



eticaPA

Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

www.eticapa.it

Reg. Tribunale di Roma n. 160 dell'8 settembre 2015
codice ISSN n. 2499 -1856



In questo numero:

EDITORIALE

di *Daniela Carlà e Guido Melis*

FOCUS: L'INATTUALITA' ATTUALE DI ADRIANO OLIVETTI

Interventi di *Giovanni de Witt, Bruno Lamborghini, Beniamino de' Liguori Carino, Alberto Clementi, Luca Zevi, Marco Villani, Dario Ciccarelli, Marina Imperato, Laura Palladino, Pietro Spirito, Leda Marino, Vincenza Capone, Alessandro Lo Presti*

CONTRIBUTI

Articoli di *Guido Melis, Alberto Stancanelli, Giuseppe Beato, Luca Soda*

RECENSIONI



SOMMARIO

Editoriale	4
-------------------------	----------

Di Daniela Carlà e Guido Melis

FOCUS: L'INATTUALITA' ATTUALE DI ADRIANO OLIVETTI

Lo sviluppo industriale Olivetti (1950-90) <i>di Giovanni de Witt</i>	9
Comunità concreta e impresa responsabile: che significato ha la proposta di Adriano Olivetti nell'attuale contesto italiano? <i>di Bruno Lamborghini</i>	33
La politica della cultura e le orme dell'olivettismo <i>di Beniamino de' Liguori Carino</i>	47
Adriano Olivetti. Spunti di innovazione <i>di Alberto Clementi</i>	65
Da Adriano Olivetti alla quarta stagione del Made in Italy <i>di Luca Zevi</i>	73
L'Eresia di Adriano Olivetti <i>di Marco Villani</i>	80
Il ruolo della Psicologia nelle organizzazioni: il patrimonio dell'esperienza Olivetti <i>di Dario Ciccarelli</i>	85
Attualità della visione 'pedagogica' di Adriano Olivetti <i>di Marina Imperato</i>	100
Adriano Olivetti: quale lezione di leadership? <i>di Laura Palladino</i>	109
La fabbrica olivettiana di Pozzuoli tra passato e futuro <i>di Pietro Spirito</i>	112
Sviluppo culturale e innovazione: la lezione attuale di Adriano Olivetti <i>di Leda Marino, Vincenza Capone e Alessandro Lo Presti</i>	118
Appendice: "Ai lavoratori di Pozzuoli" - Discorso di Adriano Olivetti per l'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli - 23 aprile 1955	132

CONTRIBUTI

In ricordo di Paolo De Ioanna <i>di Guido Melis</i>	139
Una pubblica amministrazione, moderna ed efficiente, può essere uno strumento per superare le disuguaglianze In ricordo di Carlo Dell'Aringa <i>di Alberto Stancanelli</i>	152



I *contrats de plan* e il *débat public* in Francia: pianificazione negoziata e partecipazione delle comunità ai grandi progetti infrastrutturali

di Giuseppe Beato.....158

Digitocrazia e privatizzazione elettronica

di Luca Soda.....171

RECENSIONI

Stefano Sepe

Storia dell'Amministrazione italiana (1861-2017)

di Leonella Cappelli.....176

Vito Tenore (a cura di)

La nuova Corte dei Conti: responsabilità, pensioni, controlli

di Luigi Carbone.....179

Francesca Dello Preite

Donne e dirigenza scolastica - Prospettive per una leadership e una governance al femminile

di Marina Imperato.....183

Numeri Precedenti.....185



Editoriale



Adriano Olivetti, Ivrea 1901-Aigle 1960. E' ancora "inattuale" Olivetti, come sembrava a molti commentatori già al momento della sua scomparsa? O invece non è, e proprio in ragione di quella sua rivendicata "inattualità" di allora, oggi fortemente "attuale"?

La domanda è al centro di questo numero della nostra rivista.

L'occasione è fornita dal riconoscimento nel 2018, da parte dell'UNESCO, del sito di Ivrea come città ideale della rivoluzione industriale del 900. Abbiamo chiesto il contributo ad alcuni tra i più vicini collaboratori di Adriano Olivetti, alla stessa Fondazione, a eminenti urbanisti, a dirigenti e studiosi della pubblica amministrazione, convinti della possibile attualità del modello Olivetti anche per la pubblica amministrazione italiana: dunque non una nostalgica rilettura delle memorie di Adriano, ma una sollecitazione per il presente.

Poche linee storiche, soprattutto per chi, più giovane, non sa. Olivetti fu - per usare l'espressione di uno dei suoi amici - "un profeta disarmato". E figlio di Camillo, imprenditore e fondatore della fabbrica di famiglia e a sua volta straordinario innovatore della sua epoca, Adriano conosce la fabbrica, ed è per questo che vuole cambiarla "nel lontano agosto 1914, avevo allora 13 anni, mio padre mi mandò a lavorare in fabbrica. Imparai così ben presto a conoscere e odiare il lavoro in serie: una tortura per lo spirito che stava imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina... per molti anni non rimisi piede nella fabbrica, ben deciso che nella vita non avrei atteso nell'industria paterna": almeno in questo non fu profetico e, fortunatamente, tornò in fabbrica per rinnovarla profondamente. Ma Adriano conosce anche il mondo, e già nel 1925 il padre lo spinge negli Stati Uniti, per studiare l'inglese e "vedere un po' di mondo", e anche questa esperienza risultò decisiva. Adriano univa una non comune capacità organizzativa e leaderistica e una non improvvisata confidenza con la cultura industriale moderna con un'altrettanto eccezionale propensione per la ricerca, per l'innovazione, per la fantasia applicata alla produzione.

E qualcosa di più, ancora: il saper fare, il produrre (fossero macchine da scrivere, calcolatrici o addirittura il prototipo del computer contemporaneo, cui la Olivetti arrivò per



prima) dovevano inserirsi in un contesto di modernizzazione economico-sociale controllata e guidata dall'uomo, in una chiave che garantisse uno sviluppo insieme equilibrato e razionale della società e del rapporto industria-ambiente. Adriano Olivetti è stato uno straordinario anticipatore della responsabilità sociale e ambientale di un'impresa che agisce responsabilmente nel territorio, coniugando attività imprenditoriale, valori etici, trasparenza. Tanto è trasparente la sua impresa che Adriano, forse metaforicamente, predilige il vetro, nella sua fabbrica si può guardare dentro dall'esterno. Né si può dimenticare la cura nel promuovere la cultura dei dipendenti, offrendo loro conversazioni musicali, letterarie, artistiche, ecc. ad alto livello, magari nella pausa pranzo; o la creazione a Ivrea di una biblioteca ricca e aggiornata aperta a tutti gli abitanti, i cicli cinematografici e le mostre d'arte. Era assolutamente inedito, in quegli anni, il welfare aziendale, che, in aggiunta a servizi sanitari eccellenti, garantiva ai dipendenti soggiorni al mare e ai monti, nidi e scuole materne ispirati a principi pedagogici moderni, convalescenziari, ecc. Adriano fu particolarmente attento a misure per favorire il lavoro delle donne, anche agevolando il rientro dopo il parto. "Stare all'Olivetti" fu, per una generazione di tecnici, operai e dirigenti, un modo diverso di fare industria e insieme la partecipazione a una particolare filosofia del produrre.

