

CICLO di INCONTRI

**Ripensare il passato reinventare il futuro**

Ruoli, responsabilità e contributi del mondo d'impresa nella formazione della città e del territorio. Attualità dell'idea di imprese responsabili e declinazione possibile nella città contemporanea.

L'idea olivettiana di fabbrica e di città a partire dall'esperienza di Ivrea. La visione di Adriano Olivetti.

***Il lascito di Adriano alle giovani generazioni***

***Paolo A. Rebaudengo<sup>1</sup>***

*“La cultura, accanto all'ideale democratico e alle forze del lavoro, costituirà un terzo fattore di equilibrio politico nel nuovo Stato.”*

*“Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serve e non giovi a un nobile scopo.”*

*“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?” Adriano Olivetti*

Che cosa resta, di là dalle memorie e dei rimpianti, del pensiero e delle attività di Adriano per le giovani generazioni? Non è facile dare una risposta uscendo dalla retorica, dalle frasi di circostanza, dallo schema del mito del paradiso perduto e senza perdersi nella sterminata letteratura agiografica. Adriano è spesso descritto come un utopista, era una persona molto concreta ma in Italia basta parlare di futuro e di riforme vere per passare per utopista. Chiamiamole pure utopie e sogni, aiuta a renderli più interessanti, l'importante è raccontarli, con i successi e con i fallimenti. Meglio raccontarli quando non sono più di moda, e quelli di Adriano non sono mai stati di moda, tantomeno oggi seppure sembri il contrario e tutti si dichiarino d'accordo.

Dobbiamo ancora interrogarci sino in fondo sulle sue ragioni e sul senso delle sue idee, per meglio conservarle e trasmetterle alle nuove generazioni.

Come dice Sapelli, “non vi è stata entità storica industriale e culturale insieme, in Italia e nel mondo, in grado di produrre mitologia come Adriano Olivetti”.

Curiosamente, dei tanti profili di Adriano, peraltro difficilmente separabili uno dall'altro, il più trascurato è quello industriale, significativamente oggetto di materia di studio nei corsi di *business administration* della Harvard University.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Paolo A. Rebaudengo ha diretto i Centri di Servizi Culturali di San Giovanni in Fiore e di Napoli nell'ambito di un programma di intervento pubblico nel Mezzogiorno promosso dal Ministero del Bilancio e della Programmazione economica e gestiti dall'Unione Nazionale per la Lotta contro l'Analfabetismo, legata nei primi anni '50 alle reti olivettiane attraverso Manlio Rossi Doria e il filosofo Friedrich Friedmann. A ventisette anni è entrato in Olivetti presso la DRA (Direzione Relazioni Aziendali) operando negli Enti Centrali, in produzione a Scarmagno, a Firenze al Centro di Formazione del personale tecnico e commerciale di Villa Natalia e presso la Filiale di Livorno. Successivamente ha lavorato per la Lega Nazionale delle Cooperative e svolto ruoli di direzione presso il Gruppo Cisa spa di Faenza, SITE spa di Bologna, META spa di Modena, Assindustria Bologna, Fondazione Aldini Valeriani di Bologna. E' stato assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro della Provincia di Bologna. E' tra i fondatori dell'Associazione “Olivettiana – Studi&Progetti”.

<sup>2</sup> Cfr Giuliana Gemelli, *Il regno di Proteo*, Bononia University Press, Bologna, 2014

Subito dopo la laurea, nel 1924, Adriano cercò uno spazio autonomo in azienda, con idee già chiare su come riorganizzarla, dal decentramento delle funzioni accentrate in capo a Camillo, ritenuto incompatibile per un'impresa in forte crescita, a favore di un'organizzazione meno gerarchizzata e più orizzontale. Anche sui prodotti aveva idee innovative, a partire da quella di una macchina da scrivere portatile. Nei diversi viaggi in America la sua attenzione era centrata sull'organizzazione industriale, insieme all'educazione tecnica e manageriale e ai rapporti tra università e imprese, in particolare alla cooptazione di docenti universitari nelle imprese: matematici, fisici, ingegneri, statistici, ricercatori sociali, indispensabili per lo sviluppo organizzativo della produzione e degli uffici e per la ricerca e sviluppo dei prodotti e per l'analisi dei cambiamenti nella società.<sup>3</sup>

Non si eredita il passato, si eredita il futuro. Adriano era uomo di futuro, guardava solo avanti, iniziò a occuparsi di elettronica sin dal 1949, ne aveva capita l'importanza parlando con Enrico Fermi (ma quale altro imprenditore parlava con Fermi?); dopo pochi mesi aveva creato una joint-venture con la Bull (nasce la Olivetti-Bull) e nel 1952 un laboratorio a New Canaan, una piccola cittadina del Connecticut, in quegli anni nota come centro del "modern design movement", cui partecipavano architetti come Frank Lloyd Wright. Nel 1950 era già nata nella Quinta Strada di NY l'Olivetti Corporation of America. L'elettronica, sostenne A., darà non solo un contributo allo sviluppo tecnologico e organizzativo del Paese, ma anche al suo progresso sociale e umano. In Italia non esisteva ancora una laurea in elettronica, c'era solo un corso di specializzazione all'Istituto Galileo Ferraris, quando A., nel 1955, finanziò un progetto dell'Università di Pisa e contemporaneamente aprì a Barbaricina, vicino a Pisa, un Laboratorio di Ricerche Elettroniche, ove due anni dopo nacque il primo calcolatore elettronico a transistor della storia italiana e uno dei primi del mondo, l'Elea 9003.

Racconta l'ing. Gian Carlo Vaccari<sup>4</sup> che appena laureato al Politecnico di Torino, nel 1958, fu convocato all'Olivetti e intervistato nell'ordine da Furio Colombo, Mario Tchou, Nicola Tufarelli, *insomma il top management*, poi da Adriano in persona e infine assunto nel settore dell'elettronica a Borgo Lombardo. "C'era davvero grande rispetto per le persone che arrivavano" commenta Vaccari: come dargli torto? Gli ingegneri assunti per occuparsi dello sviluppo dell'elettronica erano trattati con particolare riguardo, perché in essi si vedevano i dirigenti del futuro e i formatori dei nuovi tecnici e maestranze. Vaccari fu messo al lavoro con un gruppo che si occupava del primo calcolatore elettronico italiano e con loro c'era Ettore Sottsass perché anche il grande calcolatore doveva essere riconosciuto, attraverso il design, come prodotto Olivetti.

Negli anni successivi alla morte di Adriano, la visione e lo sguardo al futuro si offuscarono ma la fiaccola non si spense grazie soprattutto al figlio Roberto e alla squadra di Piergiorgio Perotto, padre, nel 1964, del primo personal computer, la Programma 101, subito soprannominata "Perottina". Persino la NASA ne comprò molte unità. Fu poi merito del suo Gruppo Ricerca e Sviluppo, che nel 1978 ideò la ET 101, prima macchina per scrivere elettronica del mondo, se la Olivetti riuscì a mantenere ancora nel corso degli anni '80 un ruolo di leader nel mercato *dell'office automation*.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Cfr Giuliana Gemelli, op. cit. pag 68

<sup>4</sup> Giancarlo Vaccari, La divisione elettronica Olivetti, in Storia e storie delle risorse umane in Olivetti, Milano, FrancoAngeli, 2004

<sup>5</sup> Pier Giorgio Perotto, *Programma 101 – L'invenzione del personal computer: una storia appassionante mai raccontata*, Sperling e Kupfer Editori, 1995

“Dopo Adriano, l’Olivetti avrebbe potuto essere di Roberto”, e la storia sarebbe stata un’altra, “se si fosse delineata una comune volontà di affidargli la conduzione dell’impresa.” “Sin dalla metà degli anni ’60 Roberto aveva individuato nella nascente scienza dei calcolatori non una tecnica ma una nuova visione della società”.<sup>6</sup>

Il Vice Presidente dell’Olivetti Aurelio Peccei si dimise nel marzo 1970, contrario all’impostazione organizzativa e dei processi decisionali burocratica e disfunzionale per un’azienda complessa, anticipato da Roberto O. che aveva inviato una nota a Visentini nel luglio del 1966 per lamentare la disgregazione organizzativa dell’azienda.<sup>7</sup>

## 1. Industria e urbanistica

Adriano rappresenta, più di qualsiasi altro, la figura di imprenditore poliedrico. Per lui l’industria era al centro, come lo era per il padre Camillo, fattore propulsivo di crescita civile, culturale, politica e sociale del territorio e fonte di benessere della Comunità.

Sopra alla fabbrica c’è l’urbanistica, con un ruolo primario e decisivo, anzi “unica scienza che può dare felicità”. Adriano si appassiona, s’innamora dell’urbanistica, che vuole riformare, e diventa egli stesso Presidente dell’INU.

