

Vincenzo Freda

Modelli di ingegneria costituzionale e aziendale nel pensiero di Olivetti

<http://www.vincenzofreda.it>

©2009

Federalismo a base comunitaria e riforma della rappresentanza politica

Olivetti non è stato soltanto il geniale imprenditore che ha saputo portare a livelli eccellenti la produttività del proprio stabilimento, attraverso trasformazione organizzativa e rinnovamento tecnico. Neppure è stato soltanto il buon padrone che voleva bene ai suoi operai, rispettando la consegna del padre di non licenziare mai nessuno e facendo della sua fabbrica un nuovo modello di socialità. Né ancora solamente uno spirito ambientalista e generoso filantropo che ha ricercato un equilibrio armonico tra città e campagna, tra industria e comunità, coinvolgendo quest'ultima nell'opera di rinnovamento economico e sociale. Egli è stato innanzitutto un uomo politico nel senso pieno, che sul terreno dell'organizzazione industriale aveva trovato il primo campo su cui sperimentare un pensiero complesso e insieme coerente¹, tale da abbracciare organicamente il piano della comunità territoriale, con i suoi problemi urbanistici e amministrativi, il problema delle funzioni fondamentali di una convivenza democratica, coordinata al centro e articolata alla base, e infine il problema della ristrutturazione dello Stato, ereditato dalla tradizione liberale, affetto ormai

¹ “Ciò che maggiormente colpisce nella figura e nell'opera di Adriano Olivetti è la vastità degli interessi e insieme la fondamentale unità e coerenza. Siamo di fronte ad una personalità forte e complessa, nella quale esperienza pratica e spirito innovatore, rigore scientifico ed esigenza estetica, genialità imprenditoriale e profondo radicato senso di missione sociale convergevano, si fondevano, di là da ogni apparente contraddizione, in un tutto unitario, diventando costume di vita” (Ferrarotti, 2006).

da crisi cronica di fronte alle nuove e crescenti esigenze della società moderna.

Sotto questo aspetto, Olivetti è stato un riformatore anche se estraneo ad ogni matrice ideologica e a schematismi dottrinari. Il suo pensiero si è andato modellando attraverso un metodo induttivo, dove tanta parte ha avuto un sano pragmatismo. E in questo senso, cioè nell'accezione classica del termine, che di lui si può dire sia stato un utopista. «Utopista positivo» era la definizione che Ferruccio Parri² aveva coniato per lui, proprio a significare che quello che poteva apparire come utopia o profezia era in realtà una continua capacità progettuale fondata su solide piattaforme di concretezza analitica maturata nella precoce pratica di organizzatore produttivo e di pianificatore (Semplici, 2001, p. 137). Un autentico riformatore per temperamento e intima convinzione, per il quale era necessario verificare, sul piano della reale quotidianità, le proprie idee³. Utopista dunque nel senso dell'uomo politico *tout court*, di chi fa politica avendo una visione d'insieme rilevante e significativa, ma poi concretamente dandosi obiettivi molto precisi⁴. Non che difettesse di idealità, ma aveva capito che non bastava volerle le riforme ma, ai fini della loro validità, era importante dal punto di vista organizzativo applicarle con

² Parri F. *Il Mondo*, 15 marzo 1960, definizione ripresa tra gli altri da Berta, 1980, p. 36.

³ “L'elemento utopistico era in lui autentica anticipazione ideale; valeva come lievito dinamico, come punto di riferimento nell'azione politica ed economica quotidiana, quella stessa azione che all'osservatore distratto poteva apparire come stravagante o incoerente; diventava motivo di insoddisfazione e di rifiuto morale dello *status quo*” (Ferrarotti, 2006).

⁴ “Adriano non è mai stato un utopista. È stato sempre un uomo che si è posto obiettivi molto precisi e concreti, un uomo totalmente immerso non solo nel suo ruolo di industriale, ma anche – quando ha fatto, e lo ha fatto da sempre, politica e pensiero politico – nel ruolo di uomo di azione. Che poi gli obiettivi fossero raggiungibili o meno, raggiunti o, invece, andati totalmente delusi è un discorso che va posto storicamente nel confronto con il contesto degli avvenimenti e delle condizioni politico-istituzionali. Certo, non era un utopista con quel tanto di visionario o di sognatore che si attribuisce implicitamente al termine” (Cadeddu, 2006, p. 13).

la giusta dose di tecnicismo. Così lo stesso problema del regionalismo, ad esempio, non viene esasperato fino a fare della regione una specie di panacea di tutti i mali, ma concepito con un'accurata dose di calcolo tecnico.

Così, alla vigilia del ritorno alla libertà, a un sistema democratico che non ripetesse le formule consumate del sistema prefascista, Olivetti svolge non solo un'attività da politico in senso stretto⁵ ma si pone il problema di quale dovesse essere la nuova Costituzione dell'Italia post-fascista una volta riconquistato il potere. A questo problema Olivetti dà una risposta coerente con la sua visione nobile della politica che però si infranse contro la realtà politica, che all'epoca si impose su una frequenza d'onde diversa⁶. Infatti, nell'immediato dopoguerra videro affermarsi, almeno in termini istituzionali, il principio della continuità dello Stato, con riguardo allo Stato nella sua realtà operativa, di istituzioni amministrative, di modo di essere del rapporto 'Stato centrale–resto delle comunità del sistema degli enti locali'. In senso politico, invece, la discontinuità c'è tutta e radicale; con la rinascita della rappresentanza politica dopo un periodo in cui essa non esisteva, abolita completamente come in ogni dittatura. E tuttavia il modo di articolarsi del meccanismo istituzionale rimane ancorato alla continuità,

⁵ “in questo momento preparatorio, cioè nel periodo che va fino al '45, c'è una fase di Olivetti addirittura come organizzatore di ‘cospirazioni’, di possibili eventi politici da suggerire e predisporre, come l'accordo con la monarchia fino a un certo punto, poi rivisto, ecc.” *Ibidem*.

⁶ “Non fosse altro perché gli alleati decisero di non fare in Italia il tentativo che si sarebbe fatto in Germania, cioè quello di dare vita ad uno Stato di tipo federale. Tutti sanno che la Germania, per fare uno Stato federale, aveva gli stessi presupposti che, in qualche modo, storicamente aveva l'Italia. In Germania fu una decisione politica. Vinsero gli americani. In Italia vinse Churchill, che disse: no, va bene ancora monarchia; va ancora bene l'assetto tramandato dello Stato unitario. Questo agli inizi. Poi c'è stata un'ulteriore storia. Ma le premesse prime, le condizioni o precondizioni per immaginare un discorso di tipo olivettiano mancarono quasi subito”. *Ivi*, p. 16.

magari riprendendo in qualche misura il modello dello Stato prefascista. Nella Costituzione ci sono degli aggiustamenti importanti, che tuttavia prescindono dalla logica di una precisa articolazione fra tutti i livelli di governo. Un edificio istituzionale – questo era lo spunto fondamentale di Olivetti – si costruisce non dall’alto ma dal basso. Questo è il modello, a cui egli si è attenuto con tanta cura, con tanta minuzia da ingegnere; ma anche con spirito di uomo d’azione, perché poi sapeva l’importanza del progetto esecutivo: non si delineano le cose solo a larghe linee, ma si cerca di definirne i dettagli.

L’azione concreta da lui svolta in campo politico e sociale si dipana su doppio binario, quello della riforma delle istituzioni, secondo gli obiettivi federalisti che sin dagli inizi egli dimostra di condividere pienamente⁷, e quello di una profonda e radicale riforma del sistema della rappresentanza politica e dello stesso regime democratico, che costituisce il punto centrale e decisivo del suo progetto e conferisce il reale valore e significato al sistema organico delle autonomie disegnato dall’ingegnere piemontese.

Prima di affrontare l’analisi di questo complesso progetto riformatore, è utile precisarne il concetto fondamentale che ne definisce i presupposti teorici di sviluppo e i contenuti pratici di attuazione, cioè la comunità. Nel disegno olivettiano, la comunità concreta costituisce l’ambito naturale, il luogo di vocazione per eccellenza della persona⁸. Questa nuova forma

⁷ “Egli condivideva pienamente gli obiettivi dei federalisti, e – spinto anche dalla sua amicizia con Altiero Spinelli ed Ernesto Rossi – da un lato finanziò, specie sul finire degli anni ’40 il MFE, dall’altro fece pubblicare nelle sue «Edizioni di Comunità» opere direttamente o indirettamente interessanti il problema dell’integrazione continentale [...] E io ricordo ancora come, fra il 1948 e il 1949, egli intervenisse anche, saltuariamente, alle riunioni del Comitato Centrale del Movimento Federalista ...” (Chiti-Batelli A., 2006, pp. 144-145).

⁸ “La Persona nasce da una vocazione, dalla consapevolezza cioè del compito che ogni uomo ha nella società terrena, e come tale essa si traduce in un arricchimento dei valori morali dell’individuo. In virtù di ciò, la Persona ha profondo il senso, e quindi il rispetto,

sociale, dalla fisionomia più umana e solidarista, si origina dalle ceneri della vecchia società individualista che sulla logica del conflitto e della sopraffazione aveva fondato la legge del progresso economico e sociale (Olivetti, 1945, p. 15). L'ideale comunitario olivettiano si costituisce sulla base di una visione integrale della persona umana, in forza della quale l'uomo non è separatamente membro di una famiglia, lavoratore in una azienda, cittadino con doveri e diritti, ma è contemporaneamente tutte queste cose che vanno tenute presenti in egual misura se si vuole corrispondere ad un suo bisogno. Sotto questo aspetto la comunità è sostanzialmente il luogo di ricomposizione e di tendenziale riunificazione dell'uomo e della sua vita sociale ed economica in termini di solidarietà⁹. Questa sorta di umanesimo integrale, che affondava le sue radici nel pensiero spiritualista francese degli anni Trenta che aveva in Maritain e Mounier le sue massime espressioni, apre naturalmente e conseguentemente al concetto di comunità come criterio organizzatore di una società concepita in termini di globalità, dove le diverse funzioni sociali, seppur distinte e differenziate, interagiscono in riferimento al fine per il quale esistono, la persona umana e il suo sviluppo. All'individualismo egoista e conflittuale del capitalismo e al totalitarismo accentratore e soverchiante del socialismo Olivetti oppone una terza opzione che fosse in grado di risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna, rimuovendo i contrasti nell'organizzazione economica e creando un comune interesse morale e materiale all'interno di un conveniente spazio geografico determinato dalla

sostanzialmente e intimamente cristiani, della dignità altrui, sente profondamente i legami che l'uniscono alla Comunità cui appartiene, ha vivissima la coscienza di un dovere sociale; essa in sostanza possiede un principio interiore spirituale che crea e sostiene la sua vocazione indirizzandola verso un fine superiore" (Olivetti, 1945, p. 14).

⁹ "Le Comunità, creando un superiore interesse concreto, tendono a comporre detti conflitti e ad affratellare gli uomini". *Ivi*, p. 3.

natura o dalla storia. Intorno alla comunità si sviluppa la complessa struttura del suo progetto politico che nel Canavese ha conosciuto la fase della concretizzazione e della traduzione in realtà. Sotto questo aspetto, il Canavese rappresenta il primo esperimento di sviluppo di comunità in Italia che, per dispiegamento di mezzi materiali, risorse economiche e capacità intellettuali, ottenne risultati significativi. Una sorta di grande laboratorio sociale all'interno del quale l'idea stessa della comunità concreta nasce, cresce e si fa progetto (Santamaita, 1987, p. 115).

Agli occhi di Olivetti il suffragio universale come criterio di legittimità politica appariva la causa principale delle difficoltà che affiggevano la nazione e che genericamente erano riassunti con l'espressione "partitocrazia". Originariamente elaborato per contrastare un'altra forma di legittimità, quella della monarchia che derivava il suo fondamento dal diritto divino, ora che l'ordinamento democratico dello stato liberale era abbastanza strutturato, contemplando una molteplicità di funzioni impensabili ai tempi delle sue origini, il suffragio universale sembrava essere più un impedimento al dispiegarsi delle nuove esigenze di giustizia e libertà che uno strumento all'avvento di un moderno stato di diritto. Da questa premessa discende la necessità di una revisione fondamentale del principio di libertà democratica che si prefiggeva una drastica riduzione della funzione preminente dei partiti politici, accusati di costituire soltanto rappresentanze corporative di interessi¹⁰. In tale ottica, i partiti tradizionali avrebbero dunque esaurito il loro scopo e una nuova e diversa articolazione

¹⁰ "E' nota l'avversione di Olivetti e dei comunitari per i partiti politici, un orientamento che non nasceva da nostalgie antidemocratiche né da eccessi di decisionismo oggi tanto di moda. In tale atteggiamento avevano un posto centrale esigenze di competenza, di più diretta rappresentatività, di tendenziale riunificazione delle forze sociali, accanto alla critica per i fenomeni di parassitismo, burocratismo, occupazione dello Stato che, universalmente condannati oggi, almeno a parole, nacquero e si svilupparono rigogliosi negli anni Cinquanta". *Ivi*, p. 33.

della rappresentanza sarebbe stato indispensabile organizzarla su basi nuove, uniformate ad attività di amministrazione materiale e strutturate livello comunitario con spiccata dimensione etica (Olivetti, 1952, pp. 131-174).

Alla base della nuova concezione proposta vi sono gli “Ordini politici” quale forma alternativa di rappresentanza politica rispetto a quella tradizionale dei partiti. Gli Ordini politici costituiscono le funzioni politiche fondamentali dello stato moderno che vengono esercitate dai titolari di queste stesse funzioni ai vari livelli (amministratori e governanti, membri di assemblee e organi legislativi). Partendo proprio da un’analisi rigorosa dei compiti stessi che spettano allo stato, Olivetti deduce sette funzioni¹¹ portanti intorno alle quali ruota qualunque tipo di vita associata e su cui si costruisce un governo sia a livello di base, cioè territoriale, che a livello più ampio, cioè regionale e nazionale.