Ma c'era di più. Basterebbe scorrere il catalogo delle Edizioni di Comunità per ravvisarvi i tratti di un disegno culturale il cui epicentro e la cui matrice prima potevano ben essere nell'ipotesi di un modo alternativo di fare industria, ma la cui espansione poi toccava tutte le discipline non solo umanistiche e finiva per risolversi in una proposta culturale globale di riforma dell'intero sistema.

La parola chiave era "comunità", un lemma che Olivetti pose persino al centro di un progetto politico, partecipando sotto quell'insegna alle elezioni. Comunità significava fare come in piccolo si era fatto a Ivrea: la fabbrica nel verde pubblico, gli operai alloggiati non in periferie stranianti della città ostile ma nei piccoli condomini sparsi tra gli alberi, l'asilo per i bambini, l'assistenza medica a portata di mano, i trasporti garantiti, la cultura più avanzata e la scuola meglio organizzata a disposizione dei dipendenti. Utopia pura: un'isola della ragione nel cuore del più disordinato e estraniante momento storico dell'Italia del Novecento, il miracolo economico nel quale gli animal spirits del capitalismo furono lasciati liberi, nel bene e nel male,



di esprimere tutta la loro violenta ambizione di modellare il mondo alla propria esclusiva misura. Olivetti no. A Ivrea si parlava di programmazione e di sviluppo indirizzato, quando ancora queste parole erano estranee al lessico della politica. Si guardava alla preservazione dell'ambiente in tempi nei quali la ciminiera imperava e rappresentava il simbolo invincibile del progresso. Si proponeva già la centralità dell'urbanistica, e l'intreccio tra la pianificazione economica e quella degli assetti urbani.

C'era poi un punto, che a noi sembra di attualità quasi sorprendente, ed era la contraddizione tra la globalizzazione, la spersonalizzazione del lavoro e della vita comune, la concentrazione produttiva e urbana implicite in questa nuova stagione del capitalismo e invece la nostalgia di vivere nel proprio "locale", di lavorare gli oggetti con le proprie mani, e anche l'esigenza di solidarietà umana e sociale che, pur derivando da mondi contadini ormai anacronistici, trovava e trova tuttavia anche nelle società globalizzate del nostro tempo una sua imperiosa rivendicazione. Contraddizione acuta che oggi, nell'attuale colossale trasformazione derivante dalla crisi del modello fordista, sembra essere diventata una dei problemi irrisolti e apparentemente irrisolvibili delle società avanzate.

E' abbastanza significativo, dunque, che torni oggi di grande attualità la visione di Olivetti. Oggi che la globalizzazione, dopo la grande crisi mondiale, mostra le sue contraddizioni interne, cui corrispondono convulsi e antistorici moti di ripulsa e di ritorno all'antico. Ma al tempo stesso oggi, che si giocano le sorti dell'uomo, nell'imminenza (o forse nel mezzo) di una imponderabile rivoluzione tecnologica che ne modifica lo stesso rapporto con le cose, con gli altri uomini e con la sua stessa identità.

L'informatica stessa, che fu la grande intuizione pionieristica di Adriano, modifica strutturalmente il lavoro, ne flessibilizza i tempi, ne disloca i luoghi un tempo inderogabilmente concentrati in una sola fabbrica, li distribuisce senza ordine apparente in una serie di postazioni anche molto distanti geograficamente l'una dall'altra. Le gerarchie che il lavoro industriale imponeva come una gabbia, poi trasferitesi all'intera società capitalista, sono messe dappertutto in discussione. La rete parifica i soggetti che vi accedono, determinando l'avvento di modelli orizzontali o circolari dove prima vigeva la rigida maglia delle catene verticali. Anche la gerarchia geografica tra centri e periferie non vale più come un tempo: se basta un



collegamento internet per parlarsi, diventa indifferente risiedere in città o in campagna, al centro o in provincia, in uffici iperconnessi o in misere capanne nella giungla ma con un computer a disposizione (come pare stia avvenendo in India, ad esempio).

Nell'amministrazione pubblica, che è poi il nostro specifico come rivista, "saltano" le connessioni ferree della catena gerarchica; i processi procedimentalizzati alla stregua di catene di montaggio dove ogni cellula produttiva "lavorava" il suo pezzo si trasformano, perché nella rete tutti i soggetti possono ora accedere contemporaneamente alla produzione dell'atto amministrativo. Come aveva intuito un grande giurista profondo conoscitore della pubblica amministrazione, Massimo Severo Giannini (non a caso partecipa per un tratto di strada del disegno di Olivetti), si lavorerà in futuro per obiettivi, puntando sulla coralità dell'attività amministrativa, sulla sua contestualità. L'eclittismo interdisciplinare di Adriano Olivetti sarebbe oggi indispensabile per favorire il superamento del rigido formalismo giuridico che permea la pubblica amministrazione. Adriano favorì la coesistenza tra formazione tecnico-scientifica e quella umanistica, il lavoro in equipe, l'investimento nei talenti e nell'innovazione.

E poi c'è l'ambiente. Il suo consumo selvaggio, la sua distruzione sistematica. Il tema posto dalla recente, drammatica vicenda dell'Ilva di Taranto. E l'espansione dei centri urbani, dilatati senza più razionalità sino a trasformarsi in contenitori estranianti per un'umanità alienata e isolata in monadi sempre più incomunicanti (un paradosso, nell'epoca del trionfo della comunicazione). E la babele delle culture e dei linguaggi. Il rumore di fondo perpetuo di una società che ha perduto le virtù del silenzio, della riflessione, del pensiero lungo.

E, ancora, la concezione della democrazia, la critica anzitempo alla pervasività dei partiti politici, oggi debolissimi anche perché non si è rimediato in tempo cogliendo la critica costruttiva rivolta a un sistema politico "dove i deputati sono nominati da liste manipolate dalla direzione dei partiti".



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

Tutto questo rende attuale, attualissimo Adriano Olivetti. Sono passati quasi 60 anni dalla sua scomparsa, eppure mai come oggi ci manca. Sentiamo il bisogno di riprendere il suo discorso “visionario”, consapevoli come siamo che di quelle “visioni” abbiamo più che mai bisogno, e con urgenza. Perché Adriano Olivetti era un visionario, ma non un utopista e dalle sue anticipazioni possiamo trarre indicazioni realistiche e praticabili anche nel presente.

8

Daniela Carlà e Guido Melis

L'attività è svolta a titolo personale e le opinioni espresse impegnano esclusivamente gli autori



FOCUS: L'INATTUALITA' ATTUALE DI ADRIANO OLIVETTI

Lo sviluppo industriale Olivetti (1950-90)

di Giovanni de Witt

Ingegnere industriale, ha lavorato in Olivetti dal 1965 al 1993. È stato responsabile di diversi progetti innovativi aziendali e di staff centrali (Formazione, Organizzazione). Ha svolto incarichi operativi come la Direzione del Comprensorio Industriale di Messico e, successivamente, la Direzione delle Produzioni italiane ed estere dei Prodotti per Ufficio. Come Direttore Generale della Olivetti Prodotti Industriali, ha anche realizzato un importante progetto insediativo in Unione Sovietica. È autore di testi sulla logistica, l'automazione di fabbrica e l'economia della moderna informatica, come pure di ricerche per l'Archivio Storico Olivetti e la Fondazione A. Olivetti.