“Riprendendo il cammino”<sup>8</sup> sembra il titolo di un’enciclica ed è il titolo del suo editoriale, testo programmatico, pubblicato nel primo numero della Rivista Urbanistica sotto la sua direzione nel luglio del 1949. Urbanistica è scienza di coordinamento per le politiche ambientali, dei servizi, dei trasporti, dei flussi, della mobilità, della casa e della strada, delle relazioni sociali ed economiche, della libertà e della democrazia. E’ la Tennessee Valley Authority ciò che ha in mente Adriano quando pensa al ruolo degli urbanisti. Tutto deve stare insieme, nessun elemento è estraneo agli altri. Adriano è il primo in Italia a sollevare i guasti della separatezza tra cultura umanistica e cultura scientifica e in generale delle divisioni delle discipline accademiche. Piano, Pianificazione, Programma sono le sue parole d’ordine. L’assenza di una cultura della pianificazione come progetto non poteva che favorire disordine e speculazione edilizia.

Che cosa era il *Manpower planning*, la pianificazione dei bisogni di personale, ancora funzionante tra le funzioni della DRA nell’Olivetti sino a tutti gli anni ’70, se non lo strumento di raccordo aziendale con le politiche urbanistiche, per legare sviluppo aziendale, esigenze di manodopera, insediamenti produttivi, tutela degli equilibri del territorio dal punto di vista demografico, ambientale, edificatorio, infrastrutturale, sociale e dei servizi. Perché questo grande interesse per Adriano Olivetti oggi? Perché dopo così tanti anni di crisi economica, sociale, politica, culturale e tante risposte mancate alle nuove generazioni, anche da prima di questa lunga crisi, egli rappresenta l’imprenditore socialmente responsabile che quelle risposte aveva individuato e praticato.

---

<sup>6</sup> Giuliana Gemelli, op. cit.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> «Riprendendo il cammino, in questo lungo dopoguerra, rinasce “Urbanistica”. Essa intende raccogliere in un primo urgente appello le forze ancora disperse, dare un immediato panorama della situazione urbanistica italiana ed estera. Non vuole dimenticare i suoi rapporti con l’architettura poiché urbanistica ed architettura si condizionano e si integrano; ma per uscire dalle tenebre e dal disordine dobbiamo rifarci da principio, riaffermare nella sua interezza il valore del metodo scientifico, l’essenzialità del coordinamento, onde all’uomo, nella sua integrità viva e spirituale, sia ridata una vita più conforme alle leggi di natura, non imprigionata e inservilata in una città dove pace e bellezza e ordine sono ormai da lungo tempo scomparsi. Consapevoli della crisi, di una duplice crisi dell’urbanistica e dell’architettura, tenteremo di raggiungere la chiarezza là dove oggi dominano oscurità e disordine. Dopo la rottura di quella automatica unità e armonia che avevano conferito dignità e bellezza alle antiche città italiane e ai nostri borghi rurali, è compito della nuova civiltà ricondurre le nostre città e i nostri villaggi ad una armonia architettonica che i nuovi mezzi e i nuovi procedimenti di costruzione riusciranno a stabilire soltanto se si assoggettano a leggi spirituali». Adriano Olivetti, dall’Editoriale “Riprendendo il cammino”, in *Urbanistica*, n. 1, luglio-agosto 1949

La CSR non si sapeva cosa fosse quando A. dichiarava che il profitto è un necessario strumento per lo sviluppo ma non è un fine e proponeva e realizzava idee e progetti che producevano lavoro, occupazione, crescita professionale, cultura, sviluppo sostenibile, ricerca, tutela dell'ambiente, arte. Oggi per "responsabilità sociale d'impresa" s'intendono cose diverse, dal semplice rispetto delle regole a erogazioni salariali aggiuntive sotto forma di compartecipazione ai risultati aziendali, a interventi di welfare a favore dei dipendenti (formazione anche non strettamente legata all'attività professionale, servizi, borse di studio, attività culturali, agevolazioni per l'abitazione, asili nido, finanziamento a circoli aziendali, sanità complementare ecc.) e a interventi di filantropia, raramente si assiste a un disegno organico e a una qualità degli interventi finalizzati allo sviluppo del territorio e al benessere della Comunità.

Un'efficace sintesi del pensiero di Adriano è espressa in una nota inviata a Martinoli al rientro dal viaggio in America del 1951, peraltro centrata sulle carenze organizzative e culturali delle imprese italiane, nella quale lamenta "la mancanza di una volontà precisa di far coincidere l'interesse aziendale con l'interesse collettivo".<sup>9</sup> Una teoria "sovversiva" che conduce al collettivismo secondo Milton Friedman.<sup>10</sup> "Noi eravamo persone normali, Adriano non lo era", dice Giovanni Enriques<sup>11</sup> a Giorgio Soavi in un colloquio pubblicato quasi trent'anni dopo la fine dell'esperienza dirigenziale in Olivetti con Adriano<sup>12</sup>. Ferruccio Parri, sul Mondo, pochi giorni dopo la morte, lo ricorda con un articolo sul Mondo intitolato "L'utopista positivo" e sulle Edizioni di Comunità cita la sua "singolare forza di attrazione", grazie alla "apertura degli orizzonti" e alla "ricerca di razionalità ed efficienza". Insomma dotato di un pensiero tutt'altro che astratto.

"Un po' santo e un po' sovversivo" è il titolo di un articolo di Francesco Ermani sulla pagina culturale di La Repubblica del 16 febbraio 2001 dedicata ai cento anni dalla nascita di Adriano. Su Adriano "sovversivo" (come definito dalla Questura di Aosta nel 1931) parlava Marco Vitali in un convegno milanese intitolato "il futuro di un esempio", per il modo in cui interpretava il lavoro di imprenditore, per aver sempre privilegiato l'innovazione e guardato sempre avanti. Che fosse un "sovversivo", nel senso che perseguisse sul serio e non solo a parole cambiamenti radicali è dimostrato dal compiacimento dell'*establishment* politico, industriale e sindacale allorché il cosiddetto "Gruppo di intervento" (Fiat, Pirelli, Imi, Mediobanca), chiamato nel 1963 a risolvere la crisi dell'Olivetti successiva alla morte di Adriano, si impegnò innanzitutto a "normalizzare" l'impresa.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> G. Gemelli, op. cit. pag. 75. "il numero delle Public Corporations in cui la proprietà è suddivisa in una pluralità di gruppi porta gli Stati Uniti molto lontano dal nostro regime che oscilla paurosamente tra i due estremi della proprietà familiare e della proprietà statale. Anche quando prendono la forma di aziende pubbliche con estrema suddivisione del capitale, le nostre industrie conservano talune difetti delle aziende private e soprattutto la mancanza di una volontà precisa di far coincidere l'interesse aziendale con l'interesse collettivo, coerenza nella quale è avvolto il segreto della potenza delle grandi aziende americane".

<sup>10</sup> M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962

<sup>11</sup> Giovanni Enriques 1905-1990, ingegnere, responsabile commerciale e poi direttore generale alla Olivetti (1930-1952), imprenditore (Zanichelli e Penne Aurora), liberale di sinistra. In America negli anni 1931-32, in viaggio di studio come già fecero Camillo e Adriano. Entra in Olivetti quando l'impresa ha 500 dipendenti e produce 8.000 macchine all'anno, quando ne esce i dipendenti sono 11.500 e la Olivetti è divenuta la prima fabbrica d'Europa nel suo settore e si avvia a diventare un'impresa internazionale. Lascia la Olivetti con qualche disappunto con Adriano, che però lo indica come direttore dell'Istituto Post-universitario Ipsa, fondato da Olivetti con Fiat e Confindustria nel 1952. Si dimette nel 1956 anche per l'involuzione della Scuola in seguito all'inevitabile crescente dissidio tra Adriano e Valletta, per dedicarsi a consulenze e incarichi operativi all'IMI e alle proprie attività imprenditoriali.

<sup>12</sup> Giorgio Soavi "Italiani anche questi", Rizzoli, Milano, 1979

<sup>13</sup> Cfr Sandro Sartor ne *Uomini e lavoro alla Olivetti* a cura di F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, Bruno Mondadori, Milano, 2005

Di santità parlò Giulio Sapelli ricordando come il Patriarca di Venezia Angelo Roncalli (l'appena santificato papa Giovanni XXIII) dopo averlo incontrato disse di lui "mi è sembrato un uomo buono...Da persone come lui abbiamo molto da imparare". Infine l'utilizzo dell'ossimoro felice "utopista pragmatico" è di Valerio Castronovo per sintetizzare le qualità del suo pensiero: sin dal dopoguerra voleva una "rivoluzione morale", un profondo rinnovamento del costume e dell'etica pubblica, su cui fondare l'iniziativa e la responsabilità individuale, e una "rivoluzione istituzionale" basata sul federalismo delle Comunità e la lotta allo strapotere dei Partiti.

## 2 Lavorare alla Olivetti.

Lavorare alla Olivetti significava assorbire, condividere, praticare una visione peculiare e originale, che veniva poi spesso replicata al di fuori della Olivetti. Lo si capisce leggendo il commento di Filippo Caracciolo (1903-1965) al piano di Giovanni Enriques commissionatogli dall'IMI, per la creazione di poli di sviluppo turistico in zone depresse del Sud, finalizzato all'incremento dell'occupazione e del reddito e con logiche industriali. "Nel suo piano", scrive, "ho individuato la visione di un poeta e la lucidità di un matematico".