Il livello primario dove si svolge la vita politica, su cui Olivetti fonda anche la sua concezione federalista, è la Comunità concreta, cioè uno spazio geografico determinato dalla natura o dalla storia¹², alla cui amministrazione avrebbe provveduto un organismo di governo costituito da sette membri, responsabili di funzioni amministrative corrispondenti alle sette funzioni politiche fondamentali. Di questi componenti solo il Presidente della comunità, con competenze negli Affari generali, e quello con attribuzioni in materia di Giustizia sono eletti a suffragio universale.

¹¹ 1) Affari generali; 2) Giustizia; 3) Relazioni sociali; 4) Cultura; 5) Assistenza Igiene e Sicurezza sociale; 6) Economia sociale; 7) Urbanistica (Olivetti, 1945, p. 70).

¹² “... né lo Stato né l’individuo possono da soli realizzare il mondo che nasce. Sia accettato e spiritualmente inteso un nuovo fondamento atto a ricomporre l’unità dell’uomo: la Comunità concreta ... l’idea fondamentale della nuova società è di creare un comune interesse morale e materiale fra gli uomini che svolgono la loro vita sociale ed economica in un conveniente spazio geografico determinato dalla natura o dalla storia” (Olivetti, 1945, p. X).

Con i soli voti dei lavoratori occupati nei servizi e nelle imprese all'interno della Comunità, invece, saranno eletti i titolari delle funzioni in materia di Relazioni sociali e di Assistenza. I rappresentanti della Cultura e dell'Urbanistica saranno selezionati mediante rigorosi concorsi tendenti ad accertare l'effettiva preparazione degli aspiranti amministratori. Il titolare dell'Economia sociale, infine, sarà designato dal Comitato di presidenza, un organismo ristretto che costituisce il nucleo centrale del governo della Comunità, formato da tre membri: il titolare degli Affari generali, che svolge anche la funzione di Presidente; il titolare delle Relazioni sociali; e quello della Cultura. Collegialmente, i sette "ministri" unitamente ai loro sottosegretari costituiscono la Camera alta dell'impianto istituzionale a cui si affianca anche una Camera bassa, riproducendo sin a livello territoriale un'architettura istituzionale parlamentare a struttura bicamerale¹³. Nella proposta di modificazione del sistema della rappresentanza politica messa a punto dall'ingegnere Olivetti il principio del suffragio universale ne esce profondamente ridimensionato, limitato all'individuazione di esponenti di alcune funzioni amministrative e politiche, e "compensato" da due ulteriori principi, uno legato all'espressione della rappresentanza sindacale, riservata al mondo del lavoro, e l'altro strettamente connesso all'elemento culturale, accertato mediante un'accurata selezione meritocratica. In questo modo la democrazia olivettiana deriva la propria legittimità non da uno ma da una triade di principi: suffragio universale, espressione sindacale del mondo del lavoro e, infine, preparazione culturale.

¹³ Alla Camera alta, presieduta di diritto dal Presidente della Comunità titolare degli Affari generali, spettano l'elaborazione e l'approvazione dei regolamenti giuridici relativi alla legislazione statale e regionale della Comunità. La Camera bassa, composta da rappresentanti del popolo e rappresentanti sindacali, eletti su liste politiche generali, e da gruppi di esperti per ciascuna delle sette funzioni, selezionati in base alla preparazione culturale, ha il compito di assicurare un controllo specifico amministrativo nell'ambito della Comunità. *Ivi*.

Sensibilmente ridimensionato nel contesto di individuazione della rappresentanza politica a livello di Comunità di base, il ricorso al meccanismo del suffragio universale è definitivamente abbandonato quando si tratta di scegliere la rappresentanza politica a livello regionale e a quello statale. Per quanto riguarda la Regione, che nell'organizzazione generale dello stato progettato da Olivetti costituisce l'organo di livello intermedio volto ad assicurare il collegamento politico e amministrativo tra Comunità e Stato federale, viene riproposto non solo un analogo sistema bicamerale¹⁴ ma anche la medesima composizione del governo amministrativo secondo le sette funzioni politiche fondamentali. Solo che a questo livello, il Presidente non è più eletto dal popolo a suffragio universale ma da un elettorato attivo ristretto, formato dai Presidenti delle singole comunità che fanno parte della Regione e dai titolari delle funzioni della Cultura e dell'Assistenza. Così, a partire dal livello regionale, è praticamente eliminata ogni forma di voto popolare, tant'è che anche gli altri componenti del Governo vengono nominati da collegi analoghi così come pure i membri della Camera bassa vengono designati mediante elezioni di secondo grado fra i membri della Camera bassa delle Comunità della Regione. Gli stessi criteri di selezione su base ristretta di elettorato attivo si applicano alla formazione degli organi dello Stato nazionale, che costituisce il terzo livello dell'impianto costituzionale federalista olivettiano e ne riproduce nella struttura naturalmente l'assetto istituzionale.

In questo disegno federale, organizzato su tre livelli amministrativi, l'ossatura portante sono proprio gli Ordini politici che, nella dinamica dei poteri immaginata da Olivetti, avrebbero dovuto superare non solo il

¹⁴ Allo stesso modo delle Comunità, anche la Regione ha un Parlamento con una Camera alta costituita dai Presidenti delle Comunità esistenti nella Regione e una Camera Bassa in cui entrano a far parte rappresentanti della Camera bassa delle singole Comunità.

centralismo ma anche la mediazione dei partiti, stabilendo un contatto diretto tra i membri della Comunità e i loro rappresentanti. In questo tipo di democrazia radicalmente nuova e riformata, i componenti di questi ordini, titolari dell'esercizio delle rispettive funzioni politiche a ogni livello, funzioni determinate in ragione dei compiti specifici dello stato, vengono a sostituirsi radicalmente ai partiti che però non scompaiono completamente. Infatti, accogliendo un più generale principio di libertà di espressione indispensabile perché un regime si caratterizzi come democratico, Olivetti riconosce diritto di cittadinanza alle formazioni partitiche anche se sotto una veste ed un ruolo del tutto nuovi, come semplici associazioni di fatto titolate a formulare proposte e a prendere iniziative. Non più determinanti, solo in tal modo i partiti potranno continuare ad influire benché in modo indiretto sulla vita politica ma entro argini molto stretti. Perché proprio la partitocrazia, con i suoi difetti e le sue manipolazioni, è vista come un cancro per la società, responsabile di corrompere i fondamenti stessi del regime democratico. Perciò l'esigenza di una riforma dello stesso sistema rappresentativo, delle basi stesse della democrazia e, quindi, della legittimità sui cui si fondano le istituzioni politiche. Alle prevaricazioni dei partiti non ci sono reali misure di contenimento nell'ambito di un sistema rappresentativo fondato sui partiti stessi. Occorre invece superare con decisione e in modo frontale proprio la loro stessa legittimità, eliminando il ricorso al suffragio elettorale come sistema di selezione della classe dirigente per evitare che si continui ad alimentare i guasti prodotti dai partiti. L'elettore medio, sia che voti per il rinnovo di un organo legislativo in un sistema parlamentare o per l'elezione dello stesso presidente in un regime presidenziale, difficilmente è in condizione di comprendere davvero il senso della sua scelta. Il popolo quando esprime il proprio voto si limita

semplicemente a delegare altri uomini a scegliere per lui secondo regole di un gioco dal quale rimane del tutto escluso ma che è invece condotto dai partiti. Perciò, per rimuovere la radice del male non bastano riforme particolari, ma è lo stesso sistema rappresentativo dunque che va riformato. Se il sistema dell'intermediazione partitica aveva permesso alla sovranità popolare di funzionare, ora che lo strumento si stava rivelando non più funzionale alle esigenze di una democrazia moderna, della libertà fondamentale e delle libertà concrete in cui quella si esprime, era necessario liberarsene e ricorrere ad altre forme che, mutate le circostanze, consentissero di raggiungere quegli stessi fini.

Svuotati di ogni valenza costituzionale e contenuto rappresentativo i partiti, rei di ingannare il popolo, in questo nuovo ordine politico il concetto di sovranità passa dal popolo alla Comunità (Olivetti, 1945). Sotto questo aspetto, una preconditione indispensabile per la funzionalità del sistema è la possibilità di poter contare una su una classe dirigente competente e adeguatamente preparata a cui attingere per la scelta dei titolari delle diverse funzioni amministrative. Se si tratta di compensare la democrazia con la competenza e la cultura, prevedendo un sistema di rigorose condizioni e crescenti difficoltà per la selezione dei candidati man mano che si sale ai più alti livelli, relative ai titoli che costoro debbono possedere, diviene centrale nel progetto olivettiano l'idea di istituire una università (Istituto Politico Fondamentale) che si occupi specificamente della formazione dell'élite politica e dell'alta burocrazia. Una fucina interdisciplinare che, grazie ad una preparazione rigorosa, formi professionisti all'altezza dei compiti di governo assegnati, scongiurando i

pericoli insiti nelle forme diffuse di diletterantismo politico, e in grado di progettare razionalmente l'avvenire della società e delle istituzioni¹⁵.

Invece, per quanto riguarda la riforma delle istituzioni, ricordiamo che nella tradizione culturale italiana è sempre stata viva una tradizione federalista a forte connotazione regionale e con alterne fortune, ha trovato eco nel dibattito politico. Soprattutto nei periodi di grande trasformazione della società e delle conseguenti crisi che ne investono le istituzioni ecco che ricompaiono puntualmente le spinte all'autonomismo regionale. Era accaduto già nel periodo a cavallo della prima guerra mondiale, quando si ripropose in modo preponderante il problema dell'assetto politico-istituzionale dello Stato e della necessità di un suo profondo rinnovamento. La prospettiva generale da cui muovevano i sostenitori del movimento federalista e regionalista era che, nonostante i danni provocati dalla smania unificatrice e accentratrice dello stato, la vita regionale, pur se attenuata, non si era spenta; era però indispensabile rinvigorirla nei suoi elementi essenziali. Il regionalismo non minacciava affatto ma consolidava l'unità e, perciò, non andava commesso lo stesso errore fatto al momento dell'unità quando, per paura di velleità separatistiche, si era voluto uniformare ogni cosa. Occorreva invece sviluppare gli aspetti regionalistici della civiltà italiana, che proprio nelle regioni trovava il suo fondamento sia per peculiarità geografiche sia per tradizioni storiche (Croccioni, 1914). Pur rinunciando alle sue precedenti aspirazioni al federalismo in nome dell'unitarietà dello stato, anche Sturzo sosteneva la costituzione della regione come ente autonomo che non solo non ne indeboliva la sua struttura

¹⁵ L'idea di un laboratorio culturale, centro di interessi disciplinari multiformi, attraverso cui formare e far crescere una classe dirigente preparata, Olivetti l'aveva già sperimentata all'interno della sua stessa azienda dove raggruppò un folto numero di intellettuali, rappresentanti di ambiti diversi del sapere e provenienti dai più differenti campi professionali.

unitaria, ma ne rafforzava la capacità d'intervento nelle sue funzioni fondamentali¹⁶. Momento intermedio nel progetto di istituzione dello stato federale, la creazione dell'ente regione era un obiettivo fondamentale anche nel programma del movimento autonomistico sardo e in quello siciliano, entrambi connotati da innegabili spinte separatiste.

Tendenze autonomistiche e federaliste si risvegliarono anche durante il fascismo, costituendo un forte elemento di aggregazione intorno al quale si raccolsero i gruppi di opposizione al regime e l'asse centrale intorno al quale si sarebbe dovuto costruire il nuovo stato nato dall'abbattimento della dittatura. Nonostante l'evidente diversità delle posizioni ideologiche, la regione veniva riproposta come organismo più adatto a diventare unità politica, poiché la storia, il clima, la geografia, la lingua le avevano dato una fisionomia specifica, facendole distinguere l'una dall'altra anche sul piano economico e sociale.

Nei mesi che vanno dalla caduta del fascismo alla fine del conflitto ritorna all'ordine del giorno il problema delle istituzioni da dare al nuovo stato che si sarebbe dovuto edificare dopo il crollo del regime. Torna anche ad essere di estrema attualità la questione regionale ma con accentuazioni divergenti sul modo di riorganizzare lo stato, se farlo cioè come un adattamento di quello che c'era o come un rifacimento dalle fondamenta. Nel corso dell'ampio dibattito che ne seguì si delineò una serie articolata di posizioni sulle quali si confrontarono i diversi partiti¹⁷ che raggiunsero un

¹⁶ Il modello di regione proposto da Sturzo, pur se non ne rappresentava una rottura, costituiva una innovazione rispetto alla tradizione del regionalismo italiano. La regione doveva essere un "ente elettivo-rappresentativo, autonomo-autoarchico, amministrativo-legislativo, sommando in se stesso tutti gli interessi elettivi locali entro i limiti del proprio territorio" (Rossi Mario, 1982).

¹⁷ Mentre la destra conservatrice e anche liberale era sostanzialmente contraria al regionalismo, i partiti di democrazia laica, così come la Democrazia cristiana, vedevano con favore l'introduzione dell'autonomismo regionale. I repubblicani appoggiavano una

compromesso proprio a scapito del principio dell'autonomia regionale che uscì fortemente ridimensionato dai lavori dell'Assemblea costituente¹⁸. Risultato, tra le tante proposte elaborate in quegli anni, quella di Olivetti si distingue per l'originalità dell'impostazione, la complessità e insieme la concretezza in termini tecnici delle soluzioni presentate. Elaborando gli scritti redatti a partire dal '42, l'autore durante il suo soggiorno forzato in Svizzera approdò alla pubblicazione de *L'ordine politico delle Comunità*, che può essere ricompreso a pieno titolo nel filone della letteratura istituzionale e costituzionalistica che proprio in quel periodo conosceva un rinnovato fervore al fine di dare veste sistematica ai principi e all'ingegneria istituzionale che avrebbero dovuto reggere le nuove democrazie europee (Santamaita, 1987, p. 104). Per il superamento del regime dittatoriale *l'Ordine politico* delinea un progetto di riforma costituzionale che si staglia sopra ogni altra proposta di riorganizzazione in senso autonomista e federalista dello Stato italiano che si stava avanzata tra il periodo della Resistenza e l'Assemblea costituente. La novità del progetto di riforma integrale dello stato, concepito minuziosamente in ogni sua parte

soluzione federalista, gli azionisti erano favorevoli all'autonomismo regionale, i comunisti e i socialisti invece erano contrari sia al federalismo che al regionalismo (Petraccone, 1995).