1 - Il mondo, come proiezione e come casa

Il punto di partenza della storia del sistema industriale Olivetti, che si desidera qui presentare, può consistere in una rapida visione del cammino percorso nello sviluppo della Olivetti nel suo complesso, tra gli anni 1950 e 1990.

A questo scopo può essere utile cominciare da un esame dell'Olivetti stessa alla fine del percorso, l'anno 1990. La scelta del 1990 come anno traguardo per questa analisi non è casuale. Il 1990 ci presenta, infatti, ancora un'immagine corretta dell'Olivetti come azienda eminentemente industriale, prima del suo ingresso nel settore dei Servizi telefonici, caratteristico poi dell'Olivetti degli anni '90.

1.1 - Nascita e crescita di una multinazionale

A fine dicembre 1990, il Gruppo Olivetti comprendeva la casa madre, la ICO, ed una costellazione di 260 imprese, industriali e commerciali, attive in 33 Paesi diversi. Il personale occupato raggiungeva la cifra di 53.679 persone.

La presenza commerciale, gestita direttamente attraverso proprie società Consociate, copriva 33 Paesi, in Europa, nelle Americhe ed in Estremo Oriente. La rete indiretta degli agenti si estendeva ad altri 81 Paesi, soprattutto in Africa, nei Paesi del Golfo ed in Centro America. Solo i Paesi del blocco sovietico e la Cina mostrano, al 1990, una scarsa copertura commerciale.

Le allocazioni industriali, relative alla casa madre ed alle imprese associate, erano presenti, oltre che in Italia, in Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna, Brasile, Messico, Singapore e Stati Uniti. Si



tratta complessivamente di 51 centri industriali. Tra essi si contano i principali stabilimenti di produzione del Gruppo e delle imprese coordinate, oltre a tutti i centri produttivi della componentistica industriale, prodotta all'interno del Gruppo stesso. Il personale addetto alle strutture produttive ammonta a 17.916 persone

Il personale della Ricerca totalizza 4.101 ricercatori. Da solo, il personale della Ricerca rappresenta il 7,8% del totale dell'occupazione aziendale: si tratta di una percentuale che poche aziende italiane raggiungono. Centri di sviluppo e di ricerca sono presenti in Italia, Germania, Gran Bretagna, Giappone, Singapore, Spagna, Svizzera e Stati Uniti.

Il fatturato complessivo del Gruppo nel 1990 ha raggiunto i 9.031 miliardi di lire (4.554 milioni di €) e viene conseguito fuori Italia per il 66% del suo valore. Questa composizione del fatturato mostra una azienda ampiamente internazionalizzata nei suoi mercati di sbocco.

La gamma dei prodotti di catalogo 1990 Olivetti è amplissima: non esiste costruttore del settore che presenti una gamma così estesa. Essa si estende dai Prodotti per Ufficio ai Prodotti d'Informatica, anche se questi ultimi costituiscono, con il loro 77%, ormai il nucleo preponderante dell'offerta.

I Prodotti per Ufficio comprendono i tradizionali Scrivere e Calcolo, con una presenza aggiuntiva delle Copiatrici, che si stanno affermando, dopo la *joint-venture* con la Canon. Si noti che il 5% dello Scrivere meccanico corrisponde circa, in valore assoluto, ad un fatturato di 450 miliardi di lire. Sostanzialmente, i "meccanici" dimostrano ancora una bella tenuta.

Nella Informatica, occorre sottolineare la maturità ormai raggiunta dell'offerta aziendale. Accanto ai tradizionali *hardware* (mini, PC, telecomunicazioni, stampanti...), la componente *software* (applicazioni, consulenza...) ha ormai raggiunto, col suo 13%, proporzioni di tutto rispetto nell'offerta complessiva.

L'impresa di Ivrea è collocata tra le 10 principali aziende italiane e figura tra le prime 500 mondiali dell'elenco di *Fortune*.

Nel 1990, questa è ormai la grande multinazionale che tutto il mondo ha conosciuto e la cui immagine si è diffusa come sinonimo d'eleganza e bellezza industriale.

Partendo da questi dati del 1990 come punto di riferimento finale, si può allora, andando all'indietro, osservare il cammino percorso dall'azienda nel suo sviluppo.



Si osservi allora l'andamento del fatturato dal 1950 al 1990. L'impetuosità dello sviluppo aziendale in questo arco di tempo è impressionante. Se nel 1990 il fatturato era oltre 9.000 miliardi di lire, il fatturato nel 1950 si posizionava intorno ai 400 miliardi.

Tra il 1950 ed il 1990, questo volume si è, quindi, moltiplicato oltre 22 volte. Una valutazione del tasso di crescita medio, lungo i quaranta anni presi in considerazione, porterebbe ad identificare dei valori medi di crescita di oltre l'8% annuo. Si tratta di un tasso di crescita eccezionale, se si pensi alle vicende che si sono susseguite lungo l'arco di tale periodo.

Un fatturato di 400 miliardi di lire, quale si presenta nel 1950, è certamente ad un livello già significativo. La dimensione nazionale è però ancora del tutto preponderante ed è realizzata in Italia per oltre il 70%. Prima della guerra, l'Olivetti aveva una presenza internazionale abbastanza circoscritta, essendo presente solo in Spagna, Belgio e Francia, in Europa, e in Argentina e Brasile, nell'America Latina.

L'insieme del fatturato proviene ancora sostanzialmente dai prodotti tradizionali dello Scrivere (57%). Il Calcolo nascente contribuisce per circa il 30%, le Contabili per il 10%, le Telescriventi solo per qualche punto percentuale. Il tutto rigorosamente meccanico. L'informatica è ovviamente ancora lontanissima e fuori orizzonte.

Gli stabilimenti di produzione sono 5: 3 situati in Italia e 2 all'estero. Il totale degli occupati, in tutti i settori, nel 1950 raggiunge appena le 6.000 persone.

L'impresa del 1950 si presenta, allora, come una azienda fortemente nazionale, operante in un settore interessante, in cui gode di una presenza di prestigio. La entità del fatturato 1950 e la consistenza dell'occupazione non permetterebbero però di classificare l'Olivetti stessa al di là delle aziende medio-grandi italiane di quel momento. L'importante multinazionale è ben al di là dal venire.

Questa è sostanzialmente l'impresa che Adriano Olivetti ha preso in mano nel dopoguerra, al ritorno, nel 1946, dall'esilio in Svizzera, dove si era rifugiato perché ricercato dai nazisti.

1.2 - Prodotti, aggressività commerciale, sistema industriale come motori dello sviluppo

Il confronto tra l'Olivetti del 1950, la medio-grande azienda italiana dei prodotti per ufficio, e quella del 1990, la multinazionale dell'informatica, apre una serie di interrogativi su quali siano stati i principali motori di uno sviluppo così interessante.