Scriverà Altiero Spinelli nell'autobiografia<sup>14</sup>: "feci conoscenza con Adriano Olivetti, dagli occhi sognanti e dalla volontà di ferro, che pensava come un matematico e sentiva come un mistico". "Non penso mai al passato, perché non c'è passato in me" ebbe a dire Adriano. L'Ing. Mario Tchou, trentenne, responsabile della divisione elettronica dell'Olivetti a Barbaricina, deceduto tragicamente poco dopo la scomparsa di Adriano aveva detto di lui: "guardava sempre al futuro e si affidava ai giovani. A coloro che sono animati da grandissimo entusiasmo, coloro che non sono ancora inquinati dalle sovrastrutture degli avanzamenti di carriera, del barcamenarsi in azienda schivando i rischi di un progetto troppo innovativo. I giovani che approcciano il lavoro senza essere consuetudinari".

Le finalità dei quattro incontri organizzati da INU Lombardia e CCIAA di Milano illustrano molto bene le problematiche, le criticità e i tanti campi aperti e da coltivare in tema di responsabilità sociale d'impresa ispirandoci a un passato glorioso (oltre all'Olivetti di Adriano, l'ENI di Mattei, la Pirelli di Giovanni Battista, Piero, Alberto e Leopoldo<sup>15</sup>, la Marzotto della *Città Sociale*<sup>16</sup>, la AEG di Walther Rathenau<sup>17</sup> e la Zeiss di Ernst Abbe.

---

<sup>14</sup> Altiero Spinelli, *Come ho tentato di diventare saggio*, Il Mulino, Bologna, 1999

<sup>15</sup> Nelle "10 regole dell'imprenditore" presentate da Leopoldo in occasione del conferimento della medaglia d'oro da parte del Collegio degli Ingegneri di Milano, l'impresa è indicata come luogo di sintesi delle tendenze al massimo progresso tecnico-economico e di quelle umane alle migliori condizioni di lavoro e di vita; la responsabilità, l'etica e i doveri dei vertici aziendali hanno come riferimento azionisti, dipendenti, comunità e Paesi ove operano; i meriti che vanta l'imprenditore sono spesso collettivi e quando chiude più volte bilanci non buoni deve andarsene.

<sup>16</sup> Cfr. <http://www.progettomarzotto.org/la-storia/la-citta-sociale/> "La grande eredità di Gaetano Marzotto (1894-1972) è la Città Sociale. Potrebbe essere definita come l'invenzione italiana del welfare aziendale. Gaetano Marzotto ha costruito una città a dimensione d'uomo, dove la fabbrica è un elemento che si integra con la vita, la società e la cultura. Un vero modello, realizzato negli anni '30 e '40 del Novecento. Un sistema assistenziale e ricreativo completo in grado di supplire alle carenze sociali e politiche del periodo. Sorsero così, su progetto dell'architetto Francesco Bonfanti, sulla riva sinistra del fiume Agno, a Valdagno, abitazioni e villette, asili e case di maternità, orfanotrofi, scuole materne e case di riposo. Ma anche impianti sportivi e palestre, una piscina olimpica e un teatro da 2000 posti. Non mancavano istituti tecnici e scuole di musica e un dopolavoro ricreativo e sportivo. Ma non solo. Marzotto provvide ai soggiorni climatici, estivi ed invernali, per i propri dipendenti e le loro famiglie. E a tutta una serie di attività culturali e sportive che animassero e rendessero piacevole la vita della popolazione. Ancora oggi la Città Sociale, che si può ammirare quasi intatta, è un esempio, insuperato ed unico, di costruzione urbana e sociale".

<sup>17</sup> Walther Rathenau (1867-1922), industriale, politico, statista, scrittore, fu Presidente della AEG succedendo al padre nel 1915. Liberale moderato, dopo la prima guerra mondiale, fu uno dei fondatori del Partito Democratico Tedesco (DDP). Contrario alle idee socialiste e rivoluzionarie che si divulgarono in Germania dopo lo shock della sconfitta, si oppose alla statalizzazione dell'industria ma sostenne la partecipazione degli operai nella gestione delle imprese. Le sue idee furono influenti nei governi del primo dopoguerra. Nel 1921 venne nominato Ministro della Ricostruzione e nel 1922 Ministro degli Esteri. La sua insistenza sulla necessità che la Germania adempisse agli obblighi del Trattato di

E ad esempi del presente, come la Ferrero di Alba, il Gruppo Coesia di Bologna, le tante imprese che il sistema camerale segnala di anno in anno.<sup>18</sup>

### 3. Impresa, territorio, comunità.

Con Adriano il discorso è più complesso e interessante perché riguarda il rapporto tra impresa e territorio (urbano ed extraurbano) e le interazioni -e conseguenti responsabilità- tra impresa e soggetti pubblici e privati, dalla P.A. locale e territoriale, al sistema dell'istruzione, della formazione e universitario, agli enti culturali, sociali ed economici, in un interscambio di reciproco arricchimento. Cultura, conoscenza, organizzazione hanno la facoltà di divenire patrimonio comune e collettivo, riverberarsi sul territorio ed esercitare una reciproca ricaduta positiva.

Nelle ricerche sulla competitività territoriale, tra le quali la più significativa è quella del Joint Research Centre della Commissione Europea, giunta nel 2013 alla seconda edizione<sup>19</sup>, tra i fattori più importanti dell'indice di competitività a livello regionale vi è la qualità delle Istituzioni, del sistema d'istruzione di base, superiore e degli adulti, della sanità, dell'efficienza del mercato del lavoro, delle infrastrutture. Insomma le "esternalità" generate dal territorio che incidono sull'economia e sulle imprese.

A temperare il "passaggio dal radicamento territoriale al policentrismo globale, nel quale la stessa idea di fabbrica ha contorni più incerti" oggi c'è un ritorno alla valorizzazione del territorio, sotto forma diversa dai "distretti" studiati ormai trenta anni fa. Ciò è confermato anche da scelte operate persino da multinazionali, come recentemente è avvenuto nel bolognese con Philip Morris e Audi-Volkswagen che hanno investito, la prima con nuovi insediamenti per la ricerca e la produzione e la seconda con ulteriori acquisizioni (la Ducati di Borgo Panigale dopo la Lamborghini di Sant'Agata bolognese), motivandolo con un ambiente favorevole: disponibilità di alta qualità professionale, buoni sistemi d'istruzione e formazione, positivi rapporti istituzionali, qualità della vita.

---

Versailles, lavorando al tempo stesso per una revisione dei suoi termini, lo fecero odiare dai nazionalisti tedeschi e ancor più quando negoziò con l'Unione Sovietica il Trattato di Rapallo. I capi dell'ancora oscuro Partito Nazista sostennero che facesse parte della «cospirazione giudaco-comunista». Il politico britannico Robert Boothby scrisse di lui: «solamente un ebreo tedesco poteva essere simultaneamente un profeta, un filosofo, un mistico, uno scrittore, uno statista, un magnate dell'industria del più alto ordine e grado, e il pioniere di quella che è diventata nota come *razionalizzazione industriale*». Celebre la sua risposta agli azionisti della Norddeutscher Lloyd, ai quali, in risposta alle lamentele di non aver conseguito gli utili sperati dal loro investimento azionario disse: «la società non esiste per "distribuire dividendi a l'orsignori, ma per far andare i battelli sul Reno"» Da allora l'espressione "i battelli del Reno" ha assunto il significato di *interesse sociale*, dove l'interesse degli azionisti è distinto, e qualche volta può essere contrapposto, all'interesse dell'impresa in sé. Fu assassinato nel 1922 da componenti di un circolo antisemita all'indomani della firma del Trattato di Pace di Rapallo, col quale la Germania rinunciava a rivendicazioni territoriali. Gli assassini si difesero in tribunale sostenendo di avere agito per combattere il comunismo e le relazioni promosse da Rathenau con i Sovietici.

<sup>18</sup> Per la Lombardia il repertorio Buone Prassi. Nel gennaio 2013 sono state premiate 78 imprese lombarde "che si sono distinte sotto i diversi aspetti della sostenibilità sociale e ambientale: 55 piccole medie imprese, 14 grandi imprese, 9 cooperative. A fronte dell'ampia adesione delle imprese lombarde che si sono assunte le loro responsabilità in modo proattivo e consapevole verso la società e l'ambiente, sono state selezionate 28 imprese dell'area milanese: Arte nelle mani, Bem service center srl, Best Western italia, Ecoworldhotel, Global service provider S.r.l., Heads Hunters Snc, Inaz Srl, Mediapress Italia Srl, Near Retail Srl, Nuova Carrozeria Sestese Srl, Pink Frogs, Redimec Snc, Roadrunnerfoot Engineering, Selexi S.r.l, Tribe Communication Srl, Wisil Latoor Srl, A2A Spa, Cardif Assicurazioni Spa, Edenred Italia Srl, Epon Italia Spa, Gruppo ATM Spa, Gruppo Mediolanum, Holcim Italia Spa, Leroy Merlin Italia, Ricoh italia srl, Rs components Spa, Tecnimont Spa, Cooperativa Edificatrice Ferruccio Degradi".