¹⁸ Dopo aver svolto una funzione di collante nella lotta contro il fascismo che, invece, aveva cercato di reprimere ritenendole un pericolo sia per la stabilità dello stato unitario sia per il mantenimento della disciplina della nazione, le concezioni federaliste e autonomistiche diventano motivo di divisione tra le forze protagoniste della Liberazione. Il compromesso tra le diverse tesi esistenti fu ottenuto a scapito soprattutto del principio dell'autonomia regionale che era alla base della costituzione del nuovo stato. Infatti, dalle discussioni in seno all'Assemblea costituente il regionalismo ne uscì fortemente ridimensionato e soprattutto per la ferma opposizione delle sinistre non fu attribuito alla Regione il potere legislativo primario, sicché essa si configurò come un ente autarchico dotato di poteri essenzialmente amministrativi. *Ivi*.

e con un rigore tecnico sorprendente, è rilevabile anche dal giudizio critico espresso da alcuni suoi contemporanei¹⁹.

Il nucleo centrale del nuovo ordinamento federale è costituito dalla Comunità concreta a marcata connotazione geografica, una sorta di piccolo stato in miniatura di 100-150 mila abitanti. Nella concezione olivettiana la Comunità diviene l'anello fondamentale nel sistema delle autonomie che soppianta i comuni, ritenuti entità disorganiche e assolutamente non comparabili fra loro. Gli undicimila e più comuni dell'Italia dei campanili formano un mosaico troppo eterogeneo perché sia garantito effettivamente ed uniformemente l'esercizio del principio autonomistico. Basti pensare alla differenza che esiste, ad esempio, tra il comune di una grande città e quello di uno sperduto centro di montagna che, d'altra parte, in termini numerici, rappresenta la stragrande maggioranza degli enti territoriali. Riaccorpendo i comuni all'interno di un medesimo spazio geografico determinato dalla natura o dalla storia, la Comunità concreta avrebbe posseduto un'adeguata dimensione politica ed amministrativa, sopperendo al deficit di autonomia dei comuni periferici incapaci di adempiere alle funzioni che si richiedono ad un ente locale. Inoltre, aggregandoli sulla base di interessi economici uniformi, avrebbe soppresso tutte le tensioni e i conflitti che nell'organizzazione economica si sviluppavano tra l'agricoltura, l'industria e l'artigianato, garantendo una perfetta simbiosi tra economia agricola e economia industriale (Olivetti, 1945). Infine, comprendendo una popolazione abbastanza omogenea, oscillante tra i 100 e

¹⁹ “Il saggio di Olivetti è l'opera più geniale e più fruttuosa che io abbia letto sulla ricostruzione politica ed economica dell'Italia. [...] Mentre quasi tutti i nostri amici rimasticano vecchie formule, o si contentano di dichiarazioni di carattere generale, Olivetti imposta i problemi in modo originale e precisa delle soluzioni possibili in termini tecnici concreti”. Era questo il giudizio che Ernesto Rossi confidava ad Altiero Spinelli nel 1944. (Chiti-Batelli, 2006, p. 154).

i 150 mila abitanti, avrebbe conservato una dimensione a misura umana, la sola che può interessare realmente l'uomo della strada, definita dalla possibilità che ogni persona avrebbe avuto di stabilire contatti sociali con gli altri membri. Un concezione federalistica dai fini sociali ed economici, ma con un carattere soprattutto etico incentrato sulla persona su cui la Comunità doveva trovare il suo fondamento e basare il suo solidarismo.

I comuni, democraticamente associatisi in Comunità, non vengono soppressi ma, in quanto organi di decentramento amministrativo, conservano amministrazioni autonome proprie ma con poteri e funzioni decisamente ridimensionati e differenziate in relazione alla loro diversa consistenza territoriale, economica e demografica. Sulle deliberazioni dei comuni avrebbe vigilato la Comunità in forza della funzione di supervisione che avrebbe assunto assorbendo anche il ruolo dei prefetti.

In questo disegno di architettura costituzionale la Regione assume una funzione chiave di cerniera e raccordo tra le Comunità di base e il nuovo Stato federale. Nell'articolazione federale dello stato, invece, non trovano più posto le province, che devono essere soppresse, mentre la Regione non solo non ne minaccia l'unità ma, in quanto ente intermedio dotato di poteri esecutivi e legislativi molto ampi, ne rende più efficiente il funzionamento. Ma perché possa efficacemente esplicare un ruolo tanto delicato sotto il profilo del peso politico e così importante sotto quello delle responsabilità amministrative, è necessario che abbia dimensioni e consistenza sufficienti. Un po' come per la Comunità, anche per la Regione si pone il problema di un adeguato dimensionamento perché possa adempiere con successo ai suoi compiti istituzionali. Per questo motivo l'ingegnere si opponeva alla facile tendenza al frazionamento dell'Italia nelle tradizionali sedici regioni, che

non teneva conto del fatto che molte di esse non avrebbero potuto costituirsi come indipendenti (Olivetti, 1945).

La Regione, nel progetto olivettiano, è la Grande Regione che, per indipendenza e ampiezza di poteri, è assai simile allo stato membro di uno stato federale e che avrebbe preso il nome di Stato regionale. Di questo organismo intermedio di collegamento politico e amministrativo Olivetti delinea in modo dettagliato i caratteri e precisa analiticamente le funzioni e le competenze specifiche, che avrebbe dovuto possedere ed esercitare in piena autonomia dal Governo federale.

La struttura istituzionale delle Comunità si articola su sette funzioni fondamentali che si ripetono a ogni livello istituzionale. Ad ogni funzione è preposto un titolare. A livello di Comunità, come abbiamo già visto, alcuni dei titolari di queste funzioni sono scelti con suffragio universale, altri sono espressione delle forze del lavoro e altri infine sono espressione della cultura, selezionati mediante rigorosi concorsi. Regioni e Stato riproducono la stessa articolazione strutturale delle Comunità incentrata sulle sette funzioni fondamentali che sono sempre le stesse per ciascun livello istituzionale. Ad ogni funzione è preposto un titolare. A livello di Regioni e Stato, alla scelta dei titolari di queste funzioni provvedono gli ordini corrispondenti a quella determinata funzione, cioè tutti coloro che nelle diverse istituzioni ricoprono la carica di governo corrispondente. Comunità come nelle Regioni e nello Stato. In questo modo, Comunità Regioni e Stato, che scandiscono l'articolazione di questa nuova struttura federale, non ne cancellano la dimensione unitaria che, pur nell'ampio decentramento delle funzioni e dei poteri ad enti distinti, mantiene e realizza il proprio sistema di collegamento fra autorità legislative ed esecutive grazie al meccanismo delle elezioni di secondo e di terzo grado,

dagli eletti di livelli inferiori a quelli dei livelli superiori (Chiti-Batelli, 2006, pp. 146-147).

L'articolazione istituzionale prevede per ciascun ente territoriale del sistema federale un Parlamento a struttura bicamerale. A livello di Comunità, la Camera alta (o Consiglio superiore della Comunità) è costituita dai titolari delle funzioni politiche con presidente di diritto il titolare della funzione Affari generali; mentre la Camera bassa (o Consiglio generale della Comunità) è costituita da rappresentanti generali del popolo, eletti uno per ogni Mandamento di tremila abitanti, da rappresentanti sindacali eletti con liste sindacali e da gruppi di esperti, in numero uguale per ciascuna divisione amministrativa. A livello di Regione, la Camera bassa (o Consiglio regionale delle Comunità) è formata dai Presidenti di tutte le Comunità comprese nella Regione; mentre la Camera alta (denominata Consiglio superiore dello Stato regionale) è formata, in numero proporzionale agli abitanti, per elezione di secondo grado dal precedente organo che elegge anche il Presidente regionale, titolare degli Affari generali. A livello di Stato, la Camera bassa del Parlamento federale è espressione delle comunità territoriali inferiori, costituita dagli stessi membri che formano la Camera alta delle Regioni in numero uguale di deputati per ciascuna funzione politica; la Camera alta, o Senato, è espressione invece dei sette Ordini politici ciascuno dei quali rispettivamente, a seconda della propria formazione su basi democratiche o concorsuali, eleggerà o designerà, una propria delegazione di senatori.

Inoltre, rappresentanti dello stesso ordine della Camera e del Senato formano il Consiglio superiore dell'ordine relativo. Sono sette, ognuno deputato all'approvazione dei provvedimenti riguardanti il proprio

dicastero. Mentre all'assemblea resta la competenza degli atti che interessano più di una funzione.

L'aspetto innovativo del progetto costituzionale olivettiano, oltre a prevedere una drastica riduzione dei componenti delle assemblee legislative ed esecutive ad ogni livello, e principalmente a quello federale, contempla una significativa devoluzione dell'attività legislativa alle assemblee regionali, limitando la competenza del parlamento nazionale all'esame di temi realmente essenziali. Inoltre, la contemporanea partecipazione ad entrambe le assemblee, quelle regionali e quella nazionale, costituisce un elemento positivo per l'istruttoria e il dibattito di una proposta di legge, che lo stesso deputato si farà carico di presentare in entrambe le Camere con indubbi vantaggi sotto il profilo della documentazione e della preparazione. Infine, pur essendo formalmente bicamerale, il Parlamento opera in effetti quasi sempre come un organo unico, ad eccezione dei casi rari di riforma costituzionale per cui è richiesta l'approvazione successiva delle due Camere.

Modelli di organizzazione produttiva nella concezione olivettiana della “fabbrica”

Il concetto del sistema dell’impresa di Adriano Olivetti

Ma il contesto in cui l’irrefrenabile carica riformatrice ha potuto pienamente dispiegarsi è stato, senza dubbio, quello della sua azienda, all’interno della quale Olivetti ha sperimentato tutta una serie di geniali intuizioni che lo pongono avanti decenni rispetto alla sua epoca. Se si considera che è solo del 2001 l’iniziativa della Commissione europea di raccomandare ai paesi membri pratiche socialmente responsabili nella gestione delle imprese, con riguardo alla valorizzazione dei lavoratori qualificati, alla formazione dei dipendenti, alla tutela della salute e della sicurezza degli operai, all’integrazione dell’impresa nel territorio e nelle comunità locali, appare ancora più evidente ed inconfutabile la modernità dell’ingegnere rispetto ai suoi tempi, nonché l’effettiva portata delle intuizioni che egli applicava regolarmente sin dagli anni Trenta (Gallino, 2001).

Politiche del lavoro, funzioni dello stato sociale, rapporto dell’impresa con il territorio e la cultura, hanno costituito i campi privilegiati di interesse in cui Olivetti ha messo alla prova il suo ingegno creativo e la sua opera, ispirati a una nuova concezione dell’impresa, la cui *mission* non si esaurisce nella mera ricerca dei profitti per gli azionisti, come generalmente anche oggi si ritiene, bensì implica la necessità della loro redistribuzione per vie e

canali diversi sulle comunità circostanti, su cui far ricadere i benefici dell'attività economica. In altri termini, la finalità dell'impresa era quella di promuovere lo sviluppo economico e civile locale, diffondendo sul territorio i ricavi conseguiti sul mercato²⁰.

Un obiettivo di alto impatto sociale, chiaramente inedito e rinnovatore rispetto al tradizionale principio dell'utile di impresa che governa le azioni economiche, è perseguito paradossalmente senza venir meno alle regole stesse del mercato. Infatti il mercato, come condizione essenziale per realizzare profitti, richiede, ora come allora, di raggiungere livelli crescenti di innovazione di prodotto e di processo mediante meccanismi più efficienti di combinazione delle risorse. E che la Olivetti soddisfacesse appieno questo criterio di efficienza, ponendosi effettivamente all'avanguardia nel proprio settore produttivo, è comprovato dalla elevata serie di articoli, di eccellente qualità oltre che di indiscussa bellezza estetica, che furono progressivamente immessi in commercio dopo la fine della Seconda guerra mondiale²¹. Un risultato che fu possibile ottenere anche grazie alla spiccata propensione ad investire grandi risorse economiche e umane nella ricerca²². Rispetto all'atteggiamento passivo di molte aziende, che preferiscono acquistarli i brevetti piuttosto che produrli in proprio, la via olivettiana al profitto puntava a produrre su vasta scala tecnologia in proprio. Un settore

²⁰ “La fabbrica di Ivrea pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno, per garantire ai figli di quella terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta” (Pampaloni, 1980, p. 54).

²¹ “21 modelli diversi di macchine per scrivere e da calcolo immessi sul mercato, rispetto ai 5 soltanto del decennio 1930-1940” (Gallino, 2001).

²² “In quel periodo la Olivetti di Adriano giunse ad avere circa 1500 addetti ad attività complessivamente definibili come ricerca, sviluppo e progettazione, su una forza lavoro che in Italia superava di poco i 14000 addetti”. *Ibidem*.

questo a cui erano destinate notevoli quote di bilancio provenienti dai profitti d'impresa all'interno di un circolo virtuoso che aveva gli altri punti di forza nell'aumento della produttività, nell'innovazione organizzativa, nell'efficacia della rete commerciale.

All'aumento della produttività, secondo punto di forza, presiedeva una visione strategica dell'impresa ispirata ad una concezione diversa in rapporto all'occupazione. La maggiore produzione di macchine non era perseguita al fine di procedere alla riduzione del personale ma per conservare invariato il numero degli addetti o, addirittura, per aumentarne la consistenza incrementando le vendite. Questo particolare carattere dell'impresa si riflette anche nel modo del tutto originale di affrontare i problemi legati alla produttività e a gestire le situazioni di crisi stimolando e assecondando la richiesta del mercato con prodotti molto avanzati sul piano tecnologico. Critico del metodo di organizzazione scientifica del lavoro, che puntava a raggiungere gli stessi standard di produzione incidendo sui costi della forza lavoro, la cui entità era soggetta a frequenti e progressive riduzioni, al fine di incrementare i profitti, Olivetti anche nei momenti di crisi non ricorse mai al licenziamento indiscriminato di operai ma intensificò la strategia commerciale addirittura potenziando e moltiplicando la propria rete di vendite.