Questo sviluppo testimonia certamente in primo luogo la capacità della Olivetti di aver sempre sostanzialmente seguito le esigenze del suo mercato con prodotti adeguati ed innovativi. Non sarebbe stato possibile altrimenti realizzare una crescita così consistente¹ senza questa capacità di offrire costantemente prodotti di avanguardia adeguati via via a mercati sempre più esigenti.

Questi dati parlano anche della grande espansione internazionale dell'azienda nel suo settore commerciale. La crescita della dimensione internazionale del fatturato non può essere considerata come il risultato di una semplice tendenza naturale, se non con molta superficialità. Non si possono, infatti, ignorare le difficoltà che l'operazione dell'acquisizione di un mercato internazionale così ampio ha costretto ad affrontare e risolvere.

L'acquisizione di quote di mercato in un contesto internazionale è infatti il risultato di operazioni molto complesse, dove una presenza commerciale è soltanto uno degli ingredienti. Gli Stati nazionali difendono attentamente i loro mercati e consentono agli estranei di penetrarvi solo a particolari condizioni, spesso differenti da Paese a Paese. Molto spesso richiedono una presenza industriale.

Si può allora affermare che questa dimensione internazionale sarebbe stata difficile da raggiungere senza il ruolo determinante del sistema industriale, che ha accompagnato di pari passo l'espansione commerciale.

Il sistema industriale ha avuto il merito, espandendo con metodo la sua capacità produttiva, di aver permesso di ottenere e consolidare i risultati che la forte aggressività della rete commerciale andava conseguendo. Ma non si è trattato solo di espandere la capacità produttiva. E' stato infatti necessario attuare una precisa ed efficace strategia delle allocazioni delle sedi operative. Senza che queste sedi fossero sapientemente ed opportunamente distribuite secondo le varie esigenze, nella varie aree di mercato che si andavano creando, questo risultato espansivo non sarebbe stato ottenuto.

Il sistema industriale si presenta quindi come un ulteriore elemento strutturale importante dello sviluppo della impresa. Questo tema merita così ulteriori approfondimenti, che ci condurranno all'interno del soggetto di nostro interesse.

¹ Non si possono non ricordare qui alcuni dei prodotti vertice dell'Olivetti. Il primo è certamente la macchina da calcolo scrivente Divisumma (1950), leader del suo settore e gallina dalle uova d'oro del successo della Olivetti meccanica. Vi è poi, nel tempo, la Programma 101 (1964), primo computer da tavolo del mondo. Segue la ET 101 (1978), la prima macchina per scrivere elettronica, e, infine, il competitivo Personal Computer M 24 (1984), che verrà anche commercializzato dalla AT&T negli USA.



1.3 - La competitività industriale, tra mutamenti tecnologici e politiche nazionali

I capisaldi, su cui la tesi di un sistema industriale come motore dello sviluppo si fonda, possono essere facilmente sintetizzati.

Le allocazioni industriali, infatti, in questo contesto d'espansione internazionale così massiccia e ambiziosa, sono al servizio di due obiettivi, fondamentali per il successo aziendale. Il primo è quello di assicurare la competitività dei prodotti forniti, il secondo è quello della utilizzazione ottimale delle opportunità che nascono dalle allocazioni industriali.

Ora il primo obiettivo, quello della competitività dei prodotti, può essere raggiunto solo in maniera fortemente dipendente dal tipo di prodotto considerato. Secondo le circostanze e il tipo di prodotto, il raggiungimento di questo obiettivo può dipendere dalle dimensioni di scala del processo produttivo. Altre volte, il fattore che conta, invece, è la capacità di innovare il contenuto del prodotto con rapidità, sotto la spinta del progresso tecnologico. Altre volte ancora, sono i fattori di servizio, come la tempestività delle consegne o la qualità che vanno privilegiate.

Per l'Olivetti, questa articolazione di politiche di competitività è stata applicata in un contesto internazionale. E non sempre i vincoli dei mercati nazionali sono in armonia con tale importante obiettivo. Questo obiettivo esige allora, per il suo conseguimento, una forte capacità di coniugare le caratteristiche delle singole allocazioni del sistema produttivo alle scelte di competitività, che guidano le strategie aziendali di ciascun prodotto. Le soluzioni Olivetti hanno sempre mostrato una grande intelligenza delle politiche economiche nazionali, per trovare compromessi e soluzioni adeguate alle esigenze della competitività industriale.

Il secondo obiettivo, si ricordi, è rappresentato dal riuscire ad utilizzare fino in fondo i vantaggi dello specifico contesto nazionale, in cui si è chiamati ad insediarsi.

Come si è detto, ogni Stato difende i propri mercati nazionali. Le modalità, però, con cui tale difesa è effettuata sono molto specifiche del Paese e delle condizioni dell'economia nazionale. Alcuni Stati difendono i propri mercati attraverso barriere doganali, altri utilizzano fino in fondo il vantaggio competitivo offerto da un basso costo del lavoro. Altri ancora si servono, a sostegno delle economie nazionali, della domanda pubblica o della politica del cambio tra la moneta locale ed il dollaro, moneta principe degli scambi internazionali. Spesso, alcune di tali politiche coesistono. Molto spesso, come si è accennato, il vincolo della presenza di una sede industriale nazionale rappresenta la condizione indispensabile per l'ingresso nel mercato.



Occorre allora che il sistema industriale, nel rifornire i vari prodotti ai vari mercati, sia capace di utilizzare la propria capacità di investimento in maniera oculata. Occorre essere capaci di rispettare i vincoli, ma anche capaci di cogliere le opportunità presenti ed offerte dai vari mercati nazionali.

Ora, l'arco di tempo così esteso, che stiamo considerando, non può far pensare alla costanza nel tempo di una strategia degli insediamenti industriali, per conseguire questi due obiettivi generali. Troppi, infatti, sono stati i cambiamenti che hanno influenzato concretamente le scelte strategiche d'insediamento lungo questo periodo.

In questo arco di tempo, l'Olivetti stessa, per prima, ha dovuto affrontare diverse evoluzioni radicali.

Innanzitutto, ha affrontato un importante cambiamento strutturale nella tecnologia dei suoi prodotti. Infatti, nel giro degli anni '70, tutti i suoi prodotti sono passati da una tecnologia progettuale e produttiva di tipo meccanico alla tecnologia elettronica. L'entità di tale trasformazione ha fatto parlare di mutazione genetica dell'Olivetti.

Al di là della metafora, per comprendere la rilevanza di tale trasformazione, basti pensare che l'Olivetti, leader nella tecnologia meccanica, con la tecnologia elettronica si è trovata lei a dover inseguire i suoi nuovi concorrenti, per rimanere competitiva. E' stato poi necessario rinnovare radicalmente i propri impianti ed adeguare dolorosamente i propri organici al minor contenuto di lavoro dei nuovi prodotti elettronici.