<sup>19</sup> Paolo A. Rebaudengo *La competitività delle regioni* in Il Mulino 4/2011, Bologna, anno LX - n. 456.

Queste acquisizioni dimostrano che senza investimenti anche le migliori tradizioni non hanno futuro. E non è secondaria la decisione del gruppo Audi di presentare un progetto formativo per i giovani del 4° e 5° anno delle scuole tecniche che segue il modello duale tedesco: sei mesi di scuola e sei di lavoro con contratto di apprendista nelle due aziende, con prospettiva d'inserimento a tempo indeterminato, vedremo le risposte ministeriali.....

Il ritorno d'interesse per Adriano Olivetti (un interesse che per la verità era mancato quando più ce ne sarebbe stato bisogno), testimoniato dalla pubblicazione di studi e biografie e memorie, riedizioni di suoi scritti, uno sceneggiato televisivo di successo,<sup>20</sup> il documentario *"In me non c'è che futuro"* di Michele Fasano, ha il merito di rimettere al centro temi trascurati oggi riscoperti come cruciali per ricondurre l'Italia a politiche economico-industriali e sociali attente al territorio e al lavoro.

#### **4. Adriano imprenditore, urbanista, politico, filosofo. Le sue radici culturali e la sua visione.**

La figura così poliedrica e inusuale di Adriano fa di lui un personaggio unico nella storia dell'industria italiana e mondiale. Altri industriali hanno avuto una visione politica e sociale in qualche modo o per alcuni aspetti vicina alla sua ma pochissimi hanno saputo o voluto teorizzare e tantomeno praticare sino in fondo questa visione, né farsi promotori e impegnarsi in prima persona in una vera pratica riformista sul piano politico e del governo territoriale e urbanistico.

Adriano divenne un importante promotore e protagonista dell'urbanistica, come teorico e come realizzatore, tenendo insieme in un unico disegno industria, territorio, politiche e politica. La sua mancata adesione a Confindustria va ricondotta al disagio che gliene sarebbe derivato, sentendosi portatore di un disegno politico e sociale lontano da quello dell'Organizzazione sindacale degli industriali. Era riformista e gradualista nella forma ma rivoluzionario nella sostanza, sino a prospettare un assetto della proprietà industriale che avrebbe lasciato agli azionisti storici solo una parte, neppure maggioritaria, del capitale sociale, mentre sarebbero stati la Comunità, i lavoratori, l'Università a possedere la parte più significativa.<sup>21</sup>

Il suo disegno era guardato con sospetto non solo dagli azionisti e dalle organizzazioni imprenditoriali, ma anche dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori, diffidenti nei confronti di ogni cambiamento radicale che non passi da mozioni, congressi, "lotte" e che metta a repentaglio assetti di potere, ruoli, cariche ed equilibri. Quando Adriano rientra a Ivrea dopo l'esilio in Svizzera convoca segretamente alcuni dirigenti dei partiti di sinistra presenti in fabbrica per consultarli sulla socializzazione dell'Olivetti.

Umberto Rossi, comunista, uno dei convocati, racconta che alla domanda di Adriano, sorpreso, chiese di poter pensarci e consultarsi con altri, per poi rispondere che i tempi non erano ancora maturi e che lui stesso non se la sarebbe sentita di partecipare alla gestione dell'azienda.<sup>22</sup> Non era solo una reazione di conservazione ma, credo, anche una sincera dichiarazione d'impreparazione.

---

<sup>20</sup> La fiction televisiva *"Adriano Olivetti – la forza di un sogno"* è andata in onda in due puntate su RAIUNO il 28 e 29 ottobre 2013, interpretato da Luca Zingaretti, con la regia di Michele Soavi, prodotto da Luca Barbareschi. La lettura romanzata delle vicende di Adriano Olivetti è stata seguita da milioni di telespettatori.

<sup>21</sup> Non si può dimenticare che prima di morire Camillo s'era raccomandato con i familiari e i dirigenti di dividere una quota delle azioni fra i lavoratori che avevano investito i loro risparmi nel finanziamento dell'azienda.

<sup>22</sup> Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 1985

Un esempio concreto Adriano l'aveva: la Carl Zeiss Stiftung<sup>23</sup> (Fondazione Zeiss), nata nel 1889, poco dopo la morte di Carl Zeiss, per iniziativa di Ernst Abbe, un professore di fisica dell'Università di Jena, divenuto direttore della ricerca della Zeiss e poi socio di Carl. Convinse Roderich, figlio di Carl Zeiss e Otto Schott (un chimico proveniente anch'egli dall'Università di Jena), divenuti soci nel 1884, a girare alla Fondazione l'intero capitale sociale della Zeiss che contava all'epoca oltre 1.100 dipendenti (e delle vetrerie Schott, nate dai laboratori tecnici del vetro creati da Schott). Lo statuto della Fondazione prevedeva il fine prioritario, nell'utilizzo degli utili, della ricerca scientifica e della tutela dei diritti dei lavoratori. Ristrutturò l'impresa per farne un'industria moderna, introdusse una delle prime "cassa malattie e pensioni". Agli operai fu garantito un orario massimo di otto ore giornaliere di lavoro e livelli salariali più alti di quelli delle altre industrie. Dopo vicende complesse derivanti dalla divisione della Zeiss tra le due Germanie, e dopo la riunificazione, la Zeiss, con 30.000 dipendenti, venti centri di ricerca e quaranta siti produttivi nel mondo, è tornata a essere interamente posseduta dalla Fondazione Carl Zeiss.

Nella seduta del CdA del 13 maggio del 1948 Adriano propose di trasferire un primo nucleo di azioni alla Fondazione Camillo Olivetti cui assegnare poi gradualmente il controllo dell'azienda. Pensa ai rappresentanti dei lavoratori, degli Enti locali, di Istituzioni universitarie e culturali come gestori della Fondazione e alla destinazione degli utili al miglioramento delle condizioni dei lavoratori e a opere di pubblica utilità. Nasce il Consiglio di Gestione presieduto dall'economista Franco Momigliano, dotato di uno Statuto che è ratificato con un referendum nel 1950. Il Consiglio amministra tutti i servizi sociali e culturali (mense, asili, colonie, biblioteche, trasporti collettivi, case per i lavoratori) e dà pareri consultivi sui piani aziendali.

Pochi giorni prima di morire A. aveva depositato presso uno studio notarile lo statuto di una fondazione "per lo sviluppo sociale e scientifico" col compito di rafforzare il coordinamento tra sviluppo aziendale e sviluppo economico e culturale del territorio. La modernità e l'attualità del pensiero di Adriano che suscita oggi interesse specie nei giovani alle prese con i problemi del lavoro attengono soprattutto alle politiche di sviluppo e di ricerca nell'industria, e quelle occupazionali, retributive, relazionali. Altrettanto interesse deve essere dedicato al suo pensiero e alla sua attività sui temi della Comunità e del territorio.

---

<sup>23</sup> La fabbrica di prodotti ottici di precisione fu fondata a Jena nel 1846 da Carl Zeiss, già tecnico meccanico dell'università di Jena. La Zeiss divenne presto fornitrice ufficiale dell'Università di Jena grazie alla qualità dei suoi prodotti. Nel 1861 ricevette la medaglia d'oro dell'Esposizione Industriale della Turingia per il microscopio Stand I, definito il "migliore strumento per la ricerca prodotto in Germania". Il fondatore della Zeiss, Carl (Weimar 1818, Jena 1888) fu forse il primo imprenditore dell'epoca a voler passare dai processi produttivi basati su metodi empirici a processi basati su studi fisico-matematici. Per questi motivi chiese all'università di Jena di segnalargli il più promettente fisico. La scelta cadde su Ernst Abbe (Eisenach, 1840, Jena, 1905), divenuto titolare della cattedra di Fisica teorica all'età di 30 anni e direttore dell'Osservatorio astronomico della città. In breve Abbe dimostrò il suo talento anche imprenditoriale e nel 1875 divenne socio di Carl Zeiss. Sul piano tecnico e scientifico rivoluzionò l'ottica del tempo, chiari i fondamenti teorici della formazione delle immagini, inventò una serie interminabile di strumenti e dispositivi tecnici. Nel 1945 in seguito ai bombardamenti la fabbrica di Jena è parzialmente distrutta. Nel 1946, con la rinascita della Germania, inizia la ricostruzione della Zeiss ad Oberkochen, nella Germania Ovest, mentre nel 1948 le imprese della Fondazione di Jena vengono statalizzate dal Governo della Germania dell'Est. Nel 1949 il Governo del Land del Baden-Württemberg dichiara la città di Heidenheim nuova sede legale della Fondazione Carl Zeiss. Da questo momento esistono due aziende omonime, una a Jena e l'altra ad Oberkochen. La separazione delle imprese Zeiss di Oberkochen e di Jena, dopo quarantacinque anni, termina col crollo del muro di Berlino nel 1989. Con la riunificazione delle due Germanie e dopo diciotto mesi di trattative il 7 novembre 1991 viene firmato a Francoforte l'atto di costituzione della Carl Zeiss Jena GmbH, con il trasferimento della produzione chiave di Jena alla Carl Zeiss Jena GmbH, il conferimento del 51% delle quote della Carl Zeiss Jena GmbH e la direzione aziendale alla Carl Zeiss Oberkochen. Il restante 49% è detenuto dal Land della Turingia. Dal 1994 la Fondazione Carl Zeiss ottiene doppia sede, a Heidenheim e a Jena.