Un approccio, questo, che richiama un concetto di flessibilità molto più moderno di quello adottato oggi, che non è la flessibilità applicata alla sola forza lavoro, ma estesa all'intera impresa coinvolta in un processo di adattamento alle nuove esigenze del mercato. Quando oggi si parla di flessibilità ci si riferisce unicamente alla possibilità di adeguare il volume della forza lavoro all'andamento del mercato. Per Olivetti, invece, il concetto di flessibilità implicava anche la capacità dell'impresa di adattarsi

ai mutamenti economici, di reagire con maggiori investimenti in ricerca e sviluppo e innovazione dei prodotti per intercettare le variazioni qualitative e quantitative della domanda sul mercato con rapidità ed efficacia. Non solo, ma un atteggiamento prudente verso la flessibilità del lavoro metterebbe in condizione l'azienda di affrontare meglio le sfide della crisi, potendo contare su un nucleo stabile e molto ampio di operai fidelizzati i quali, proprio in forza dell'attaccamento all'azienda, sarebbero meglio predisposti a riadattare i propri sistemi di vita e di lavoro, la propria organizzazione familiare e le proprie relazioni sociali agli andamenti della produzione.

L'innovazione organizzativa, che costituisce il terzo punto di forza di una concezione così moderna dell'impresa, poggia su due fattori, uno culturale e l'altro strutturale. Sotto l'aspetto culturale, era fondamentale che fosse adottata una organizzazione scientifica nella struttura complessiva dell'azienda. Su tale orientamento avevano influito fortemente l'apprendistato in fabbrica da operaio e i principi organizzativi apprezzati nelle imprese americane durante la visita negli Stati Uniti verso la metà degli anni Venti. Assunta la direzione generale nel 1932 Olivetti introdusse significativi rinnovamenti nell'organizzazione e nella tecnologia, impiegando convogliatori aerei per il trasporto delle parti in lavorazione, piani a rulli per lo scorrimento delle macchine in fase di assemblaggio, macchine in grado di compiere più operazioni consecutive, che permisero un notevole aumento della produzione. L'adesione ai nuovi sistemi produttivi ispirati al fordismo non è quindi per Adriano un mero esercizio intellettuale, ma il frutto di riflessioni su esperienza vissuta in prima persona, e verificata nel suo viaggio in America, dove esamina

l'organizzazione industriale del lavoro e in particolare degli stabilimenti Ford.

Il ricorso a criteri di razionalità scientifica nel processo produttivo non era unicamente dettato dalla logica competitiva del mercato, ma legato anche allo sviluppo della componente umana, non solo con l'affrancamento dalla fatica principale affidata alle macchine ma anche con la riduzione della settimana lavorativa a 5 giorni a parità di salario. Una conquista di straordinario valore sociale, indice dell'attenzione particolare riservata alla cura del tempo libero dei lavoratori, liberi cioè di potersi dedicare a tutt'altri interessi scegliendo tra una discreta gamma di opportunità, che fece dell'Olivetti la prima azienda italiana ad introdurre nel 1957 il sabato interamente festivo.

Lo sforzo di umanizzare la condizione operaia non ha però messo al riparo l'azienda dalle critiche al metodo di razionalizzazione organizzativa del lavoro, ispirato ai principi del taylorismo e incentrato sulla frantumazione del lavoro in azioni ripetitive e senza significato, sulla predeterminazione dei ritmi di esecuzione delle mansioni. Alcune fasi del processo lavorativo, come quelle svolte nella sala presse, presentavano aspetti di grande asprezza nella incessante e monotona ripetizione di movimenti stancanti, a cui erano adibite prevalentemente le donne. Tuttavia, rispetto ad altre aziende dell'epoca, il taylorismo della Olivetti si presentava con un volto un po' più umano come rilevò il sociologo francese Georges Friedmann, che riteneva che l'azienda di Ivrea fosse una delle fabbriche tutto sommato meno alienanti, meno costrittive del lavoro operaio, tra quelle conosciute. Tra gli elementi che hanno attenuato i tratti più crudi ed esasperati del taylorismo sono da ascrivere: la leggerezza e la pulizia dei prodotti, che potevano essere assemblati stando in posizioni relativamente confortevoli;

l'assenza di imposizioni meccaniche esterne dei ritmi di lavoro, come le catene di montaggio che stabiliscono i tempi con il loro stesso avanzamento; l'accoglienza e funzionalità degli ambienti di lavoro, belli esternamente e luminosi all'interno grazie ad ampie vetrate che davano su spazi verdi. Né vanno sottovalutate le condizioni occupazionali di provenienza di questi lavoratori, costretti a fatiche gravose e senza l'ausilio di macchine su terreni impervi delle colline cuneesi, rispetto alle quali dimostravano comunque di preferire un impiego nell'azienda Olivetti nonostante le evidenti componenti di faticosità ed alienazione.

Sotto l'aspetto strutturale, era necessario che l'impresa avesse dimensioni medio-grandi perché potesse accumulare risorse da investire nella produzione di tecnologie avanzate e originali. Un'azienda che cresce crea anche i mezzi per investire in sviluppo e ricerca al contrario delle piccole imprese che non sono in grado di sostenere un tale impiego di capitali. Di contro, più alto era il fatturato realizzato dall'azienda, maggiori erano le risorse che potevano essere destinate al settore della ricerca.

Realizzare un sistema virtuoso tra tasso di crescita dell'azienda e volume di risorse per sostenere l'innovazione tecnologica fu un merito indiscusso dell'ingegnere di Ivrea che poté far leva solo su meccanismi di autofinanziamento, restando escluso dai circuiti del finanziamento statale mentre altrove, negli Stati Uniti ad esempio, la ricerca e la produzione dei calcolatori elettronici erano largamente sostenute dalle commesse statali. Questo tuttavia non gli impedì di ottenere risultati straordinari e all'avanguardia rispetto alla concorrenza internazionale, come dimostra la storia stessa dell'informatica²³.

²³ A Borgolombardo, il centro del milanese dove Olivetti aveva costituito un laboratorio di ricerca dedicato al calcolo elettronico, l'azienda giunse alla concezione dei mini-computer già nel 1952, con largo anticipo rispetto a tutta la concorrenza internazionale. Si tratta di

Ma l'assetto strutturale attiene anche ad un principio di responsabilità rispetto alla tendenza invalsa oggigiorno di deresponsabilizzare le azioni, scomponendo l'intero processo produttivo in attività separate e trasferendole a terzi. Si tratta della cosiddetta "terziarizzazione", modello organizzativo che non è dettato solo da scelte tecnologiche, ma soprattutto dall'esigenza di modulare l'impiego della forza lavoro in rapporto all'andamento della produzione. L'idea della centralità della fabbrica, cara all'ingegnere, esige al contrario che l'intero ciclo produttivo deve essere eseguito unicamente dalla manodopera impiegata nell'azienda, opportunamente fidelizzata anche a costi elevati, e ricondotto sotto un unico controllo di gestione. La partecipazione dei lavoratori, il loro attaccamento alla fabbrica e la familiarità con le macchine e i metodi di lavoro, erano condizioni essenziali ed irrinunciabili per assicurare la qualità del processo produttivo che in sostanza si traduce nella qualità del prodotto. Improbabile, invece, che un'azienda che si occupi direttamente di un segmento soltanto del processo produttivo, occupandosi dell'assemblamento di elementi confezionati all'esterno da parte di aziende diverse, rivendichi la responsabilità dell'intero ciclo.

Il quarto punto di forza dell'impresa olivettiana era l'efficacia della rete commerciale in grado di attuare una strategia commerciale molto aggressiva, disponendo di un vero e proprio esercito di addetti alla vendita, che rappresentavano il 20% della sua stessa forza lavoro, un dato percentuale piuttosto alto ed insolito anche per le migliori aziende

sperimentazioni all'avanguardia che ponevano la Olivetti come azienda leader nel settore, come dimostra l'impiego per la prima volta di transistor nella produzione dell'unità centrale di un elaboratore verso la fine del 1959, l'Elea 9003. E' poi del 1965 la commercializzazione del primo elaboratore elettronico da tavolo, abbastanza simile ai pc della fine degli anni settanta rispetto ai quali non aveva lo schermo ma stampava su rotoli di carta come le calcolatrici (Gallino, 2001).

dell'epoca. Il responsabile della rete commerciale, Ugo Galassi, aveva intuito con circa quarant'anni di anticipo sulla new economy che a cliente più che vendere delle macchine bisognava che si vendesse un servizio. Che a fare premio sarebbe stata la capacità di trovare soluzioni ai problemi²⁴.

La direzione commerciale aveva sede a Milano, mentre tutto l'apparato formativo (per la formazione dei tecnici, del management e amministrativa) era gestito da comparti indipendenti. La formazione del personale commerciale era affidata al Centro istruzione e sviluppo vendite (CISV), ospitato a Firenze, per la sua posizione centrale, in quattro ville secolari (Villa Natalia, Villa Colletta, Villa Sasseti, Villa degli Ulivi, quest'ultima era la sede della scuola vera e propria). Dopo di allora ogni scuola di formazione aziendale doveva essere localizzata in un bel posto, tra il verde, lontano dai rumori, dai fiumi e dagli inquinamenti delle città. Vi si acquisiva la conoscenza sui prodotti, sui problemi e le tecniche di vendita, si rifletteva sulla situazione lavorativa nelle sedi di lavoro. Il venditore imparava che l'importante non era la conclusione della vendita in sé, ma la vendita di uno strumento come soluzione dei problemi del cliente, come un servizio che veniva offerto per migliorarne la produttività, pertanto, molta attenzione si prestava allo studio dei vari settori merceologici e settoriali (Fabj, 2006, p. 116).

L'Olivetti aveva anche un Ufficio Studi Economici, con sede a Milano, diretto da Franco Momigliano. Questi conduceva con grande capacità studi

²⁴ Era di Galassi l'idea dello "scandaglio": ai venditori al primo approccio con il mercato veniva affidata una fetta di un paese, di una città, e l'obbligo era quello di visitare casa per casa, numero civico per numero civico, palazzo per palazzo, i vari edifici per cercare di vendere, ma soprattutto per capire chi stesse dietro quel numero civico, quindi bisognava partire dal territorio, avere la mappatura completa del territorio, schedare i clienti. Costruire, conservare e aggiornare un *database* (Novara-Rozzi-Garruccio, 2005, pp. 488-489).

di marketing strategico sull'evoluzione del mercato, basati sull'utilizzo di strumenti econometrici e matematici (534)

Tra i vari punti di eccellenza dell'Olivetti vi era anche l'assistenza post-vendita seguito dal Servizio tecnico assistenza clienti (STAC) (503). Galassi puntava a fare l'analisi del cliente potenziale portandogli una macchina in prova perché la conosca, ci si abitui ecc.. La vendita arrivava poi, infine c'è il postvendita e l'assistenza tecnica (504).

La forza d'urto di questa capillare organizzazione, unita all'eccellenza dei prodotti per contenuto tecnologico e per qualità del design, determinarono significativi aumenti di fatturato, permettendo all'azienda di essere sempre avanti rispetto alla concorrenza, di superare agevolmente i momenti di crisi senza operare licenziamenti di personale.

Non sfugge all'influenza riformatrice dell'ingegnere neanche il tema delle relazioni sindacali, improntate ad un nuovo schema di rapporti rivoluzionario per quegli anni segnati dal clima di guerra fredda tra i blocchi internazionali. Così, mentre nella maggior parte delle industrie italiane un padronato gretto e conservatore cercava di delegittimare il sindacato, di comprimerne il ruolo entro confini piuttosto limitati, alla Olivetti c'era una situazione decisamente contrapposta, caratterizzata da una presenza sindacale radicata e molto attiva grazie ad un regime di garanzie per i diritti dei lavoratori che era il più avanzato in Italia²⁵. Alla base della dinamica delle relazioni industriali si era affermata una logica partecipativa che favoriva a più livelli il concorso degli operai alla gestione di aspetti importanti della vita lavorativa ed extralavorativa. Questa

²⁵ “Sul terreno della democrazia di fabbrica, poi, nonostante le incomprensioni e gli oggettivi equivoci cui poté dar luogo il sindacato “padronale” risulta ormai agli atti che il regime tolleranza, o meglio di garanzie, di rispetto contrattuale ed umano per i diritti dei lavoratori da lui instaurato a Ivrea, era il più avanzato in Italia” (Pampaloni, 1980, pp. 62-63).

modalità abbastanza inusuale, ispirata al principio pedagogico di rendere i lavoratori coscientemente partecipi all'indirizzo generale dell'azienda, si concretizzò in un paio di iniziative certamente all'avanguardia per l'Italia di quegli anni: l'insediamento del Consiglio di gestione nel 1948 e la creazione di un sindacato aziendale, Comunità di fabbrica, nel 1955.

Il Consiglio di gestione era un organismo la cui istituzione era prevista per legge. Ma a differenza di tante altre aziende, in cui furono ben presto svuotati di ogni funzione reale, alla Olivetti conservò tutta la sua vitalità ed efficacia, rivelandosi per i dipendenti un valido strumento di partecipazione. Tra le sue finalità spicca quella di rendere i lavoratori partecipi delle responsabilità gestionali senza discriminazioni tra le diverse componenti sindacali. Sotto questo aspetto, alla prospettiva collaborativa è strettamente connesso un processo educativo relativo ai problemi tecnici e gestionali, produttivi e commerciali. E anche se questo non significò mai il potere concreto di incidere sugli aspetti di conduzione dell'azienda, formalmente e sostanzialmente appannaggio esclusivo dei quadri dirigenti, chiaramente contrari all'idea di un effettivo intervento dei lavoratori in ambiti rientranti nella loro competenza e responsabilità, comunque rappresentò, di fatto e di diritto, la possibilità reale di sovrintendere al controllo sull'amministrazione dei fondi destinati ai Servizi Sociali pur non assumendo mai la configurazione di un vero e proprio centro di potere operaio. Infatti, anche per quanto riguarda l'ammontare del budget disponibile il consiglio era comunque legato alle determinazioni della direzione. Ampia capacità decisionale il consiglio, in cui avevano posto tecnici, impiegati e dirigenti, la esercitava con riguardo alle modalità di ripartizione dei fondi e le tipologie degli investimenti. Non aveva invece alcuna competenza in merito ai temi tradizionali della condizione operaia,

come salari, progressione professionale, orari, ambienti e condizioni di lavoro. Questi aspetti restano saldamente nella sfera delle competenze della Commissione interna di matrice prettamente sindacale. Ma il fatto che i servizi sociali fossero un settore dell'azienda di particolare rilievo, per gli evidenti effetti sul miglioramento della qualità della vita degli operai e delle loro famiglie, ha sicuramente contribuito ad alimentare la percezione della funzione strategica di questo organismo nell'immaginario collettivo, facendolo apparire come un effettivo centro di controllo nell'ambito delle dinamiche decisionali.