Ma non è sufficiente. I prodotti più complessi dei Prodotti per Ufficio, le contabili ed i sistemi di gestione, sotto la spinta dell'innovazione tecnologica vertiginosa dell'elettronica digitale, si sono trovati, a fine anni '70, a competere con i Prodotti Informatici di fascia bassa. Di fatto, i due settori si sono fusi in un unico settore dell'Informatica, quello più dinamico e dove l'innovazione è stata più vivace. In questo settore, l'Olivetti ha incontrato un nuovo concorrente importante, chiamato IBM. La IBM allora deteneva il 70% del mercato informatico. Si può ben capire, anche questa volta, l'entità del cambiamento necessario per la politica della propria competitività.

Ma, nel mercato internazionale, anche le politiche di sviluppo nazionali sono fortemente evolute nell'arco di tempo che stiamo considerando.

Talune politiche nazionali di successo, quale la sostituzione delle importazioni, praticate, ad esempio, negli anni '50 in America Latina, hanno evidenziato, negli anni '70, fenomeni di stasi e di saturazione. E' iniziata allora una spinta verso la creazione di mercati più ampi del mercato nazionale.



Queste spinte hanno creato anche delle instabilità politiche e forti discontinuità di talune regole di azione governativa nel governo dello sviluppo.

Anche in Europa si erano già create, negli anni '70, vaste aree di mercato, sotto la spinta verso il Mercato Comune. Contemporaneamente, però, i costi del lavoro si sono mossi verso l'alto, sorretti dalla piena occupazione e dal benessere che si andava stabilendo nel continente. Le condizioni di competitività sono rapidamente cambiate ed hanno richiesto forti assestamenti delle localizzazioni produttive in Europa.

Pure i mercati asiatici si sono mossi e si sono create condizioni fortemente favorevoli per insediamenti industriali in aree specifiche dell'Estremo Oriente. Si sono così poste le premesse per un radicale e rapido sviluppo di queste aree. Si pensi a Singapore ed Hong Kong, ma anche alla Corea del Sud ed a Taiwan, le nascenti Tigri asiatiche.

In sintesi, è un mondo con veloci cambiamenti, su fronti molteplici, sia tecnologici che di politica economica, quello affrontato dallo sviluppo aziendale in questo arco di tempo. Tutto questo ha richiesto una grande capacità d'adattamento per le politiche insediative industriali. Anche qui, malgrado le enormi difficoltà, la capacità di affrontare questo cambiamento e di adottarlo come opportunità è stata uno dei motivi del successo dell'Olivetti di quegli anni.



1.4 - Le fasi evolutive del sistema industriale

Un indicatore, che permetta di misurare quanto tutti questi cambiamenti nel tempo abbiano inciso sulla struttura e sull'organizzazione Olivetti, è dato dall'andamento della consistenza dell'occupazione aziendale in questo periodo. L'andamento dell'occupazione Olivetti, in Italia ed all'estero, tra il 1950 ed il 1990, viene presentato nella Fig.1.

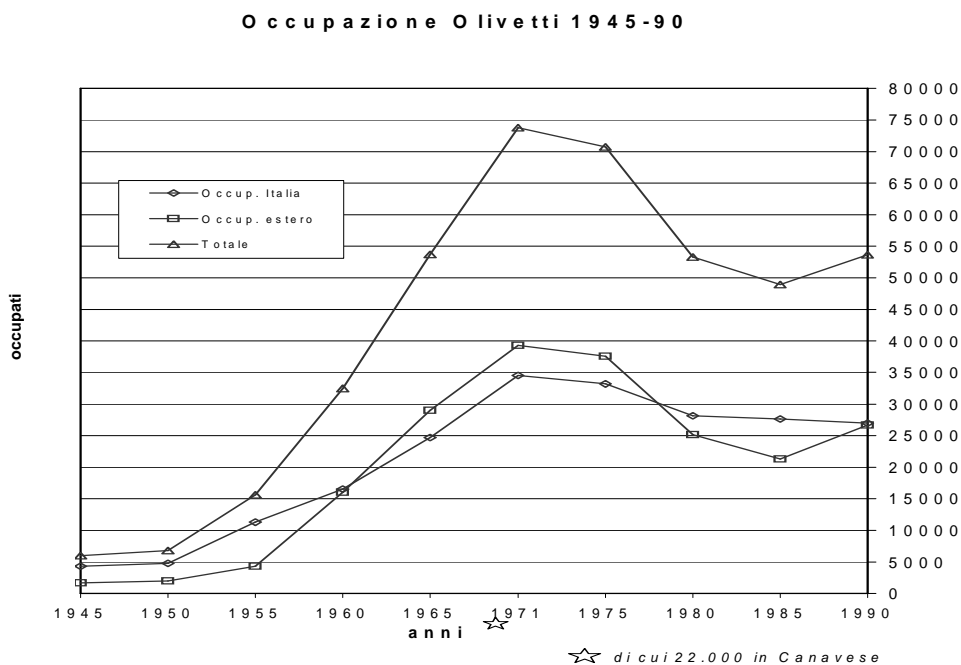


Fig. 1- L'andamento dell'occupazione Olivetti 1945-90

Gli elementi di discontinuità di questo importante indicatore della vita di un'impresa sono ben evidenti in questa presentazione. Ad una crescita costante e rapida della occupazione fino al 1971, in cui l'Olivetti sfiora le 74.000 persone, segue una fase di forte diminuzione della forza occupata. A partire dal 1971, il personale Olivetti diminuisce, sia in Italia che all'estero, con un ritmo impressionante, sino alla metà degli anni '80. Dal 1971 al 1985, l'occupazione Olivetti perde circa 25.000 persone. E' solo a partire dal 1985 che si manifestano i sintomi di una ripresa della crescita dell'occupazione stessa. Questa ripresa avviene all'estero, trascinata finalmente dalla espansione del fatturato, che comunque nel frattempo è sempre continuata.



Ad un lettore esperto di fenomeni industriali non sfugge l'essenza e l'entità dei fenomeni, che queste discontinuità possono richiamare ed evocare. Così è ben credibile che si debba parlare dello sviluppo del sistema industriale Olivetti come di un fenomeno non lineare nel suo svolgimento.

Questo sviluppo può allora essere narrato attraverso l'attraversamento di almeno tre fasi fondamentali, attraverso cui si è espressa la politica industriale Olivetti.

- **1° Fase: l'espansione (1950-68)**

Una prima fase è quella che va dal 1950 al 1968. E' la fase di massima velocità d'espansione dell'azienda e del decollo della Olivetti internazionale, attraverso un'aggressiva politica di crescita commerciale. Dai 5 stabilimenti produttivi del 1950 (3 in Italia e 2 all'estero, come si è detto) si passa ai 21 stabilimenti del 1968, 11 in Italia² e 10 all'estero³. Nel 1968 è inoltre in atto un piano di ulteriore espansione delle aree produttive. I dipendenti crescono dai circa 6.000 del 1950 ai 60.700 del 1968, dei quali 27.400 in Italia e 33.300 all'estero.

Questa fase è caratterizzata dall'espansione commerciale in mercati protetti, dove la presenza commerciale è fortemente condizionata da tale protezionismo e, quindi, dalla necessità di una presenza industriale locale. In tali aree, si vende, di fatto, solo ciò che si produce localmente.