La “Comunità concreta”, sulla quale il prof. Emilio Renzi ha scritto un testo fondamentale<sup>24</sup>, è lo spazio territoriale, sociale, istituzionale in cui una persona vive effettivamente la propria vita. “Spazio che può essere percorso per esplicitare i rapporti con gli altri in modo diretto”. *Tout se tient* nel pensiero e nelle attività di Adriano: anticipando la “qualità totale” americana e giapponese, egli ne segnalava l’esigenza nei metodi produttivi, nei prodotti e nei contesti che favoriscono l’efficienza della produzione. Ne faceva questione di metodo culturale, visione e pratica che abbracciano tutte le attività aziendali, dal logo dell’impresa, all’industrial design, alla pubblicità, alle architetture industriali e delle filiali commerciali. E a tutte le attività che riguardano il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie e di tutta la Comunità e che hanno una ricaduta sul territorio. Ogni azione visibile dell’azienda costituisce un “segno” di essa, espressione della sua cultura, non fine a se stessa ma destinata al processo di crescita culturale collettiva.

Attività culturale è anzitutto quella urbanistica: si vede nel quadro d’insieme costituito dai piani regolatori promossi da Adriano, dal primo Piano di Ivrea del 1936 al piano regolatore della Valle d’Aosta (1938)<sup>25</sup>, allo studio per il piano regolatore di Ivrea del 1952<sup>26</sup> che è piano territoriale integrato dei quarantotto Comuni del Canavese, da cui le attuali Unioni dei Comuni hanno molto da imparare. Così si spiega la passione di Adriano per l’urbanistica, strumento di promozione territoriale e della qualità della vita delle persone in quanto cittadini e in quanto lavoratori. Urbanistica, che deve essere democratica, decentrata, finalizzata a “comporre gli squilibri interni della città, non per renderla più grande ma per fare una comunità organica e funzionale”. Ordine, armonia, unità contro oscurità e disordine. Il piano regionale costituisce la grande sintesi, senza la quale non si dà il piano delle città. I piani intercomunali garantiscono le virtù democratiche perché i Comuni meglio dello Stato si richiamano a una “considerazione palpitante immediata del concetto di democrazia”. L’urbanistica come rapporto tra persone e comunità reclama la pianificazione. “Può darsi una pianificazione democratica, cioè libera?” si chiede Adriano.<sup>27</sup> Il suo impegno nell’urbanistica non è solo legato agli interessi per i territori ove sono collocate le attività industriali della Olivetti, i piani territoriali che promuove devono essere esempi, modelli offerti a tutti i territori italiani, con indicazioni metodologiche per l’utilizzo di analisi e dati demografici, sociali, economici, degli elementi fisici del territorio. Della pianificazione su scala regionale, sub regionale, intercomunale e comunale Adriano se ne occupa personalmente, sovrintende e coordina il lavoro di architetti e urbanisti di grande talento, molto giovani e scelti tra i più preparati, apprezzati e capaci, lasciandoli lavorare ma entrando nel merito ed esponendosi in prima persona anche negli aspetti tecnici. Significativo il suo editoriale sulle “Condizioni per il progresso urbanistico italiano,” nel quale discute di tecnica dei piani regionali.<sup>28</sup> L’Urbanistica è cultura, componente fondamentale nel processo culturale collettivo. E’ una disciplina e ancor più strumento di libertà e dignità, di benessere individuale e sociale, riguarda la casa, la strada, l’ambiente, il paesaggio, i flussi, la mobilità, la salute, la qualità della vita e delle relazioni sociali, insomma la condizione umana.

---

<sup>24</sup>Emilio Renzi *Comunità concreta. Le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, Guida, Napoli, 2008. In questa avvincente e sintetica monografia, Emilio Renzi, filosofo che ha lavorato alla Direzione Culturale dell’Olivetti, racconta magistralmente la intensa vita di Adriano, illustrando la sua straordinaria figura attraverso le sue attività e il suo pensiero.

<sup>25</sup>Ivrea e il Canavese facevano parte della provincia di Aosta. Il piano regolatore della VdA, coordinato dalla stesso Adriano e affidato allo studio milanese BBPR (Banfi, Belgioioso, Peressutti, Rogers), e agli architetti Figini, Pollini e Bottoni, è tuttora considerato una delle più importanti espressioni della storia dell’urbanistica italiana, pienamente integrata nella cultura europea dei Gropius, Le Corbusier, Mies van der Rohe, Giedon.

<sup>26</sup> Sarà adottato nel 1956 e ri-adottato nel 1959

<sup>27</sup> Cfr l’editoriale “riprendendo il cammino” del primo numero della rivista “Urbanistica” (n.1 luglio-agosto 1949) sotto la sua direzione, dopo l’interruzione delle pubblicazioni nel gennaio di quell’anno.

<sup>28</sup> Cfr Urbanistica n. 9 del 1952

Urbanistica è anche politica. Con questo pensiero in testa Adriano è urbanista, politico e uomo di cultura, e con lui sono schierati gli uomini dell'INU come Astengo, Piccinato, Samonà sulla riforma urbanistica, protagonisti come lo furono i ministri Fiorentino Sullo e Giacomo Mancini, gli urbanisti Giuseppe Campos Venuti assessore a Bologna, Edoardo Detti assessore a Firenze, lo stesso Giovanni Astengo assessore a Torino. L'urbanistica, dice Adriano, insieme all'architettura, deve far ritrovare "l'affetto degli uomini per la loro comunità, il sentimento totale e naturale del luogo". "Il rinnovamento del linguaggio architettonico e il suo radicamento ai luoghi non rappresentano un'opzione disciplinare, ma sono parte integrante del disegno sociale di costruzione di una nuova comunità<sup>29</sup>. Comunità significa "autorità democratica nuova di cultura, stabile, fertile, elevata, atta a edificare la nuova città, che vivrà solo di scelte omogenee, organiche, unitarie." Quest'autorità è anche il "committente nuovo", che "non è né il privato né lo Stato".

Oggi le persone non possono più identificarsi totalmente ed esclusivamente in un luogo fisico unico, bensì in una realtà spaziale e virtuale multi-dimensionale e in più comunità relazionali. L'esigenza di piani e pianificazioni territoriali si è però rafforzata poiché anche ove siano plurimi i luoghi abituali di vita, in ognuno di essi le persone devono e vogliono ritrovare la dimensione comunitaria e ogni luogo ha bisogno di una propria specifica identità sulla quale costruire il proprio sviluppo sociale ed economico. I dirimenti mutamenti demografici, dall'invecchiamento della popolazione ai flussi migratori, per essere governati democraticamente richiedono una più difficile ma ancor più attiva inclusione e partecipazione dei cittadini, velocizzando quei processi di radicamento e identificazione che in passato richiedevano lunghe sedimentazioni.

Allo stesso tempo la dimensione fisica della Comunità prefigurata da Adriano dovrà allargarsi, per includere nuovi cittadini e impedire nuove periferie, ferme restando le esigenze di definire, come voleva Adriano, un territorio come spazio vitale ottimale organizzabile con una struttura amministrativa adeguata, un piano formale per l'organizzazione della Comunità in vista dei suoi fini ultimi e il miglioramento della vita sociale ispirato a valori dello spirito. Ancora attuale l'ammonimento di Adriano ai politici e agli amministratori pubblici locali e territoriali che ignorano l'urbanistica e "pensano ancora in termini di edilizia e di lavori pubblici.....(con) risultati paragonabili allo sviluppo canceroso delle cellule che si sottraggono al controllo dei centri nervosi".

L'esigenza di coniugare pianificazione e democrazia trova in Adriano un esplicito richiamo politico a "dover far coincidere il piano territoriale con un collegio elettorale". Perché "quando questa condizione viene a mancare, si perde un nesso reale e continuo tra il corpo elettorale e il rappresentante politico, condizione necessaria per il corretto funzionamento di una vera democrazia."<sup>30</sup> Che è anche "democrazia delle competenze", in fabbrica come nella società. Che è anche "democrazia delle competenze", in fabbrica come nella società. Si tratta, per Adriano, di integrare a livello territoriale le conoscenze e le competenze necessarie derivanti dalle discipline sociologiche, demografiche, ambientali, trasportistiche, sanitarie per una pianificazione, organizzazione e gestione democratica. Non basta la casa e il lavoro se "l'uomo sembra insediarsi come ospite provvisorio, non partecipa in forme democratiche nuove, in forme esemplari di vita associata alla sua emancipazione e alla sua liberazione." "L'ansia di un mondo nuovo ci fa scorgere una possibilità senza precedenti: il passaggio dal Comune alla Comunità."<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Roberto Farina, *Adriano Olivetti: il lascito*, Inu Edizioni, 2011

<sup>30</sup> A. Olivetti, *Pianificazione e democrazia*, 1959, in *Urbanistica* n. 30, 1960

<sup>31</sup> A. Olivetti al V Congresso Nazionale di Urbanistica, Genova 1954, facendo un primo bilancio delle politiche per la ricostruzione.