Ma l'idea di partecipazione dei lavoratori agli aspetti più importanti della vita dell'azienda trovò attuazione nella costituzione di un sindacato aziendale, da affiancare e far interagire con quelli delle tre confederazioni. Nel disegno olivettiano un sindacato di questo tipo avrebbe dovuto superare la resistenza del sindacato di tipo tradizionale, contrario ad ogni forma di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda. Benché offrisse condizioni di lavoro migliori, l'Olivetti riproduceva comunque i caratteri propri dell'impresa di tipo capitalistico, con i suoi contenuti di alienazione e sfruttamento comuni a qualunque altra fabbrica. E Olivetti incarnava sempre e comunque la figura del padrone nonostante adottasse un atteggiamento più comprensivo nei metodi di direzione. Agli occhi del sindacalismo e della sinistra radicale anche nella sua azienda si perpetuavano i torti a carico della classe operaia. Di conseguenza, la prassi nelle relazioni industriali non poteva che essere improntata naturalmente alla logica del conflitto.

Comunità di fabbrica (detto anche Autonomia aziendale) era espressione del Movimento di comunità dentro la fabbrica e proprio dentro la fabbrica

avrebbe dovuto attuare forme di partecipazione responsabile dei lavoratori²⁶. Tuttavia, da un lato la prematura scomparsa del suo ispiratore, dall'altro l'oggettiva insuperabilità dei condizionamenti nella prassi sindacale vigente in quegli anni in Italia, che rendevano impraticabili quelle aspettative, determinarono la chiusura di quella esperienza. Ciò non toglie che per consapevolezza delle questioni centrali della vita dell'azienda, gli operai della Olivetti si distinguessero da quelli delle tante altre fabbriche; che i delegati aziendali affrontassero nella Commissione interna i problemi legati alla produzione e alle condizioni di lavoro degli operai all'insegna della civiltà nei rapporti, particolarmente attenti ad evitare che la lotta per accaparrarsi i benefici potesse in qualche modo rischiare di comprometterli. Questo carattere speciale della fabbrica era ben presente alla coscienza dei lavoratori che conservando un alto livello informativo da un parte, grazie alla circolazione interna di notizie accessibili a tutti i lavoratori che non aveva pari in altre realtà, e un forte radicamento nel territorio dall'altro, che annulla la differenza sociale tra i lavoratori, fanno di questa azienda una realtà davvero speciale, in grado di offrire una qualità del lavoro, e della vita, che era di gran lunga più avanzata in Italia. Sotto questo aspetto, almeno, su quello della trasformazione delle relazioni sindacali, si attua concretamente il disegno tanto caro all'ingegnere di corresponsabilizzare le

²⁶ “Comunità di Fabbrica è lo strumento essenziale per una concreta democrazia industriale. Essa ha tra i suoi compiti fondamentali quello di lottare per rinnovare e consolidare le strutture democratiche della fabbrica, estendere l'azione controllo dei lavoratori nella gestione economica e nelle relazioni interne, promuovere la costituzione di commissioni paritetiche o comunque di rappresentanza di lavoratori per il controllo e la gestione di tutte le operazioni della vita aziendale che più da vicino toccano gli interessi, il benessere, la libertà dei lavoratori e, in una parola, i diritti della loro persona. Nel contempo la Comunità di Fabbrica ha il compito di assistere i lavoratori nell'adempimento delle loro specifiche mansioni, ben sapendo che il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'aumento dell'efficienza produttiva siano fenomeni strettamente collegati e interdipendenti e gli uffici a cui farà capo le forniranno l'aiuto dell'aggiornamento scientifico più ampio nelle discipline del lavoro (Ferrarotti, 2001, pp. 33-34).

parti sociali interessate affinché le cose andassero ancora meglio in una fabbrica che era tanto più avanzata a paragone delle fabbriche del tempo. Invece, nell'ambito delle relazioni industriali il principio della responsabilità d'impresa, come criterio di regolazione dei rapporti tra le parti sociali improntati alla partecipazione, ebbe attuazione parziale a causa di un limite oggettivo nella prassi del sindacalismo del tempo. Dove invece ha potuto esplicitare tutta la sua portata innovativa è stato nel settore dei servizi sociali offerti ai dipendenti, dove la pratica della redistribuzione dei profitti, connessa al nuovo concetto d'impresa, trovò applicazione sistematica e assolutamente imparagonabile per volume e modalità di investimento con quanto facevano le altre aziende dell'epoca, medie e grandi. L'attenzione posta da Olivetti all'impiego dei profitti per ridurre le disuguaglianze nell'accesso all'assistenza e alla previdenza sociale non ha paragoni con nessuna esperienza coeva né, probabilmente, con nessuna pratica contemporanea²⁷.

Innanzitutto i salari, che nell'azienda Olivetti erano in media più altri dell'80% rispetto a quelli percepiti nelle altre aziende del territorio e che ponevano i dipendenti della Olivetti in una condizione privilegiata, accrescendone l'aspetto motivazionale e il consenso verso l'ingegnere²⁸. La ricerca di un livello salariale più alto è l'obiettivo fondamentale per chi concepisce la vera libertà come la condizione in cui ognuno potesse

²⁷ “Quello di Adriano Olivetti era un capitalismo che sapeva fare quello che il capitalismo contemporaneo sembra aver perso la capacità di fare – a parte il dettaglio che gli manca la volontà di farlo. Ovvero sapeva produrre ricchezza, ma conosceva anche il modo di distribuirla, e lo praticava. Contrariamente al capitalismo contemporaneo che produce indubbiamente ricchezza, ma si sta rivelando, da due decenni almeno, scarsamente capace di ridistribuirla, al fine di mantenere le disuguaglianze sociali – nel mondo intero, non solo nei paesi avanzati – intorno a un limite che appaia accettabile alla luce di una comune nozione di equità distributiva” (Gallino, 2001, p. 37).

²⁸ *Ivi*, p. 56.

spendere qualcosa di più del minimo di sussistenza vitale, cioè potesse soddisfare i propri bisogni e non solo quelli primari²⁹. Una sorta di dovere etico che solo nelle azioni concrete a favore dei lavoratori e non tanto nelle belle parole vede risplendere la luce della verità³⁰.

E poi tutta una serie di attività dei Servizi Sociali a sostegno della vita sociale dell'azienda. Gli asili nido e le colonie marine, montane e diurne, scuole materne, progettati con eccellenza funzionale ed estetica, che erano diretti da persone con alta professionalità e si avvalevano della consulenza dei migliori pedagogisti. I Servizi Sanitari, corredati di più competenze specialistiche, che si articolavano in infermerie di stabilimento e disponevano di convalescenziari. Una rete di trasporto che copriva tutto il territorio, inteso sia ad alleggerire i costi del pendolarismo sia ad evitare l'inurbamento. Mense di qualità negli stabilimenti. I quartieri di abitazioni per i dipendenti, la cui costruzione era stata avviata prima della guerra e ripresa subito dopo, progettati da architetti di valore, si presentavano con abitazioni bifamiliari o strutture leggere, di pochi piani, tra il verde, attorno a centri sociali e commerciali. Attività che a buon motivo hanno fatto ritenere quella di Olivetti un'esperienza unica nel capitalismo nazionale e internazionale, perché basata su una concezione del lavoro che aveva a cuore gli aspetti etico-sociali più che il profitto fine a se stesso, e che costituisce un'anticipazione di quella che è oggi il tema della responsabilità

²⁹ “Sia ben chiaro che è lungi da noi il pensiero che queste mete importanti non sostituiscono né il pane, né il vino, né il combustibile e non ci sottraggono quindi al dovere di lottare strenuamente alla ricerca di un livello salariale più alto, quello che darà finalmente la vera libertà che è data ad ognuno soltanto quando può spendere qualcosa più del minimo di sussistenza vitale”, dal messaggio di Adriano Olivetti ai dipendenti del 24 dicembre 1955.

³⁰ “La luce della verità, usava dirmi mio padre, risplende soltanto negli atti, non nelle parole”.

sociale d'impresa e dell'etica nell'economia e nel mercato del lavoro (Schettini, 2008, p. 3).

Un quadro imponente di interventi, che affondava le sue radici sin dai tempi della creazione dell'impresa ad opera del padre Camillo³¹, sul quale sin dagli anni Trenta sovrintendeva Adriano prima come direttore generale e poi come presidente, profondamente convinto di una responsabilità etica dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti per ciò che potesse loro accadere. L'idea di fondo alla base di questo eccezionale impegno sociale a favore dei lavoratori e delle loro famiglie era quella di motivare adeguatamente la forza lavoro che, proprio grazie a quella rete di protezione, diveniva un fattore di produzione più efficiente. In altri termini, assicurare protezione sociale alle famiglie dei dipendenti garantiva alla fabbrica maggiore impegno, intelligenza e assiduità nel lavoro.

È in questa direzione che si inserisce un'efficace politica a favore della maternità e dell'infanzia attraverso la costruzione del primo asilo nido di fabbrica (1934), non era un «*baby parking*», ma istituzione ispirata ai metodi più avanzati di «educazione attiva», ospitato in sedi progettate con particolare cura e affidato a persone scelte e formate attentamente (Novara, 2006, p. 68). Anche le scuole materne erano orientate ai movimenti educativi più nuovi, ispirate anche loro al metodo ludico CEMEA³², con annesso servizio pediatrico e il riconoscimento di ampie garanzie per le gestanti, come la conservazione del posto e la retribuzione quasi integrale per il periodo di maternità, mediante uno specifico regolamento di assistenza per le lavoratrici (1941). Come pure una valida politica abitativa

³¹ La prima mutua aziendale della Olivetti, alla quale contribuivano in egual misura i dipendenti e la direzione, risale addirittura al 1909 (Gallino, 2001, p. 92).

³² Centre d'Entreînement aux Méthodes de l'Education Active, nato in Francia e poi sviluppatosi anche in Italia (Novara-Rozzi-Garruccio, 2005, p. 597).

per evitare i pericoli di inurbamento conseguenti alla crescita dell'azienda, attraverso la costruzione di nuovi quartieri secondo moderni schemi urbanistici, la concessione di prestiti e fidejussioni bancarie per la ristrutturazione della casa dei dipendenti con servizi di consulenza tecnica e architettonica gratuita, un efficiente sistema di trasporti a basso costo. Grazie a questa serie di iniziative i nuovi assunti continuarono a risiedere nei comuni di provenienza, evitando al territorio e alla città di Ivrea il rischio di un'urbanizzazione selvaggia e garantendo invece una maggiore qualità della vita. Una concreta politica di assistenza sociale che, attraverso un fondo di solidarietà interna finanziato anche dai dipendenti, assicurava aiuti in caso di malattia o infortuni integrando il sistema di assistenza e previdenza nazionale. Da questo quadro emerge ancora più chiaramente la funzione sociale della fabbrica, come naturale conseguenza del suo paradigma comunitario, che puntava sulla partecipazione e il coinvolgimento del lavoratore nel suo processo di crescita e guardava allo sviluppo economico come una liberazione dall'ignoranza e dalle sue implicazioni.

Ma l'elemento che più di ogni altro contraddistingue i servizi sociali della Olivetti è il fatto di caratterizzarsi come prestazioni improntate ai criteri di qualità e di efficienza. Più che semplici adempimenti amministrativi, erogati in maniera meccanica e standardizzata, queste prestazioni erano concepite come modelli di ricerca e sperimentazione della qualità, dove anche la componente estetica era funzionale al perseguimento dell'efficienza, evidenziando una particolare forma di attenzione per la persona. Sotto questo aspetto, esse riflettevano la concezione personalistica che l'ingegnere aveva della dignità umana e dell'integrazione tra vita di lavoro e vita associata.

Se proprio un carattere limitativo può essere imputato allo stato sociale olivettiano è quello di presentarsi sotto forma di concessione dall'alto. Piuttosto che essere percepiti come diritti di cittadinanza, i programmi socioassistenziali erano elargizioni del padrone alle sue maestranze che in tal modo potevano apprezzare una condizione lavorativa migliore che altrove. Né sarebbe potuto essere diversamente considerato che in generale lo sviluppo dei servizi sociali si è originato proprio a partire da concessioni unilaterali dello stato a i suoi membri e che solo in un secondo tempo, grazie all'abitudine e al maturarsi di maggiori aspettative, sono stati percepiti come elementi indispensabili ed irrinunciabili per la qualità della vita in una società civile. Ma questo aspetto della "concessione" mette in evidenza maggiore la responsabilità sociale dell'impresa verso la comunità e il suo territorio, al cui sviluppo partecipava direttamente anche attraverso il sistema del welfare aziendale.

Oltre che attraverso un capillare ed efficace sistema di welfare aziendale, la responsabilità dell'impresa nei confronti della comunità si evidenzia anche nella concezione della sua dimensione territoriale. Il radicamento, al pari di altre istituzioni, in una data collettività è un fattore di sicurezza per la popolazione, che riesce a beneficiare di un relativo livello di stabilità occupazionale e quindi del contenimento della flessibilità nelle sue forme più precarie. Concedendo una prospettiva economica con meno incognite rispetto a quella offerta da aziende che seguono esclusivamente il rapporto costi-benefici e che pertanto non esitano a spezzare i legami con la località dove hanno operato per un certo tempo e a trasferirsi in altre più convenienti dal punto di vista, ad esempio, del costo della manodopera, la

presenza protratta nel tempo in un determinato luogo alimenta aspettative e consente di realizzare progetti³³.