Le fabbriche estere si presentano allora come fabbriche pluriprodotto. Esse producono, infatti, ciascuna tutti i prodotti che servono ai mercati locali. Di conseguenza, risultano fatalmente poco competitive, dimensionate come sono su una gamma ampia di prodotti, ma sui ridotti volumi del Paese. Spesso, queste fabbriche si riducono a operazioni di montaggio. I prodotti così realizzati si vendono bene sui mercati protetti, ma non sono in genere competitivi al di fuori di tali aree.

- **2° Fase: la razionalizzazione (1968-71)**

A questa fase di espansione, segue, tra il 1968 ed il 1971, una fase di razionalizzazione delle sedi produttive. In questa fase, da stabilimenti pluri-prodotto si passa a stabilimenti focalizzati su di un solo prodotto.

² Ivrea (3), Agliè, Scarmagno (2), Torino, Massa, Pozzuoli, Crema, Marcianise

³ Barcellona, Glasgow, Harrisburg, Toronto, Buenos Aires, San Paulo, Città del Messico, Johannesburg, Bogotá, Santiago



Il fattore dominante, che permette il passaggio a questa nuova fase dello sviluppo, è determinato dalla creazione di vaste aree commerciali, sia in Europa, con la maturazione del MEC, che in America Latina, con la creazione di Zone di libero scambio. Da un lato, i vincoli legati ai singoli mercati si riducono, dall'altro, nel 1968, i volumi dei prodotti Olivetti sono ormai fortemente cresciuti.

Allora, la possibilità di far fronte ad aree di mercato più ampie consente una forte razionalizzazione della assegnazione dei prodotti alle varie sedi produttive. Questa razionalizzazione ha come principio organizzatore la focalizzazione delle attività produttive di ciascun stabilimento su di un solo prodotto. Da ciascuno di questi stabilimenti mono-prodotto si alimentano le intere ampie aree di mercato, che si sono determinate.

Con questa focalizzazione, aumentano i volumi prodotti da ciascun stabilimento, perché si possono concentrare i volumi produttivi, prima sparsi in varie sedi. E' allora possibile godere di importanti economie di specializzazione e di scala nella attività produttiva. Come conseguenza, i prodotti risultano fortemente più competitivi sul piano internazionale.

Giungono a termine, in questo periodo, i forti investimenti espansivi lanciati a metà degli anni '60. Nel 1971, l'Olivetti raggiunge la massima occupazione della sua storia: gli occupati Olivetti raggiungono la cifra di 73.798. L'Olivetti meccanica è contemporaneamente leader mondiale nel Calcolo scrivente, il suo prodotto principale.

- 3° Fase: la ristrutturazione (1979-85)

Ma questa seconda fase felice si scontra con i forti fenomeni di cambiamento degli anni '70.

Gli anni '70 sono testimoni dei grandi cambiamenti, cui già abbiamo fatto cenno: il passaggio dalla tecnologia meccanica alla tecnologia elettronica nei Prodotti per Ufficio, l'avvento dell'Informatica e poi la crescita dei costi del lavoro, soprattutto in Italia ed in Europa. Sotto la spinta di questi cambiamenti, l'Olivetti deve affrontare, tra il 1979 ed il 1985, una fase di radicale ristrutturazione delle sue sedi produttive e della allocazione dei prodotti nelle varie sedi.

Prima di tutto, occorre far fronte alla riduzione di occupazione, indotta gradualmente dal passaggio ai prodotti elettronici. Si chiudono o si ridimensionano, di conseguenza, alcune sedi produttive, in Italia ed all'estero.

I prodotti meccanici, ad alto contenuto di lavoro, non risultano più competitivi se prodotti in Europa, a causa dei cresciuti costi del lavoro. I vari prodotti meccanici vengono allora trasferiti nelle



fabbriche estere dei Paesi a minore costo del lavoro, dove l'Olivetti ha ormai insediamenti completi e mano d'opera fortemente professionalizzata. In queste sedi, questi prodotti risulteranno ancora fortemente competitivi per molto tempo, ma occorrerà dolorosamente ristrutturare le fabbriche italiane ed europee.

I prodotti elettronici (scrivere, contabili, sistemi di gestione...) basano ora la loro competitività sulla continua innovazione di prodotto. Occorre produrli, allora, in sedi molto vicine alle sorgenti di innovazione. In stabilimenti, cioè, collocati vicino a dove sono allocate le sedi della Ricerca: in Italia soprattutto. La facilità di interazione tra Ricerca e Produzione diventa vincolante per tale competitività basata sull'innovazione. Questi nuovi prodotti, con i loro volumi in crescita, allora prenderanno in parte il posto dei prodotti meccanici trasferiti all'estero.

La competitività del loro processo produttivo, in presenza di un elevato costo del lavoro italiano, verrà invece ottenuta con il ricorso a forme spinte di automazione. Nascono così anche le Fabbriche Automatiche italiane del Gruppo.

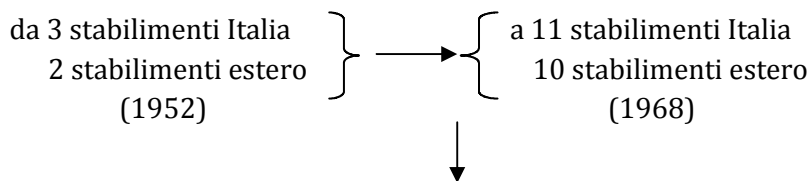
Per il Calcolo elettronico, prodotto ugualmente sensibile all'innovazione, ma più semplice e più stabile dei Sistemi, verrà scelta una nuova sede produttiva, fuori dell'Italia. Questa sede verrà identificata in un'area competitiva dell'Estremo Oriente, dove il costo del lavoro non è elevato, ma dove l'innovazione tecnologica risulta disponibile.



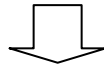
SINTESI DELLO SVILUPPO INDUSTRIALE OLIVETTI

LE VARIE FASI:

- **LO SVILUPPO DEI MERCATI (1952-68)**



PENETRAZIONE IN MERCATI PROTETTI (IMPORT SUBSTITUTION) O "CONDIZIONANTI":

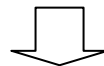


STABILIMENTI MULTIPRODOTTO

(con forniture di parti)

- **LA RAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA (1968-73)**

CREAZIONE DI AREE MERCATO PIU' AMPIE: MEC (Europa), ALALC (America Latina):

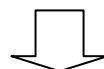


STABILIMENTI FOCALIZZATI MONOPRODOTTO

(a ciclo produttivo completo, con forti economie di scala)

- **LA RISTRUTTURAZIONE DEL SISTEMA INDUSTRIALE (1979-85)**

NUOVE STRATEGIE DI COMPETITIVITA' A FRONTE DI EVOLUZIONE TECNOLOGICA E CRESCITA COSTO DEL LAVORO, SIA IN AREE EVOLUTE CHE PROTETTE



MECCANICA : TRASFERIMENTI IN AREE A MINORE COSTO DEL LAVORO

ELETTRONICA/INFORMATICA: COMPETITIVITA' TRAMITE INNOVAZIONE
TECNOLOGICA

CALCOLO : ALLOCAZIONE IN SEDE COMPETITIVA INTERNAZIONALE
(area "EXPORT LEAD")



Alla fine degli anni di questo ciclo di forte ristrutturazione e di ricerca di condizioni di competitività così differenti tra loro, il sistema degli stabilimenti Olivetti raggiungerà una sua solidità ed un assetto stabile, strategicamente competitivo. Questo assetto sostanzialmente resterà definitivo ed immutato nel decennio successivo.