A questa Comunità, in un territorio caratterizzato da una “giusta”, “ottima” dimensione corrisponde un piano territoriale di coordinamento, al quale è chiamata l’urbanistica “per operare il coordinamento delle iniziative che servano gli scopi differenziati e indipendenti di tutte le attività pubbliche e private”. Il territorio è “spazio vitale ottimale” con una struttura amministrativa adeguata e un piano formale per l’organizzazione della Comunità in vista dei propri fini ultimi e il miglioramento della vita.” Il coordinamento è anche lotta o rimedio alle specializzazioni della cultura, frazionate e divise in rigidi compartimenti stagno, ed è strumento di coesione tra le variabili urbanistiche e quelle politiche, sociali ed economiche.

Adriano guardava lontano, ma aveva un retroterra che lo sosteneva: la madre, valdese; il padre, ebreo, socialista, imprenditore, laureato nel 1891 in ingegneria industriale al Politecnico di Torino con Galileo Ferraris, docente di elettrotecnica.<sup>32</sup> Nel discorso per la nomina a senatore, siamo nel 1896, Ferraris aveva detto: "lasciate che la mia mente, fissando l'avvenire, si bea nella visione di una generazione non altro intenta che al bene del comune Paese".

Adriano, quando decise di costruire una fabbrica ad Arco Felice,<sup>33</sup> doveva aver pensato all’università americana dove il giovane Camillo aveva insegnato per un semestre e che Leland Stanford<sup>34</sup> aveva fatto costruire da Fredrick Law Olmsted, l’architetto del paesaggio che aveva creato il Central Park di New York<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Galileo Ferraris aveva scoperto il campo magnetico rotante ed era stato invitato nel 1893, unico Italiano, al congresso mondiale di elettricità di Chicago. Il 7 febbraio 1897 interruppe le lezioni a causa della forte febbre e prima di morire. Si congedò dagli studenti dicendo: "Signori, la macchina è guasta, non posso continuare".

<sup>32</sup> Dopo il congresso viaggiò infatti per gli Stati Uniti per un anno, visitando industrie, per “carpirne” l’organizzazione, i processi produttivi, le tecnologie dei processi e dei prodotti, per vendere i suoi brevetti, per comprare macchine utensili (e persino una bicicletta, suo mezzo di trasporto preferito) e infine trovandosi un lavoro come assistente di Electrical Engineering alla Stanford University di Palo Alto. Era una nuova Università nata vicino a San Francisco: la Stanford aveva iniziato le attività accademiche solo tre anni prima (il primo iscritto fu Herbert Hoover)

<sup>32</sup> Leland Stanford, il fondatore, cresciuto nello Stato di New York, aveva studiato legge, era poi emigrato nel 1852 verso l’Ovest in seguito al California Gold Rush. Solo due anni prima la California era diventata il 31° Stato degli USA. Fece fortuna investendo nelle ferrovie. Divenne un leader del Partito Repubblicano, Governatore della California e Senatore degli Stati Uniti. Nel 1884 fece un viaggio in Italia con la moglie e con l’unico figlio, quindicenne. A Firenze il ragazzo si ammalò di tifo e morì. Tornati in patria, gli Stanford, decisero che “tutti i bambini della California sarebbero diventati i loro bambini”. Fu così che investendo un terzo del loro patrimonio e utilizzando i 3.300 ettari della loro proprietà diedero vita alla nuova Università. Gli Stanford seguirono con molta attenzione la nascita e lo sviluppo dell’Università e del territorio che la circondava.

<sup>33</sup> Arco Felice è un quartiere di Pozzuoli con circa 10.000 abitanti, confinante con il comune di Bacoli. Il suo nome deriva dal vecchio Arco Felice, un’ampia porta all’antica città di Cuma, costruita dall’imperatore Domiziano, seppure essa non si trovi nelle immediate vicinanze della frazione abitata

<sup>34</sup> Leland Stanford, il fondatore, uno degli otto figli di un agricoltore, era cresciuto nello Stato di New York, ove aveva studiato legge, era poi emigrato nel 1852 verso l’Ovest in seguito al California Gold Rush. Solo due anni prima la California era diventata il 31° Stato degli USA. Fece fortuna investendo nelle ferrovie. Divenne un leader del Partito Repubblicano, Governatore della California e Senatore degli USA. Nel 1884, durante un viaggio in Italia con la moglie e con l’unico figlio, quindicenne, giunti a Firenze, quest’ultimo si ammalò di tifo e morì. Tornati in patria, gli Stanford decisero che “i bambini della California diventeranno i nostri bambini” e subito cercarono un modo per realizzare questo desiderio. Fu così che l’anno successivo, investendo un terzo della loro fortuna, e utilizzando i 3.300 ettari di terreno della loro proprietà, diedero vita alla nuova Università, le cui attività accademiche iniziarono il 1° ottobre 1891. Gli Stanford seguirono con molta attenzione la nascita e lo sviluppo dell’Università e del territorio che la circondava. Tanto alta era l’importanza che attribuivano all’ambiente circostante, che incaricarono, per disegnare il piano dell’Università, Frederick Law Olmsted. Leland Stanford morì pochi mesi prima dell’arrivo di Camillo: caparbiamente la moglie Jane Eliza continuò l’opera con la sostanza ereditata dal marito.

<sup>35</sup> Nelle “Lettere americane” Camillo, padre di Adriano, racconta dei suoi viaggi negli Stati Uniti, il primo poco dopo la laurea in ingegneria industriale, conseguita la vigilia di Natale del 1891. Si era imbarcato alla fine di luglio del 1893, a venticinque anni non compiuti, con Galileo Ferraris, scopritore del campo magnetico rotante e docente di elettrotecnica al Politecnico di Torino, del quale era stato allievo nel corso di elettrotecnica, per accompagnarlo al congresso mondiale di Chicago sull’elettricità. Ferraris non conosceva l’inglese, mentre il giovane Camillo lo aveva studiato a Londra, ove aveva anche fatto l’operaio in un’industria meccanica per conoscere l’organizzazione di una

Chiamò infatti l'architetto Luigi Cosenza per progettare la fabbrica; per il parco della fabbrica l'architetto dei giardini e dei paesaggi Pietro Porcinai e per lo studio cromatico Marcello Nizzoli. Immerso in una pineta, lo stabilimento si affacciava sul mare del golfo di Pozzuoli, di fronte a Procida e a Ischia. Dalle grandi vetrate un'intensa luminosità penetrava nella fabbrica, insieme ai caldi colori del cielo e del mare. I lavoratori, che sino al giorno prima avevano lavorato come pescatori o come contadini o avevano passato le loro giornate nelle strade, non dovevano trovarsi improvvisamente "spaesati". Dovevano poter continuare a vedere il mare dai loro posti di lavoro o dai tavoli della mensa, muoversi in ambienti spaziosi, nel rispetto della loro cultura e delle loro esigenze più che di quelle delle macchine e dei flussi produttivi.<sup>36</sup>

Viene costruito il quartiere INA-Olivetti per dare una casa alle famiglie dei lavoratori. Il risultato era straordinario; architetti di tutto il mondo venivano a vedere questo stabilimento industriale controcorrente, inaugurato il 23 aprile 1955. Fu una collaborazione straordinaria quella di Cosenza, Porcinai e Nizzoli, in cui ricerca estetica, etica, sociale, senso del luogo, capacità inventiva e applicazione di una sensibilità ecologica ante-litteram s'integrano nel lavoro dei progettisti per dare vita ad un eccezionale bel paesaggio di fabbrica, proprio alle soglie di quella "grande trasformazione" che causò danni ambientali e paesaggistici senza precedenti.<sup>37</sup>