Ma nella concezione olivettiana della contiguità e della correlazione territoriale, l'impresa si sente portatrice di una dose di responsabilità anche sotto il profilo della salvaguardia del paesaggio e dei modelli tradizionali di insediamento. Posto che l'impresa quale agente di sviluppo della comunità locale dovesse essere una realtà dinamica e in rapida espansione, per fronteggiarne i massicci movimenti migratori connessi alla sua crescita Olivetti riteneva che per assunzioni si dovesse ricorrere ai soli residenti nelle pianure e delle valli circostanti e che questa gente andasse a lavorare in fabbrica senza però abbandonare la terra. Inoltre era convinto che fosse necessario promuovere nelle zone rurali la nascita di nuove attività produttive per attenuare le distanze con il livello di vita delle città. Queste misure avrebbero consentito di prevenire un massiccio e caotico spostamento di persone dalle campagne alle città, per le quali sarebbero mancate case, scuole, strutture sanitarie, trasporti³⁴.

Non solo, ma il corretto uso dell'ambiente da parte di un'impresa che si consideri in qualche modo responsabile nei confronti della collettività implica che essa sia a sua volta ricompresa all'interno di un quadro più generale che è quello della pianificazione urbanistica. Quando il sistema

³³ Questa particolare forma di contiguità/cooperazione tra impresa e comunità Olivetti l'aveva mutuata dall'esperienza della company town che in America, tra la seconda metà dell'Ottocento e gli anni Trenta del Novecento, conobbe realizzazioni di tutto rispetto. Condensandosi in punti particolarmente convenienti del territorio e attirando masse notevoli di lavoratori, l'impresa ritiene di doversi assumere responsabilità verso la comunità. Così finanzia scuole, asili, ospedali, costruisce strade, realizzando una interazione tra affari e politica (Gallino, 2001, pp. 122-127).

³⁴ «Si creerebbe uno squilibrio sociale ed economico durevole, di cui anche noi saremo vittime, ma di cui saremmo i responsabili... se riusciremo ad espandere ancora le produzioni faremo altri stabilimenti al Sud... bisogna portare i capitali dove c'è la forza lavoro, non viceversa» (Semplici, 2001 p. 78).

produttivo si sviluppa in assenza di qualsiasi strategia di piano gli effetti sono devastanti per il territorio, come in parte quello italiano, che risulta compromesso in maniera quasi irreversibile: distruzione su vasta scala del paesaggio; conurbazioni che hanno cosparsa per migliaia di chilometri attorno alle città e tra di esse il peggio delle loro periferie; predominio eccessivo della gomma sulla rotaia; inquinamento atmosferico e acustico; catastrofi idrogeologiche; traffico forsennato e dissennato pendolarismo (Gallino, 2001, p. 130).

L'impresa tra impegno pedagogico e rapporto con la cultura

Posto che non c'è sviluppo democratico di una società senza una contestuale crescita culturale ed educativa, la concezione comunitaria olivettiana considerava il cambiamento culturale un processo da guidare a partire dalla partecipazione consapevole della stessa comunità. Un'idea che riflette le teorie neocapitaliste formatesi in America negli anni Venti e Trenta e diffuse in Italia negli anni Settanta, di cui Olivetti fu un precursore. Democratizzazione della società, valore etico e uso sociale del lavoro, importanza della crescita culturale autonoma e dei processi educativi, valore della libera espressione artistica sono temi centrali del suo progetto di "Comunità concreta" che nel suo processo di sviluppo coinvolgeva economia e istituzioni, fabbrica e territorio, cultura e arte, persona e comunità (Schettini, 2008, p. 10). Sotto questo aspetto la fabbrica si rivela un fattore di educazione morale e intellettuale per tutti gli altri soggetti sociali. Alla centralità dello scontro per l'egemonia condotto dagli operai contro i gruppi dirigenti per la costruzione di un nuovo ordine,

teorizzato da Gramsci, Olivetti della fabbrica sottolineava la capacità riformatrice che si sarebbe dovuta dispiegare non attraverso la rottura con le classi egemoni ma mediante l'interazione con la società in cui operava per avviarla verso un tipo di comunità nuova. Illuministicamente, credeva che la funzione della cultura di fronte al sistema capitalistico non si esaurisse nella protesta, e dovesse invece puntare alla riforma, al rigoroso impiego dei valori scientifici, alla razionalizzazione della giustizia (Pampaloni, 1980, p. 67). Era pertanto indispensabile la presenza e l'integrazione degli intellettuali nell'industria perché si ottenessero risultati rilevanti. Infatti, uno dei maggiori punti di forza dell'azione sociale dell'impresa di Olivetti è stata la decisione di avvalersi della collaborazione di una lunga fila di intellettuali e tecnici, di estrazione culturale e formazione disciplinare diversa. Si trattava prevalentemente di giovani studiosi e ricercatori, con esperienze professionali alquanto scarse, ma nei quali l'ingegnere ha saputo intuire le capacità di crescita e le potenzialità di formazione per contribuire allo sviluppo di un settore dell'azienda o per cooperare ai suoi progetti. Nei giovani laureati, che venivano assunti alla Olivetti, si cercava un ampio riferimento culturale di giudizio, un interesse a comprendere gli altri e a collaborare e, per il presumibile, la capacità di proporsi e di proporre dei fini, la lealtà nel perseguirli, la responsabilità verso i colleghi e i collaboratori e la fiducia nei loro confronti, condizione per ottenere reciprocamente fiducia. La sola conoscenza specialistica non convinceva, atteggiamenti da sudditi o yesman o carrieristi respingevano (Semplici, 2001, p. 84).

Persone che all'inizio si sono sentite un poco smarrite ma che una volta familiarizzato con il tipo di impiego per il quale erano state reclutate, hanno dato un apporto validissimo alla realizzazione del disegno olivettiano: l'uso

sociale dell'intellettuale in fabbrica ha permesso di compensare sotto il profilo materiale e morale la classe operaia per l'impovertimento della sua professionalità e lo stravolgimento della sua identità sociale connesse all'organizzazione scientifica del lavoro su basi tayloristiche, realizzando operativamente e teoricamente una congruenza di mezzi e fini alle esigenze di giustizia di cui sono portatori i lavoratori della fabbrica e quelle del metodo scientifico espresse dagli uomini di cultura³⁵. E non solo con aggiustamenti tecnico-organizzativi interni alla fabbrica, ma investendo anche nel territorio circostante.

Per il mercato in cui operava e per i prodotti che offriva, la Olivetti poteva essere definita un'impresa che progettava e vendeva intelligenze, nella quale l'investimento principale, era rappresentato dalla qualità delle persone che vi lavoravano (Piol, 2006, p. 152).

Sotto il primo aspetto, quello delle misure interne all'azienda, si evidenzia l'apporto decisivo del Centro di Psicologia al miglioramento dei meccanismi del lavoro operaio. Voluto espressamente dall'ingegnere sin dagli anni Quaranta, e fondato da Cesare Musatti (nel '74 Novara divenne il nuovo responsabile), la sua prima ricerca fu sulla determinazione della curva dei tempi di cottimo, pubblicata poi in "*Psicologi in fabbrica*". Anni dopo, al Centro di psicologia fu chiesto di contribuire alla scelta degli operai «allenatori» –figura introdotta da Adriano – era un operaio esperto ma di abilità media, che doveva insieme all'analista elaborare il metodo di lavoro; sulla prestazione dell'allenatore l'analista rilevava poi il tempo

³⁵ “Le classi lavoratrici, più che ogni altro ceto sociale, sono i rappresentanti autentici di un insopprimibile valore, la giustizia, e incarnano questo sentimento con slancio talora drammatico e sempre generoso; d'altro lato gli uomini di cultura, gli esperti di ogni attività scientifica e tecnica, esprimono attraverso la loro tenace ricerca, valori ugualmente universali, nell'ordine della verità e della scienza” (Olivetti, 1959, p. 187).

totale della sequenza³⁶. Con l'espansione della produzione il Centro di psicologia venne molto impegnato nel pronunciarsi sull'idoneità di operai, proposti dai superiori diretti e dai loro Uffici del personale, ad assumere il ruolo di capo-operaio³⁷. Il Centro si occupò di eliminare gli aspetti di maggiore asprezza nel processo produttivo, introducendo significative modifiche alle curve dei tempi di cottimo e al contenuto delle fasi di lavorazione, nonché favorendo esperimenti di lavoro in gruppo al fine di arricchire per quanto possibile il lavoro operaio (pag. 45). In questo senso, l'attività degli psicologi contribuì a risolvere i quotidiani conflitti tra direzione e dipendenti in uno spirito di fattiva collaborazione con i vari uffici e reparti che controllavano la produttività. Più problematica invece l'attività del gruppo di sociologi dell'Ufficio studi sociali a causa di una certa diffidenza da parte della maggioranza dei dirigenti, restii a mettere a loro disposizione i documenti e gli archivi della società. Intellettuali dalle funzioni imprecisate, i sociologi per lungo tempo furono costretti ad occuparsi in prevalenza di questioni esterne all'azienda e utilizzati come

³⁶ In tal modo si intendeva impedire che la razionalizzazione del lavoro facesse astrazione – nel determinare metodi e tempi – dall'uomo concreto, ed evitare di sostituire alla sequenza organica e significativa del lavoro un'addizione analitica di gesti elementari senza senso. Il caporeparto indicava gli operai che riteneva idonei a svolgere la mansione di allenatore negli Uffici tempi e metodi. Poi gli psicologi erano chiamati a verificarne l'idoneità e quindi diventavano loro garanti. L'allenatore era una figura delicata, pensabile solo in un'azienda ad alta collaborazione. Adriano contava sulla figura dell'allenatore per esprimere, formalizzare e trasmettere l'esperienza operaia. Tuttavia alla lunga, e con l'espansione della produzione, si fecero evidenti i limiti di questo metodo, poiché gli allenatori non erano eguali tra loro, e nemmeno gli analisti e i cronometristi, il che squilibrava i tempi di produzione (Semplici, 2001, p. 80).

³⁷ Alla Olivetti questa figura aveva il nome di «operatore», poiché la sua mansione era definita dai compiti tecnici per i quali era nata: attrezzare le macchine, rimediare ai problemi dell'attrezzatura e a quelli organizzativi, fornire assistenza tecnica agli operai. L'operatore era tenuto anche a completare eventualmente l'addestramento dell'operaio; era un costante supporto organizzativo ed era tramite del rapporto dei lavoratori con il caporeparto. Questa promozione delle competenze era appunto richiesta dallo sviluppo dell'azienda. *Ivi*, p. 81.

docenti. È solo a partire dagli anni Sessanta che, su richiesta della direzione del personale, cominciarono ad interessarsi di questioni organizzative.

Ad una visione dell'intellettuale estraniato da ogni contesto di attività sociale e prigioniero del proprio ruolo di coscienza critica, Olivetti oppone una nuova concezione dell'intellettuale coinvolto nel processo di trasformazione sociale che è chiamato ad analizzare e a interpretare scientificamente per poterlo effettivamente orientare in direzione dello sviluppo. Il riconoscimento di questa funzione positiva implica il suo impegno, in termini di responsabilità e di partecipazione, alle vicende produttive come a quelle politiche o sindacali. In altri termini, nel disegno comunitario olivettiano l'intellettuale deve essere organico alla cultura della propria comunità che egli stesso contribuisce a leggere ed a trasformare in progetto politico (Santamaita, 1987, p. 81).

Ma è soprattutto sul piano della formazione interna del personale che si dispiega l'impegno pedagogico dell'ingegnere con una strategia che, per meticolosità di impostazione, quadro di applicazione e impiego di risorse, non ha paragoni con nessuna altra esperienza. L'idea di centrale di questo completo programma formativo sta nella consapevolezza che il successo di un'impresa risiede nella qualità degli uomini che vi lavorano³⁸. E che gli uomini migliori non si reclutano solo all'esterno, ma si costruiscono all'interno promuovendone lo sviluppo delle attitudini personali e la qualità delle competenze professionali³⁹.

³⁸ «Il successo dell'impresa sta nell'eccellenza produttiva e nella qualità degli uomini che vi lavorano, non nelle manovre finanziarie o nelle anticamere dei ministeri» (Semplici, 2001, p. 77).

³⁹ Emblematico il caso della calcolatrice, la famosa macchina 24, che fu ideata da un operaio di cui Olivetti aveva intuito l'attitudine creativa e aveva messo in condizione di realizzare il suo progetto, fornendogli strumenti e strutture e tutto il tempo necessario. L'operaio divenne poi direttore generale tecnico dell'azienda. *Ivi*, p. 114.

Nel Centro di formazione Meccanici, una scuola interna costituita nel 1935, a ragazzi da 14 a 17 che aspiravano ad entrare in azienda si insegnavano non solo le tecniche della lavorazione e della meccanica (integrate dall'esercitazione nei reparti aziendali) ma insieme si forniva una formazione umanistica eccezionale per una scuola di questo tipo mediante nozioni di economia e materie di interesse sociale, di cultura politica e sindacale (educazione civica, storia del movimento operaio) e anche di cultura artistica (affidata alla cattedra di Storia dell'Arte dell'Università di Milano), nella convinzione che per vivere bene in una collettività lavorativa occorre avere strumenti per comprenderne i problemi e le contraddizioni e per vedere le ragioni del suo divenire (Novara, 2006, p. 64). Così, oltre ad apprendere i fondamenti teorici e pratici del mestiere, i giovani acquisivano elementi di cultura generale del lavoro che facilitavano un processo di identificazione con l'azienda. Certamente tutto questo non eliminava completamente la logica del conflitto aziendale, ma contribuiva a diffondere l'immagine dell'Olivetti come di un sistema organizzativo chiaramente comprensibile e non come qualcosa di estraneo e indecifrabile. In più, costituiva una sorta di meccanismo di iniziazione alla cultura industriale e di graduale transizione alle trasformazioni connesse per strati di persone legate ad una severa tradizione contadina.