L'andamento della occupazione in Italia ed all'estero, evidenziato dalla fig.1 e la sintesi delle operazioni di ristrutturazione riassunte in Tavola 1, fanno intravedere la drammaticità e la complessità, che queste operazioni di ristrutturazione hanno dovuto affrontare.

2 - Qualche episodio dello sviluppo

Questa riepilogazione, condotta sulle linee generali di una vicenda così ampia ed articolata, rischierebbe di apparire incolore qualora non fosse completata dalla breve descrizione di qualche episodio delle vicende che l'hanno composta. Ne sono state, allora, scelte alcune di tali vicende, che si ritiene siano indicative dei problemi che di volta in volta, sono stati affrontati in questo complesso cammino.

2.1 - L'operazione Underwood

L'episodio che però evidenzia al pubblico mondiale la ormai raggiunta dimensione multinazionale della Olivetti è l'acquisizione della Underwood negli Stati Uniti, a fine 1959.

Adriano Olivetti vede, a metà anni '50, nel mercato degli Stati Uniti una grande ed immediata possibilità di mercato per l'innovativo Calcolo meccanico ma intuisce che gli servono due cose: una rete di vendita già ampia e funzionante, uno stabilimento produttivo che lo qualifichi come costruttore nazionale.

Un alto funzionario dell'Underwood, Herbert Bertine, entra in trattativa con l'Olivetti per trattare la vendita del Calcolo olivettiano in U.S.A. con il marchio Underwood. Durante la trattativa vien fuori che l'impresa USA è anche disposta, per necessità, ad accordi finanziari.

Adriano, in USA, già conosce l'Underwood. L'Underwood, nel 1959, è però una bandiera un po' vecchia e sdrucita. I suoi prodotti sono vecchi. Ha rifiutato un accordo con la IBM sulle macchine per scrivere elettriche, che l'Underwood non possiede in catalogo, con motivazioni d'ingenua arroganza.



Adriano Olivetti non esita ad imboccare la strada di un acquisto dell'intera impresa. Si reca negli Stati Uniti nel settembre 1959, per negoziare un accordo, con uno staff di alto livello.

Il 27 settembre, gli italiani si riuniscono nella sede Olivetti a New York, per una prima conclusione delle visite preliminari. Vi è molta esitazione: lo stabilimento è vecchio tecnologicamente, i bilanci poco chiari, conti allarmanti e una situazione finanziaria carente. Adriano decide per tutti: si va avanti lo stesso.

Il 29 settembre, l'offerta è formulata: l'acquisto del 35% delle azioni Underwood a 21,5 \$ per azione, contro un valore di Borsa di 18 \$ di qualche giorno prima. Un'offerta totale di 8,7 milioni di \$, pari a circa 5,4 miliardi di lire. Per comprendere l'importanza di tale offerta basta ricordare che il capitale sociale Olivetti, a fine '59, era pari a 13,5 miliardi di lire.

Il 1° ottobre l'offerta è velocemente accettata dalla Direzione Underwood.

Il 27 ottobre il Consiglio di Amministrazione di Ivrea la ratifica.

La stampa americana applaude l'operazione. La rivista economica *Fortune* prevede un cammino di successo per la nuova società, ma non altrettanto desidera la concorrenza americana. Il caso viene portato di fronte alla commissione Antitrust, come esempio di concorrenza impropria. L'Olivetti ha buon gioco a dimostrare che l'azienda acquistata era sull'orlo del collasso e la causa si chiude. Ma è un segnale forte delle difficoltà da superare.

L'Olivetti si muove con rapidità. Le vendite della Divisumma salgono a 4.000 il mese, quasi 50.000 l'anno ed è un successo, anche se l'Olivetti trasferirà alla società le macchine a un prezzo più ridotto. Nel 1964, il bilancio della Olivetti Underwood torna in attivo.

Una valutazione del costo totale dell'intervento è complessa. Per una valutazione complessiva occorre però considerare la partita positiva, nel bilancio ICO, dei forti margini per le macchine vendute in più e la crescita del valore delle azioni per gli attivi di bilancio, che si realizzano in Italia. Certo è che l'utile Olivetti, nel bilancio ICO di Ivrea, nel 1959, era di 860 milioni di lire e quello nel 1961 risulterà pari a 4,8 miliardi di lire.

La fabbrica Underwood di Hartford verrà chiusa nel 1968, approfittando di una congiuntura favorevole che vedeva nuovi insediamenti aeronautici nella città. La continuità della presenza industriale negli Stati Uniti verrà assicurata da un nuovo stabilimento, allocato ad Harrisburg in Pensilvania, progettato dall'archistar Kahn.



2.2 - Mercati e razionalizzazioni in America Latina

La grande novità degli anni '60 venne però, per l'Olivetti, dall'America Latina.

Olivetti operava da lunga data in quest'area, come si è visto. I crediti ottenuti per l'attenzione alle politiche governative di sviluppo industriale, daranno in questi anni i loro frutti preziosi.

Nel 1948, per iniziativa dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, era stato creato il CEPAL, un'Agenzia per gli studi e la promozione sui temi dello sviluppo in America Latina. Il CEPAL fortunatamente fu guidato sin dall'inizio da un noto economista argentino, Raúl Prebisch. I primi studi dell'Agenzia avevano subito posto la loro attenzione ai limiti di un'industrializzazione che fosse ristretta a mercati nazionali isolati l'uno dall'altro. Questo isolamento era il frutto della politica di "sostituzione delle importazioni", ormai la dottrina dominante nel continente, in quel periodo.

Questi primi risultati avevano spinto questi Paesi a promuovere un accordo internazionale, per la gestione di una politica guidata ed accorta di miglioramento dei propri commerci d'interscambio. Un accordo, firmato nel 1960, prese il nome di Trattato di Montevideo.

Il Trattato di Montevideo mise in opera, nel 1961, l'Associazione Latino-Americana di Libero Commercio (ALALC). L'obiettivo dell'ALALC era quello di una regolamentata espansione degli interscambi tra gli Stati associati. L'Associazione si poneva ambiziosamente la scomparsa, entro dodici anni, dei vincoli doganali tra gli Stati stessi.

Un primo metodo di lavoro consisteva in negoziazioni annuali, bilaterali, tra due Paesi. L'obiettivo di tali negoziazioni era quello di normare, tramite concessioni reciproche, gli oneri doganali, relativamente a prodotti che costituissero un interesse generale per l'Associazione. Nel primo anno della vita dell'Associazione si stabilirono più di tremila concessioni negoziate.

Il Trattato prevedeva, però, in maniera fortemente significativa, anche il principio degli Accordi Settoriali, chiamati anche Accordi di Complementazione. Questi accordi volevano favorire patti tra produttori, i quali potevano accordarsi tra loro, per taluni prodotti, per creare flussi bilanciati d'interscambio tra Paesi. Per tali flussi di merci, sanciti da un Accordo, venivano eliminati gli oneri doganali. Entro il 1966, data la complessità della trattativa, si erano firmati solo 6 Accordi di Complementazione.