---

fabbrica. In America rimase un anno intero. Dopo il congresso viaggiò per gli Stati Uniti, andò a visitare diverse industrie meccaniche, come fece anche nei due viaggi successivi, per "carpirne" l'organizzazione, i processi produttivi, le tecnologie dei processi e dei prodotti, per vendere i suoi brevetti, per comprare macchine utensili (e persino una bicicletta, suo mezzo di trasporto preferito) e si trovò un lavoro come assistente di Electrical Engineering alla Stanford University di Palo Alto. Non pochi degli industriali che incontrava dedicavano una parte dei profitti ad attività filantropiche e alla creazione di istituzioni educative, come nel caso dell'*Armour Institute of Technology*. Ma la sua ammirazione va anzitutto alle fabbriche di macchine per scrivere, come la Underwood, che avrebbe visitato nel 1908 (a Hartford, Connecticut, "dove fanno 70.000 mila macchine all'anno"), la Royal ("ove ne fanno 21.000"), la Remington ("una fabbrica bellissima e molto grande. Credo sia quella che produce più macchine nel mondo."). Dimostra poi una curiosità mista a stupore e a vero interesse e passione per le scuole, le Università, i corsi professionali e tecnici, l'organizzazione degli studi, la didattica. Lo annota Renzo Zorzi nella bella premessa alla raccolta delle lettere, rilevando come la sua passione pedagogica lo accomunasse con la sua generazione di riformisti ("quella stessa passione che in varie epoche gli ha fatto scrivere pagine penetranti sui mali dell'Italia, sui molti guasti che la scuola provoca nel carattere"). Camillo mai avrebbe potuto immaginare che, mezzo secolo dopo, la Ing. C. Olivetti & C. SpA guidata dal figlio Adriano avrebbe acquisito la Underwood. Adriano all'epoca della visita di Camillo alla Underwood aveva sette anni e sarebbe deceduto pochi mesi dopo la controversa acquisizione. Cfr. Banca d'Italia, Quaderni di Storia Economica, Economic History Working Papers, European Acquisitions in the United States: Re-examining Olivetti-Underwood Fifty Years Later, by Federico Barbiellini Amidei, Andrea Goldstein and Marcella Spadoni, Number 2 – March 2010. Il livello produttivo della Underwood del 1908 sarebbe stato raggiunto dalla Olivetti solo quarant'anni più tardi. Camillo ne era rimasto affascinato e quando il figlio Adriano nel 1925 era andato negli USA gli aveva caldamente raccomandato la visita, ma al giovane Adriano il permesso venne negato. La Underwood aveva toccato il culmine del suo successo negli anni '30; ma dopo la guerra, la cattiva gestione, i contrasti interni e la mancanza dei necessari investimenti per ammodernare gli impianti avevano provocato grosse difficoltà finanziarie (cfr. Olivetti, Storia di un'impresa. Alla conquista dell'America: l'operazione Underwood, Associazione Archivio Storico Olivetti).

36 Nel discorso di inaugurazione, nel 1955, Adriano dice: "di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata, nell'idea dell'architetto, in rispetto della bellezza dei luoghi e affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno ..... La fabbrica fu concepita alla misura dell'uomo perché trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse e i cortili aperti e gli alberi nel giardino ad escludere definitivamente l'idea di una costruzione e di una chiusura ostile".

37 Cfr. *Conoscere Pietro Porcinai*, su [http://paesaggiocritico.files.wordpress.com/2011/10/docomomo-italia-giornale-28\\_11\\_itin.pdf](http://paesaggiocritico.files.wordpress.com/2011/10/docomomo-italia-giornale-28_11_itin.pdf). Il complesso Olivetti si estende su un terreno in leggero pendio; per mimetizzare gli edifici, i tetti e le terrazze nel paesaggio costiero, Porcinai li occulta con la piantagione di alberi o li trasforma in prati e in giardini pensili. Inoltre, per migliorare la vivibilità degli ambienti viene salvaguardata la vegetazione arborea esistente (essenzialmente *Pinus halepensis* e *Ceratonia siliqua*) e piantati pini nelle aree più vicine all'esterno del complesso ed alberi di essenze caducifoglie non autoctone, ma tipiche dell'area mediterranea (*Brussonetia papyrifera*, *Choysia insignis*, *Jacaranda mimoseifolia*, *Phytolacca dioica*, ecc.) nella parte centrale del complesso per ombreggiare in estate gli edifici e permettere il passaggio dei raggi solari in inverno. I terrazzamenti vengono rinverditi con siepi sempreverdi e piante rampicanti, mentre fioriere pensili ornano le sistemazioni esterne. Al centro del parco viene realizzato una grande vasca, che funziona da serbatoio di accumulo d'acqua per l'impianto di irrigazione. [http://pietroporcinai.it/works/parco\\_della\\_sede\\_olivetti\\_e\\_area\\_residenziale\\_pozzuoli\\_napoli](http://pietroporcinai.it/works/parco_della_sede_olivetti_e_area_residenziale_pozzuoli_napoli)

Come Adriano ebbe a dire in un discorso milanese del 1956 “sarebbe un errore drammatico il credere che soltanto il prodotto finito, destinato direttamente al pubblico, debba rivestirsi di nuova dignità formale. L'estetica industriale deve improntare di sé ogni strumento, ogni espressione, ogni momento dell'attività produttiva e affermarsi, nella più completa espressione, nell'edificio della fabbrica che l'architetto deve disegnare alla scala dell'uomo e della sua misura, in felice contatto con la natura, perché la fabbrica è per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica”. A. aveva realizzato un'opera che aveva i connotati dell'architettura razionalista e allo stesso tempo della grandiosità rinascimentale, che unendo cultura e bellezza naturale dimostrava la possibilità che lo sviluppo industriale non implicasse necessariamente degrado e umiliazione dell'ambiente. Gli operai e le operaie partenopee vissero con grande orgoglio questo straordinario interesse di Adriano Olivetti per un originale sviluppo del Sud. In quell'anno un operaio Olivetti guadagnava 60.000 lire al mese, quando la media delle retribuzioni dei metalmeccanici era di 40.000, senza contare il divario nella qualità della vita delle famiglie grazie ai servizi sociali.

Adriano politico riformista, federalista, europeista e filosofo si esprime attraverso diversi scritti, tra i più importanti *Riforma politica, riforma sociale*, 1942<sup>38</sup>, *L'ordine politico delle Comunità*, 1944-1945, *Società, Stato, Comunità*, 1952 e *La città dell'uomo*, 1959. *L'Ordine politico delle Comunità* è un'opera complessa e affascinante, ove convivono sottotraccia la spinta della modernità razionale e la spinta spirituale. Opera non facile, Altiero Spinelli la trova “ostica” per via della “forma”, “quasi more geometrico” dice, forse con riferimento *all'etica dimostrata con metodo geometrico* di Spinoza, per via della “cultura fondamentalmente di ingegnere”. Ernesto Rossi nel 1950 la giudica “l'unico contributo serio che io conosca quanto a proposte per correggere i difetti della democrazia rappresentativa fondata sui partiti”. Una delle idee chiave concrete, decisiva e sempre attuale, è quella dell'autogoverno e della dimensione “contenuta” della Comunità, come annota Luigi Einaudi che la giudica “feconda” per la sua coincidenza, proprio in virtù delle sue caratteristiche e delle dimensioni, con il collegio elettorale uninominale (Einaudi lo battezza “collegio-distretto”).

Ad Adriano non piace il termine “collegio” e insiste, nella sua corrispondenza con Einaudi, a parlare di *Comunità* anzi di “quel piccolo cantone che ho denominato Comunità”. Che è “la base di tutto l'edificio politico e rappresentativo”, la “soluzione pratica” al centro della riforma istituzionale e amministrativa, “dando ai suoi amministratori una definita designazione in base a funzioni politiche essenziali, che sono la Giustizia, il Lavoro, la Cultura, l'Urbanistica, l'Economia, l'Amministrazione e l'Organizzazione. “La presenza, nel Consiglio esecutivo della Comunità, di un architetto urbanista riveste particolare importanza ai fini di una rivoluzione urbanistica delle Comunità e costituisce un riconoscimento delle alte e importanti funzioni che in uno Stato moderno devono essere attribuite a un'architettura sociale”. Lo Stato federale delle Comunità (suoi “nuclei fondamentali”) è unitario e deve avere una “struttura costituzionale estremamente solida”. Tra le Comunità e lo Stato federale, il coordinamento politico e amministrativo è svolto dalle Regioni, definite in base alla storia, all'economia e a una dimensione tra i tre e i cinque milioni di abitanti e possono anche essere raggruppati. Insomma non più di dodici regioni.

Sin dal suo ingresso in fabbrica, ventenne, coglie il nesso tra lavoro di fabbrica e vita fuori dalla fabbrica: «vedevo che ogni problema di fabbrica diventava un problema esterno e che solo chi avesse potuto coordinare i problemi interni a quelli esterni sarebbe riuscito a dare la soluzione corretta a tutte le cose» «Se io avessi potuto dimostrare che la fabbrica era un bene comune e non un interesse privato [...] Il modo di equilibrare le cose esisteva, ma non era nelle mie mani: occorreva creare un'autorità giusta e umana che sapesse conciliare tutte queste cose nell'interesse di tutti. [...]

---

<sup>38</sup> Ne racconterò la genesi in *Come nasce un'idea*, in *Comunità*, IV, 1950. Si voleva confrontare con gli scritti e i programmi che circolavano a opera dei movimenti clandestini. “La strada per realizzare socialismo, democrazia, libertà rimaneva ancora oscura.....bisognava condensare in una unica formula tutte quelle esperienze e conoscenze politiche e non politiche che alternative continue fra il lavoro, la vita e lo studio mi avevano concesso di esplorare”

Bisogna rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali.» Socializzare la proprietà senza statalizzare significa “industria sociale autonoma” alla cui proprietà e gestione partecipano i lavoratori, la Comunità e la Regione. E ai tre livelli di governo, locale, regionale e statale devono essere applicate le regole dell'equilibrio tra i tre principi del suffragio universale, della democrazia del lavoro e dell'aristocrazia della cultura accessibile a tutti. Si preoccupa costantemente della coesione e integrità dei progetti, contro separatezze, doppiezze, dissociazioni: etica e cultura devono stare insieme, così come cultura e tecnica, socialismo, libertà individuale e democrazia.