Presso la stessa scuola, un Corso di perfezionamento, al quale si accedeva per concorso, accoglieva ogni anno una trentina di allievi, che seguivano lezioni a tempo pieno e con piena retribuzione, e si occupava della formazione dei quadri e dei dirigenti. Si trattava di un Istituto nel quale seguivano un anno di corso i migliori periti già al lavoro in azienda, che orientava persone in assunzione, preparava quelle in sviluppo di carriera, programmava –con docenti interni ed esterni– corsi su temi di management

e di innovazione tecnologica. I docenti –fra i quali alcuni statunitensi– erano depositari delle più avanzate conoscenze tecnologiche. Il corso forniva anche la preparazione di base per contribuire allo sviluppo dell'elettronica in azienda. Dal corso uscivano operai di alta qualifica che diventavano anche tecnici di progetto, tecnici di produzione, capireparto, quadri, dirigenti. Di grande importanza furono i Seminari, cui contribuirono esperti e testimoni esterni, di preparazione del management alle trasformazioni dell'organizzazioni del lavoro.

La formazione del personale commerciale era affidata al Centro Istruzione e Sviluppo Vendite (CISV), ospitato a Firenze in quattro ville secolari immerse nel verde. Vi si acquisiva la conoscenza sui prodotti, sui problemi e le tecniche di vendita, si rifletteva sulla situazione lavorativa nelle sedi di lavoro. Il venditore imparava che l'importante non era la conclusione della vendita in sé, ma la vendita di uno strumento come soluzione dei problemi del cliente, come un servizio che veniva offerto per migliorarne la produttività, pertanto, molta attenzione si prestava allo studio dei vari settori merceologici e settoriali (Fabj, 2006, p. 116.). Un Centro analogo operava a Piacenza per il Servizio Tecnico Assistenza Clienti STAC (Semplici, 2001, p. 85) e all'estero con uno scambio di istruttori e programmi.

Alla Olivetti operava anche un Centro di riqualificazione che si occupava dei problemi di destinazione lavorativa e di conversione professionale legate alle varie tipologie di disabilità: l'invalidità fisica congenita o acquisita, l'infortunio sul lavoro, la malattia mentale. Questo Centro doveva contribuire alla diagnosi di capacità lavorativa delle persone in ingresso, aiutare le persone con programmi individualizzati di riqualificazione, e infine decidere se proporre l'inserimenti in reparti di produzione e in uffici

dell'azienda oppure trattenerle in definitivamente al proprio interno assegnando loro compiti compatibili con il tipo e il grado di disabilità. Il Centro operava alle dipendenze del Centro di psicologia. L'attenzione dei responsabili del Centro, l'assiduo supporto sanitario e di assistenza sociale consentivano a questi soggetti di restare al lavoro anche fino all'età di pensionamento, grazie a quel sistema sociale di responsabilità e di dedizione al lavoro collettivo che caratterizzò gli anni di affermazione dell'Olivetti.

Infine l'Istituto Postuniversitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale (Ipsoa) fondato a Torino nel 1952 insieme a Vittorio Valletta. L'impostazione didattica «olivettiana» di questo istituto negli anni 1953-'57 si caratterizzava per la compresenza, nei suoi metodi di insegnamento, di una strategia di apprendimento fondata sulla socializzazione cooperativa tra i partecipanti -senza divisioni formalizzate tra docenti e discenti- e un'elevata professionalizzazione non tecnicistica. Cosicché il modello olivettiano si sosteneva delle «conoscenze aziendali» depurate di ogni elemento burocratico, convalidate unicamente dalla pratica e dalla consuetudine. Il nucleo centrale di questa esemplare iniziativa era l'adozione del metodo harvardiano dei corsi di lunga durata, con largo spettro di interessi e competenze, unitamente all'uso del "metodo dei casi" rivolto alla creazione di una personalità, di un'attitudine mentale, adattabile e flessibile, disposta all'integrazione e alla partecipazione intersettoriale sui problemi tattici e strategici dell'azienda, con mentalità critica e innovativa. Ma questa impostazione appariva incongrua con la situazione e le attese delle aziende italiane e ben presto i finanziatori dell'Ipsoa (in primis Fiat e Unione industriali di Torino) ottennero l'abbandono della linea olivettiana

e il passaggio a «corsi brevi, di apprendimento “scolastico” e rigidamente formalizzato» (Sapelli, 1981).

L'uso sociale dell'intellettuale si è rivelato di straordinario impatto anche sotto il secondo aspetto, quello dell'arricchimento culturale del territorio. Questa singolare attenzione di Olivetti per il problema educativo richiama il filone di pensiero e azione sociale denominato *community development*, di matrice anglosassone, che si proponeva di integrare iniziative economiche e attività culturali all'interno di un piano di sviluppo. Alle teorie dello sviluppo che privilegiavano, alternatamente, ora gli interventi economici ora la crescita civile e culturale, il *community development* ne afferma la pari dignità ed insieme la necessaria contestualità di attuazione (Santamaita, 1987, p. 88). L'evidente assonanza con l'impostazione comunitaria olivettiana chiama in causa l'idea della globalità dell'ordine sociale, dove le varie funzioni sociali devono interagire per realizzare compitamente lo sviluppo dell'uomo. E la cultura è senz'altro una di queste funzioni fondamentali.

Tra le iniziative più rilevanti un posto notevole spetta al Centro culturale, il suo compito era quello di mettere a disposizione -non solo dei dipendenti dell'azienda ma anche di quanti abitavano nel territorio circostante- una serie articolata di servizi e strumenti, nei luoghi e nei momenti in cui le prestazioni potevano diventare ottimali. Gli intenti erano di carattere formativo e divulgativo, e al tempo stesso di approfondimento di temi di solito trascurati o poco sviluppati dalle usuali fonti e sedi di conoscenza e d'informazione, mentre sono escluse l'istruzione e la formazione professionale demandate entrambe al Servizio Addestramento Tecnico dell'Azienda (584). Il Centro Culturale vivacizzava non solo la vita culturale del Canavese ma esercitava un'influenza ben oltre l'ambito locale.

Considerata nel suo complesso, per la qualità e la quantità delle iniziative, l'attività del centro era molto intensa rispetto agli interessi di una cittadina medio - piccola come quella di Ivrea⁴⁰. Adriano aveva costituito una biblioteca di cultura generale attorno agli acquisti della biblioteca di Piero Martinetti e quella di Marcello Soleri, importante studioso piemontese di economia. Da questa Biblioteca centrale si generarono le Biblioteche di fabbrica di carattere "culturale", "divulgativo - ricreativo", e "tecnico". La Biblioteca tecnica diffondeva un bollettino di informazioni e procurava abbonamenti appropriati ai vari settori tecnologici (Semplici, 2001, p. 82). Solo una parte del patrimonio librario era riservata ai dipendenti, per tutto il resto, prestito a domicilio e consultazione in sede erano accessibili a chiunque. Veniva sovente praticato il collegamento e lo scambio con le biblioteche nazionali. Secondo una statistica fatta negli anni sessanta, i titoli culturali e divulgativo - ricreativi disponibili erano circa 100.000. Erano molti gli studenti e ricercatori che provenivano da tutto il Piemonte e dalla Lombardia per consultare le opere specialistiche, particolarmente nei campi delle scienze sociali, della storia dell'arte, delle materie umanistiche, filosofiche, politiche, dei classici e dei periodici specializzati (584-585). Ma tra tutte spicca certamente l'attività editoriale, fondata nel 1946 ma già in qualche modo avviata negli anni precedenti⁴¹. A questo straordinario

⁴⁰ "Quasi ogni settimana venivano tenute conferenze e concerti, dibattiti con politici, economisti, filosofi, letterati, mentre si susseguiva ogni genere di mostre, dal design industriale alla pittura italiana contemporanea. Vi erano mattinate cinematografiche e pomeriggi teatrali, letture di poesie e conferenze di storici, economisti e filosofi. In parte questo flusso ininterrotto di manifestazioni era alimentato dagli intellettuali che lavoravano nell'azienda o per suo conto, ma in notevole misura era formato da studiosi o artisti che giungevano su invito del Centro culturale da altre città d'Italia, talvolta dall'estero" (Gallino, 2001, p. 102).

⁴¹ L'iniziativa di Adriano si colloca all'interno di una più generale vocazione editoriale della famiglia che ha origine nel 1919 con la rivista "Azione Reformista", seguita da "Tempi Nuovi" del 1922 e soppressa dal fascismo nel 1925, fondate dal padre Camillo allo scopo di avere uno strumento con il quale divulgare proprie idee. Nel 1937 vede la luce

impegno culturale di Olivetti si deve la pubblicazione soprattutto delle opere che maggiormente incarnavano le idee e i valori che egli cercava di realizzare attraverso la fabbrica. Sotto questo aspetto, “Edizioni di Comunità” costituisce uno strumento eccezionale di diffusione di un nuovo filone di pensiero legato alle scienze sociali, aprendo al pubblico italiano la conoscenza di studiosi che interpretavano la condizione operaia, che affrontavano il problema della cultura della città, del declino del capitalismo, della teoria generale del diritto e dello stato. Tutti temi che nel panorama della produzione libraria erano quasi assenti e che grazie agli interessi intellettuali di Olivetti, che proprio in quelle opere cercava una conferma o un confronto dialettico per il suo progetto etico-politico che stava realizzando, acquisirono cittadinanza nella cultura italiana. Da questo punto di vista Olivetti ha contribuito all’accreditamento professionale di discipline nuove o rinnovate, in particolare della sociologia, offrendo una collana imponente di classici a studenti e ricercatori e “allevando” presso il centro di ricerche della sua azienda il primo nucleo di professori universitari nella nuova disciplina. Ma anche “Comunità” (marzo, 1946), una rivista che si distingueva nettamente nel panorama editoriale italiano non solo per veste grafica ma soprattutto per varietà e livello di contenuti, che affrontava da prospettive diverse il tema della trasformazione della società contemporanea sotto l’influenza del processo di industrializzazione. “Edizioni di comunità” e “Comunità” rappresentano dei modelli editoriali all’avanguardia, in cui ha trovato una felice composizione il rapporto tra cultura scientifica e cultura umanistica e in cui si è realizzato una convivenza pluralistica tra autori di matrice religiosa e altri di ispirazione laica. Entrambi questi aspetti sono ben rappresentati nei cataloghi editoriali

“Tecnica e Organizzazione” voluta da Adriano per diffondere la cultura dell’impresa e del management tayloriani, che continuerà ad uscire fino al 1958 (Santamaita, 1987, p. 77).

e nelle pagine della rivista, dove autori di orientamenti diversi o a finanche opposti si trovano fianco a fianco per precisa volontà di Olivetti che di queste produzioni era l'autentico ispiratore. E di questa particolare sensibilità potettero giovare anche tutta una serie di periodici e riviste che, pur non condividendone le linee editoriali, senza il suo appoggio non sarebbero nate né cresciute⁴².

Un altro efficace strumento di diffusione della cultura furono i Centri sociali di cui Olivetti promosse la costituzione in molti comuni della zona. Erano praticamente gli unici luoghi di incontro e di discussione in piccole comunità paesane dalla lunga tradizione contadina. Si affrontavano tematiche differenti: questioni amministrative e problemi sindacali, questioni connesse alla Olivetti o ad altre aziende, questioni nazionali e internazionali, ma anche temi di letteratura, di arte, di cinema. Per discuterne si invitavano regolarmente esperti esterni e vi prendevano parte diverse centinaia di persone. Per molti giovani si rivelarono un'opportunità unica per acquisire consapevolezza dei problemi dell'amministrazione locale e intraprendere un'esperienza politica (Gallino, 2001, p. 115).

Un altro settore dove l'Olivetti eccelle era il design.

Che vi fosse uno "Stile Olivetti", riguardante non solo le macchine ma qualsiasi prodotto che recasse quel marchio, era un fatto accettato anche dai critici più severi dell'ingegnere e comprovato da una lunga serie di

⁴² "Adriano Olivetti aveva un suo modo di venire incontro a chi si rivolgeva a lui: non con la condiscendenza sofisticata del mecenatismo, ma col virile suo consenso politico e morale... senza mai chiedere contropartite di alcun genere... implicitamente ammettendo che si rimanesse per tante questioni in aperto dissenso, senza pretendere cioè di imporre convincimenti suoi a chi ne aveva altri, diversi o addirittura opposti" (Compagna, 1960, p. 70).

riconoscimenti internazionali⁴³ e nazionali⁴⁴ che furono attribuiti all'azienda nel corso degli anni Cinquanta. Le riviste di tutto il mondo parlavano della nascita di questo nuovo Stile, soprattutto quelle negli Stati Uniti («Architectural Forum», «Fortune», «Horizon»), celebravano le grandi innovazioni che da Ivrea raggiungono l'intero pianeta (Rao, *Design* 2006, p.28).

“Stile Olivetti” significava principalmente attenzione alle persone, alla valorizzazione del loro lavoro e delle loro potenzialità, seguita da un'attenzione maniacale alla qualità e all'innovazione in tutti i cicli e settori dell'impresa (Rao, *Modernità* 2006, p.32): questo era ciò che distingueva maggiormente l'Olivetti dalle altre aziende.

Adriano aveva intuito che il design non è una funzione aziendale da tenere dentro l'industria, ma il design nasce, si sviluppa e cresce proprio nella vita normale di tutti i giorni ed è suo compito relazionare l'azienda con la vita, combinare le difficoltà produttive, di marketing, di ricerca, con quello che succede nel mondo e con quello che normalmente il mondo aspetta che dall'industria venga fuori. Il design alla fine è la filosofia dell'azienda: è il

⁴³ Nel 1952 l'Olivetti fu invitata dal Museo d'arte moderna di New York ad esporre i propri risultati nel campo della pubblicità, del disegno industriale e dell'architettura; fu il primo caso di industria a cui il museo riservasse quell'onore. Il successo di New York, si rinnovò nel mondo: a Berlino alla Mostra industriale d'arte grafica, a Parigi il Louvre ospitò una scelta dell'opera di Giovanni Pintori; a Londra nella Mostra tenuta presso l'Istituto d'arte contemporanea. Nel 1957 la National Management Association di New York assegnò ad Adriano il premio per “l'azione d'avanguardia nel campo della direzione aziendale internazionale”. Zurigo nel '61 allestì nel suo Kunstgewerbemuseum una vasta rassegna intitolata « Stile Olivetti » che rievocava la storia di Ivrea, dalla piccola fabbrica al successo mondiale senza tralasciare la sua intensa attività sociale, formativa e culturale (Caizzi, 1962, p. 224).

⁴⁴ Nel 1955 vinse il premio il «Compasso d'oro». Al «Gran Premio d'Architettura», nel 1956, furono premiati i pregi architettonici, l'originalità del disegno industriale, le finalità sociali e umane presenti in ogni realizzazione Olivetti. *Ibidem*.

luogo del dibattito attorno alle ragioni del fare industriale, del continuare a progettare, a produrre, a vendere⁴⁵.

La grande forza di Adriano è stata quella di aver saputo non solo trattare, in anticipo di 50 anni, questi temi, ma anche infonderli nella linfa della vita aziendale, facendo sì che l'idea fosse portata avanti anche senza di lui. L'Olivetti non ha mai avuto un ufficio di design interno e ha sempre lavorato con designer esterni, sempre milanesi, coinvolgendoli in una relazione che non ha mai sofferto della divisione, anzi, l'ha sfruttata come potenzialità. I designer mantenevano il loro ufficio personale e l'Olivetti allestiva uffici di supporto con tecnici che servivano da collegamento tra Milano e Ivrea. Ad Ivrea funzionava un Centro Design e Caratteri che preingegnerizzava i disegni che poi i meccanici e gli elettronici portavano fino alla fase esecutiva dei prototipi e poi della produzione⁴⁶. Oltre ad ingentilire il macchinismo in rapporto agli uomini, egli puntava a migliorare la qualità estetica dei manufatti che essi stessi producevano, con l'obiettivo di ottenere prodotti che oltre alla tecnica avessero anche un'inventiva artistica.

Il gruppo di design e la sua organizzazione dipendevano da una Direzione chiamata "Direzione Relazioni Culturali". Il primo designer fu Marcello Nizzoli, chiamato da Adriano Olivetti nel 1938. Era un architetto con una forte propensione alla comunicazione e uno straordinario talento nell'affrontare salti di scala e passare da edifici a oggetti, da disegni di macchine a grafiche di manifesti⁴⁷. Ha disegnato prodotti famosi come i calcolatori della linea "Summa" e "Divisumma 24", le macchine per

⁴⁵ [<http://quotidianiespresso.repubblica.it/sentinella/nonquotidiano/speciale/olivetti/iom01.htm>].

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ *Ibidem*.

scrivere "Lexikon 80" (1948) e "Lettera 22" (1950), che fanno parte della collezione permanente del Museum of Modern Art di New York. La "Lettera 22" verrà indicata da una giuria di designer a livello internazionale, come il primo tra i cento migliori prodotti degli ultimi cento anni⁴⁸.

Ettore Sottsass è stato responsabile del design dei prodotti Olivetti sin dal 1957 e più tardi creatore di molti prodotti e mobili per uffici. Ha disegnato fra gli altri l'"Elea 9003", macchine per scrivere elettroniche come la "Tekne 3", la "Praxis 48" e la "Lettera 36", la macchina portatile "Valentine" e i sistemi di mobili per ufficio "Serie 45", "Icarus" e "Delphos" per la Olivetti Stynthesis. Sottsass ha insegnato l'attenzione per i dettagli e ha valorizzato il fascino della disinvoltura che i prodotti per ufficio devono avere. Mario Bellini è stato responsabile dei prodotti per ufficio Olivetti fino alla fine del 1991: ha disegnato macchine bellissime come le calcolatrici elettroniche della linea "Logos", le macchine da scrivere elettroniche "ET101" e "ETP505", il "Programma 101", quest'ultimo fu il primo personal computer, in anticipo su IBM, inventato da Pier Giorgio Perrotto e i computer portatili⁴⁹.

L'ing. Adriano sin dall'inizio si occupò di sviluppo aziendale e pubblicità⁵⁰ e a questo progetto chiamò a collaborare vari specialisti dell'architettura, della grafica, dell'arredamento⁵¹. Per Adriano «la merce bella si vende

⁴⁸ [<http://www.storiaXXIsecolo.it/larepubblica/larepubblicabiografie2.htm>].

⁴⁹ <<http://quotidianiespresso.repubblica.it/sentinella/nonquotidiano/speciale/olivetti/iom01.htm>>.

⁵⁰ L'Ufficio Sviluppo e Pubblicità della società fu istituito da Adriano, insieme al direttore Renato Zaveteremich, nel 1931 (Caizzi, 1962, p. 204).

⁵¹ Dalla tedesca Bauhaus, scuola d'arte d'architettura, proveniva il pittore Schawinsky, mentre a capo dell'ufficio tecnico di pubblicità vi era Leonardo Sinisgalli. Marcello Nizzoli, il cui contributo inventivo all'Olivetti gli assicurò la fama mondiale di maestro del

meglio» perciò era necessario di curarne la forma con la stessa dedizione riservata ad affinarne il meccanismo. Frutto di queste novità furono macchine⁵² che, oltre ad avere pregi tecnici, avevano un aspetto eccellente tale da poter essere abbinare agli altri mobili della casa, e di cui ben presto il pubblico si accorse.

Adriano non pensava soltanto ad abbellire le macchine e all'architettura degli stabilimenti, ma anche all'arredamento degli uffici, alla pubblicità, ad ogni altra manifestazione che portando il segno dell'azienda doveva caratterizzarsi per una particolare fisionomia. Fu così che le macchine, i negozi, i cartelloni pubblicitari, avevano uno stile immediatamente riconoscibile.

Dal 1925 in poi vi fu un'evoluzione rapidissima di manifesti, non solo di espressione formale ma anche di intuizione psicologica dei valori che attraverso l'immagine fanno appello al consenso. Camillo aveva concepito la pubblicità grafica secondo il proprio temperamento, in termini più di esortazione che di suggestione, avvalendosi dell'opera di Dudovich, invece Adriano abbandonò quel tipo di disegno per navigare verso un tipo di cartellone che utilizzava figure geometriche, la fotografia, il collage, con la collaborazione di Gianni Pintori, uno degli interpreti delle idee di Adriano, che curò la grafica pubblicitaria e istituzione affiancato da Egidio Bonfante. Così la pubblicità in ogni suo aspetto e suo momento, diventava essa stessa un impegno d'arte.

moderno disegno industriale. Nizzoli occupò un posto di altissima responsabilità nell'impresa, non si limitò a progettare involucri per macchine da scrivere e calcolatrici, ma si prestò anche come architetto e grafico pubblicitario, lavorando accanto a Pintori che fu uno degli interpreti delle idee di Adriano in materia di pubblicità. *Ivi*, pp. 211-215.

⁵² La semistandard « Studio 42 », alla sua creazione parteciparono l'ing. Magnelli, dotato di grande istinto artistico, ing. Luzzati, che ne costruì il meccanismo, gli architetti Figini e Pollini, il pittore Schawinsky e vari tecnici della fabbrica. *Ivi*, p. 207.

Il negozio Olivetti sulla Quinta Strada era diventato ormai oggetto di culto. Le vetrine che nel negozio in galleria rinnovato da Bernasconi furono per due anni rifatte ogni quindici giorni, erano seguite dal pubblico milanese come una vicenda cittadina.

Così, accanto al rapido processo di innovazione dell'attività in fabbrica, si accompagna l'interesse sempre più integrato per una architettura ed una urbanistica moderne, nelle quali dovrebbero concretarsi i nuovi modelli di organizzazione produttiva, sociale e urbana⁵³.

Adriano voleva tenere su un piano di eguale decoro i negozi di vendita direttamente gestiti dalla società, il cui numero cresceva sempre di più. Adriano consultava architetti, pittori, scultori, decoratori, e poi li spediva in varie parti del mondo. Incaricò Luigi Belgioso, Enrico Peressutti, e Ernesto Rogers per l'arredamento di New York, Franco Albini per il negozio di Parigi, Egidio Bonfante per quello di Caracas, Giorgio Cavaglieri e Leo Lionni per quello di San Francisco e Carlo Scarpa per il rinnovo del negozio a Venezia.

Anche gli edifici per l'ufficio rientrarono nelle politiche dell'immagine della Olivetti. Annibale Fiocchi, Luca Capezio, Marcello Nizzoli e Gian Antonio Bernasconi sono autori tra il 1954 e il '56 del Palazzo degli Uffici di via Clerici a Milano. Da non dimenticare le costruzioni degli stabilimenti nell'America Latina (1954) venne affidata a Marco Zanuso.

Anche i negozi minori vennero attentamente seguiti e portavano tutti una nota distintiva, anche per i suoi stabilimenti impiegava i migliori architetti,

⁵³ In questo interesse c'è chi coglie l'inizio dello "stretto rapporto fra l'Olivetti e l'architettura moderna", che ha caratterizzato la storia architettonica del nostro paese non solo durante tutta la vita e l'attività di Adriano, ma di cui continuano a permanere tracce decisive fino ad oggi, in un panorama complesso che va dalla pianificazione territoriale e urbana al design, e in una visione integrata che assumeva l'*estetica* come dato costante e imprescindibile della società" (Semplici, 2001, p. 139).

il primo passo importante verso una grande edilizia fu la costruzione di un altro edificio accanto alla vecchia fabbrica di mattoni rossi, progettato da Figini e Pollini . La caratteristica più evidente di questo edificio era la grande facciata di vetro, che lasciava intravedere al passante gli uomini attenti sulle macchine e le catene di montaggio in lento cammino, e allo stesso tempo gli operai potevano ammirare i numerosi alberi antistanti la biblioteca (Caizzi, 1962, p. 219). Olivetti voleva che la natura accompagnasse la vita della fabbrica e per questo in tutte le costruzioni ci furono, come quella di Pozzuoli, finestre basse, cortili aperti, alberi, creando così una fabbrica a misura d'uomo, di modo che l'operaio trovasse nel posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza (Caizzi, 1962, p. 223). Tutto in perfetto « Stile Olivetti » che abbracciava qualsiasi cosa portasse quel nome.

Bibliografia

- Berta, G. *Le idee al potere: Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Milano : Edizioni di Comunità, 1980.
- Cadeddu, D. (a cura di) *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945), Tavola rotonda Roma 1° dicembre 2005*, Roma : Fondazione Adriano Olivetti, 2006.
- Caizzi, B. *Camillo e Adriano Olivetti*, Torino : UTET, 1962.
- Chiti-Batelli, A. *Oltre il sistema rappresentativo? Per un superamento della democrazia partitica alla luce della proposta di Adriano Olivetti in un ambito federale europeo Materiali per un dibattito*, Milano : Franco Angeli, 2006.
- Compagna, F. *Meridionalismo e fordismo di Adriano Olivetti*, in “Nord e sud”, a VII, n° 3, aprile 1960.
- Croccioni, G. *Le regioni e la cultura nazionale*, Catania : Battiato, 1914.
- Fabj, G. *Lo stile Olivetti nel mondo*, in “Le scienze dell’uomo- i Quaderni”, anno 6, n. 3, Milano, giugno 2006.
- Ferrarotti, F.
- (2006) *Nelle fumose stanze: la stagione politica di un “cane sciolto”*, Milano : Guerini e Associati.
- (2001) *Un imprenditore di idee: una testimonianza su Adriano Olivetti/Franco Ferrarotti*, a cura di Giuliana Gemelli. Torino : Edizioni di Comunità.
- Gallino, L. (a cura di Paolo Ceri), *L’impresa responsabile: un’intervista su Adriano Olivetti*, Torino : Edizioni di Comunità, 2001.
- Novara, F. *Perché si lavora volentieri*, in “Le scienze dell’uomo- i Quaderni”, anno 6, n. 3. Milano giugno 2006.
- Novara, F.-Rozzi, R.-Garruccio, R. (a cura di) *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Milano : Bruno Mondadori, 2005.
- Olivetti, A.
- (1959) *Ai lavoratori di Ivrea*, in *Città dell’uomo*, Milano : Edizioni di Comunità.

- (1952) *Democrazia senza partiti*, in “*Società Stato Comunità*” *Per una economia e politica comunitaria*, Milano : Edizioni di Comunità.
- (1945) *L'ordine politico delle comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato socialista*, Ivrea : Nuove Edizioni Ivrea.
- Pampaloni, G. *Olivetti Adriano, Un'idea di democrazia*, Milano : Edizioni di Comunità, 1980.
- Petraccone, C. (a cura di) *Federalismo e autonomia in Italia dall'Unità a oggi*, Roma : Laterza, 1995.
- Piol, E. *La Olivetti di Adriano*, in “Le scienze dell'uomo – i Quaderni”, anno 6, n. 3, Milano giugno 2006.
- Rao, G. *Design, grafica, comunicazione d'impresa, architettura: lo «Stile Olivetti»*, in “Le scienze dell'uomo- i Quaderni”, anno 6, n. 3, Milano giugno 2006.
- Rao, G. *Modernità e attualità di Adriano Olivetti*, in “Le scienze dell'uomo- i Quaderni”, anno 6, n. 3, Milano giugno 2006.
- Rossi Mario, G. *Scritti politici di Luigi Sturzo*, Milano : Feltrinelli, 1982.
- Santamaita, M. *Educazione Comunità Sviluppo. L'impegno educativo di Adriano Olivetti*, Roma : Fondazione Adriano Olivetti, 1987.
- Sapelli, G. *Gli organizzatori della produzione tra struttura d'impresa e modelli culturali*, in "Storia d'Italia", Annali "Intellettuale e potere", Torino : Einaudi, 1981.
- Schettini, B. *Adriano Olivetti: fra impresa e cultura*, in “Studium”, Roma 2008.
- Semplici, S. *Un'azienda e un'utopia Adriano Olivetti 1945-1960*, Bologna : il Mulino, 2001.

Indice generale

Federalismo a base comunitaria e riforma della rappresentanza politica.....	2
Modelli di organizzazione produttiva nella concezione olivettiana della “fabbrica”.....	21
Il concetto del sistema dell’impresa di Adriano Olivetti.....	21
L’impresa tra impegno pedagogico e rapporto con la cultura.....	39