L'attività imprenditoriale non è certo secondaria, è essenziale e centrale per la vita della Comunità. I prodotti devono essere belli e funzionali per essere apprezzati e venduti con un alto margine di guadagno. La Divisumma che esce nel 1948 è la calcolatrice meccanica più veloce del mondo. Ha un costo industriale di 35.000 lire e si vende a 350.000. Nello stesso anno esce la Lexicon, della quale il progettista (Giuseppe Beccio) dice che “basta una carezza delle dita per battere i tasti” e Alberto Savinio “la mia macchina da scrivere vive, un giorno scriverà da sé e io la starò a guardare”: si vende a sei volte il costo.

### **5. La lezione di Adriano alle giovani generazioni.**

Come sintetizzare i suggerimenti di Adriano ai giovani di oggi che lavorano nelle imprese o che ci lavoreranno da dipendenti o da imprenditori? Quali lezioni, anche gestionali, possono essere dedotte, nella vita operativa aziendale, da quell'esperienza? I richiami alla responsabilità individuale innanzitutto. Negli ultimi decenni si è andata affievolendo in tutte le organizzazioni sociali, dalla famiglia agli Enti pubblici. Ne è conseguito l'indebolimento delle Istituzioni, verso le quali è aumentata la sfiducia. E' suggerito il godimento immediato come dovere sociale, discreditando la dimensione del limite, compreso quello spaziale e temporale. Il senso di responsabilità non si attiva per rispettare una norma ma in risposta a una vocazione, a un desiderio, a una visione, a un progetto. La triade libertà, desiderio, responsabilità deve ritrovare un'unità e integrazione. Oggi questi tre termini sono dissociati, la ricerca di libertà e la soddisfazione del desiderio non sono accompagnate dalla responsabilità. Che è sempre responsabilità verso l'altro ed è anche responsabilità educativa e trasmissiva.

Adriano osservava nei primi anni '50 che negli Stati Uniti si giunge in ogni livello (operaio, tecnico, dirigente) a una maggiore responsabilità personale rispetto all'Italia, grazie anche a una specifica educazione al compito e all'impegno. La prima lezione lasciata da Adriano è dunque l'assunzione di responsabilità verso gli altri, insieme all'attenzione continua alle persone. Si occupava in prima persona dei collaboratori, aveva una grande curiosità intellettuale per gli altri, la sua industria doveva essere un mondo aperto, non desiderava una corte, la funzione dei letterati e dei poeti era quella di far vivere l'azienda immersa nel circuito più vasto possibile delle idee e dell'elaborazione culturale. Questa attenzione per le persone è rimasta a lungo nel Dna aziendale. Alla Direzione del Personale si sono succeduti scrittori e filosofi come Paolo Volponi e Giancarlo Lunati, i quali si interessavano anche direttamente dei processi selettivi dei quadri e dei dirigenti, e dei giovani che iniziavano la loro carriera in azienda. Erano apprezzati i risultati professionali, ma anche l'interesse per le arti, la letteratura, le scienze sociali. Attenzione alle persone significa la ricerca della loro migliore collocazione in azienda, la valorizzazione delle loro potenzialità, anche attraverso la formazione continua che privilegia il metodo induttivo, a partire cioè dall'esperienza.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Già in una lettera dall'America del 25 ottobre 1925 (cfr. A. Olivetti, *Lettere dall'America*, agosto 1925-gennaio 1926, Bologna, Il Mulino, 2001) il giovane Adriano, in visita a industrie meccaniche come aveva fatto suo padre alla fine dell'800, scrive: “quanto all'organizzazione, ogni processo produttivo ne ammette una specialmente adatta ai suoi problemi, che va studiata più con metodo induttivo che deduttivo”

Esattamente il contrario di quella grave patologia odierna rappresentata dalla “separazione del lavoro dall’impresa” attraverso la “sommministrazione”, il “distacco”, l’“appalto di manodopera”, i “contratti a progetto”, le “collaborazioni coordinate e continuative”, le “partite iva”, le “associazioni in partecipazione”, cioè l’utilizzo di personale che non è in organico all’azienda, che non partecipa, non gode e non può apportare nulla alla cultura aziendale.<sup>40</sup>

Il secondo suggerimento è l’attenzione per i dettagli formali, per l’estetica (“estetica come etica” secondo i principi di Adriano), per il significato degli oggetti oltre la loro funzione. È il rigore e la bellezza formale che rende unico un oggetto, un ambiente, una presentazione, un manifesto. Non si può mai cedere all’improvvisazione, al pressappochismo. È la somma dei dettagli che caratterizza un prodotto o un servizio, che li rende unici, che li distingue da tutti gli altri. Secondo la concezione di Adriano, la qualità dei prodotti s’intreccia con la qualità della vita.

Il terzo suggerimento è costituito dall’attenzione verso tutta la comunità ove è inserita la fabbrica e alla complessiva vita associata, l’abbiamo analizzato parlando dell’urbanistica. Il quarto è il lavoro collettivo. È nell’Olivetti che è nato il concetto di “assorbimento della varianza” attraverso il lavoro di gruppo. Per quanto dettagliata, nessuna procedura, norma, regolamentazione, descrizione di mansioni riesce a prefigurare e risolvere tutti i problemi. Senza l’iniziativa collettiva si bloccherebbe tutto. E’ inoltre fondamentale il contributo contemporaneo di tutti i settori aziendali, dalla nascita di un progetto, fino alla sua messa a regime. I progettisti, sin dalla nascita dell’idea progettuale, devono confrontarsi con gli uomini del marketing e con i commerciali che conoscono le esigenze del mercato; con i formatori che dovranno addestrare gli operai di produzione e quelli del servizio di assistenza tecnica; gli ingegneri che dovranno ingegnerizzare il prodotto e quelli che dovranno ingegnerizzare il processo produttivo. Nello sviluppo del progetto si potranno così risparmiare anni, si eviterà di tornare indietro per correggere errori o per tener conto tardivamente delle osservazioni di qualcuno a valle del processo.

Il quinto è lo sviluppo della curiosità verso ciò che fanno gli altri, senza mai considerarsi i più bravi. Essere sempre pronti a imparare dagli altri. Il sesto suggerimento è la visione internazionale. Camillo e Adriano riconobbero l’esigenza di conoscere e studiare le esperienze americane perché più avanzate sul piano scientifico e tecnologico. Oggi viaggerebbero per l’Asia e avrebbero imparato il cinese. L’Olivetti ha sempre avuto un profilo internazionale, con presenze significative nelle principali capitali del mondo, a New York come a Londra, a Parigi, a Tokyo. Augusto Todisco, dirigente della DRA e uno degli ultimi epigoni del movimento di Comunità,<sup>41</sup> suggeriva spesso ai giovani che entravano all’Olivetti di non fermarsi in Italia, di fare esperienze all’estero.

Il settimo, infine, è l’attenzione e il rispetto per l’ambiente. Il radicamento dell’industria nel proprio territorio, la sua partecipazione alla vita della Comunità, deve accompagnarsi alla valorizzazione e la protezione dell’ambiente. Le risorse economiche dedicate alla sua salvaguardia, al suo sviluppo, hanno un ritorno in termini di benessere per chi ci lavora e per chi ci vive, oltre che in immagine, perché ai prodotti che provengono da un ambiente integro si attribuisce un valore aggiunto. L’intervento umano sull’ambiente deve dunque avvenire con lo studio e con il rigore necessari al rispetto delle esigenze funzionali e qualitative della vita di chi ci abita e ci lavora.

Etica, estetica, ordine, programma. L’etica li riassume tutti, perché ordine, programma, bellezza costituiscono imperativi etici. L’industria deve creare ricchezza per alimentare i progetti. Ordine e programma significano attenzione al presente e al futuro.

---

<sup>40</sup> Paolo Rebaudengo, *La separazione del lavoro dall’impresa*, in *Lavoro e Diritto*, 1/2004, Il Mulino, Bologna

<sup>41</sup> Augusto Todisco, *Adriano Olivetti e la Comunità del Canavese*, Ivrea, I.R.S.E.S., 1990

Progettare il futuro vuol dire sviluppare l'impresa e i prodotti, contribuire a garantire, al servizio della Comunità, l'adeguatezza delle scuole, delle attività culturali e sociali, dei trasporti, dell'ambiente. Etica impone correttezza e concretezza. No a genericità, vaghezza, pressapochismo. Proposte in campo industriale, sociale e politico devono essere traducibili in progetti concreti nei fini, nei contenuti, nei modi, nei tempi, nei costi. La bellezza tiene uniti cittadini e Comunità. Adriano era convinto che sviluppo industriale e crescita culturale si alimentassero reciprocamente, che l'industria fosse in grado di produrre e diffondere cultura perché non vi è prodotto materiale senza contenuti culturali, dunque non vi è prodotto che non richieda studio e ricerca. Era convinto che l'Italia avesse un potenziale straordinario e che attraverso un nuovo umanesimo fosse in grado di stupire il mondo com'era già successo in altre epoche.