Ebbene, l'Olivetti nel 1968, grazie alla fiducia ed al successo acquisito, negli anni, dai suoi insediamenti, riuscì ad elaborare ed a fare approvare un Accordo di Complementazione per i Prodotti d'Ufficio. Questo risultato, di grande prestigio, venne ottenuto progettando la creazione di flussi



sostanzialmente bilanciati tra le proprie fabbriche nel continente, tra Argentina, Brasile e Messico. L'Argentina avrebbe esportato Calcolatrici per l'intera America Latina, il Brasile le macchine per Scrivere professionali, sia manuali che elettriche, il Messico, invece, avrebbe esportato le Portatili che produceva.

Questo Accordo dava all'Olivetti la possibilità di specializzare le proprie fabbriche in America Latina su di una sola linea di prodotto. Si poteva così investire sull'intero singolo ciclo produttivo, lucrandone tutti i benefici economici di scala ed utilizzando tutti i benefici dell'automazione realizzata in Italia. Non può sfuggire, al lettore, l'insieme dei grandi vantaggi che tale Accordo presentava per l'economia delle tre fabbriche.

Può essere interessante esaminare, in qualche dettaglio, come fu conseguito questo importante risultato.

Intanto, per comprendere la rilevanza dell'Olivetti in America Latina, una valutazione 1968 della Direzione Studi Economici aziendale valutava, nell'Area, tra il 40 ed il 50% la quota Olivetti del mercato dello Scrivere, al 40% la quota nel Calcolo ed al 37% la quota nelle Contabili.

In vista dell'utilizzo dello strumento degli Accordi di Complementazione, era stata istituita, ad inizio 1968, una commissione aziendale, cui affidare il compito dei contatti e delle negoziazioni con l'ALALC. Questa commissione prese il nome di DOPLA (Delegación Olivetti para el Latino-America).

A maggio 1968 si organizzò un incontro a Rio tra personale delle Consociate dell'area, i membri della DOPLA ed il personale della Produzione.

L'obiettivo era quello di un esame congiunto di un documento tecnico della Produzione, in cui venivano definite ipotesi operative sulle possibilità di bilanciamento dei flussi di prodotti provenienti dalle tre fabbriche dell'area ed un Piano per la sua attuazione. Nel documento venivano definiti i flussi dei prodotti, ipotesi di prezzi d'interscambio, i volumi produttivi e gli organici dei tre stabilimenti e gli investimenti necessari per attuare questo Piano.

Nelle ipotesi del Piano, lo stabilimento argentino avrebbe abbandonato la sua produzione di Calcolo e Scrivere per concentrarsi sul Calcolo e sulle Contabili. San Paolo avrebbe abbandonato la produzione delle Portatili per concentrarsi sullo Scrivere professionale, sia manuale che elettrico ed inoltre sulla produzione, marginale ma di prestigio, della Programma 101. Lo stabilimento di Mexico si sarebbe invece concentrato sulla produzione delle Portatili, abbandonando il Calcolo e lo Scrivere standard manuale.



I flussi di questi prodotti, commisurati con le necessità dell'intero mercato Latino-Americano, bilanciavano importazioni ed esportazioni dei tre Paesi e pertanto potevano essere posti come base per un Accordo di Complementazione. I tre stabilimenti avrebbero inoltre completato tutti gli investimenti necessari per essere autonomi sull'intero ciclo produttivo della linea di prodotto loro affidata. Il valore di questi investimenti sarebbe stato fortemente apprezzato dalle autorità governative dei tre Stati.

Come conseguenza di questa proposta, lo stabilimento di Buenos Aires prevedeva crescere i suoi organici da 600 addetti a 910, quello di San Paolo sarebbe passato da 750 persone a quasi 1.000, Messico si incrementava da 400 a 565 addetti, tutti entro il 1972. Entro il 1972 sarebbero terminati tutti i transitori della complessa operazione.

La Direzione Studi Economici sottopose il Piano ad un'attenta analisi. Le conclusioni del Piano della Direzione delle Produzioni erano condivise, ma con alcune osservazioni. Ma nel complesso, il Piano era approvato con soddisfazione.

La definizione di questo Accordo di Complementazione assicurerà un grande vantaggio alle tre fabbriche latino-americane, ben al di là delle valutazioni del Piano predisposto dalla Produzione. Gli organici della fabbrica argentina e di quella brasiliana raggiungeranno, nel tempo, le 2.000 persone, quella di Mexico oltre i 1.000 occupati.

Per stare solo sulla fabbrica più recente, quella messicana, nel 1974, ad Accordo ALALC assestato, il mercato messicano assorbiva solo il 28% delle Portatili costruite in Messico. Il 72% della produzione delle Portatili era esportato: il 42% in Brasile, il 19% in Argentina, l'8% in Perù e quote minori negli altri Paesi dell'area. La produzione di Portatili dello stabilimento messicano era cresciuta più di tre volte, per effetto degli Accordi ALALC.

2.3 - Il Calcolo e una sede produttiva in Estremo Oriente

La prima articolazione operativa divisionale della nuova Olivetti elettronica era stata a suo tempo creata intorno al prodotto del Calcolo. La Divisione Calcolo viene infatti definita e costituita nel marzo 1976.

Si trattava di una scelta naturale e felice. Il Calcolo, tra i Prodotti per Ufficio, aveva, negli anni '50, sempre goduto di una posizione privilegiata, costituendo la "gallina dalle uova d'oro" dell'azienda, grazie alla competitività dei suoi prodotti. Non così per il Calcolo elettronico: la concorrenza



giapponese, basata su un'elettronica di consumo, aveva fortemente aggredito questo settore, dal basso, mediante calcolatrici non scriventi, di piccolo formato.

L'Olivetti aveva scelto allora di rimanere nella fascia del Calcolo professionale, dove la stampa costituiva uno strumento di verifica e di documentazione, per l'elaborazione dei dati amministrativi e gestionali. La sua presenza si era estesa poi con i microcomputer, gli eredi della Programma 101, nel calcolo tecnico-scientifico degli studi professionali. La tecnologia di stampa pareva allora essere una barriera d'ingresso sufficiente all'entrata di altri concorrenti.

La costituzione della Divisione rispondeva alla logica di una forte integrazione tra Progetto, Produzione ed Acquisti, per i prodotti Calcolo. Occorreva essere capaci di innovare con rapidità e di captare rapidamente tutte le innovazioni della nuova tecnologia elettronica.

La Divisione Calcolo viene, non a caso, localizzata negli Stati Uniti, presso la sede di Harrisburg. La logica che anima questa scelta è significativa della percezione delle caratteristiche della nuova competitività. Infatti l'allocazione USA viene scelta per una competitività basata sull'innovazione tecnologica. Da un lato, si vuole tenere uniti strettamente produzione e progetto, per facilitare i problemi dell'innovazione e dell'avviamento di nuovi prodotti, facilitando la comunicazione e l'interscambio d'informazioni. Dall'altro lato, si vuole localizzare questa Divisione là dove l'innovazione si produce, in modo da essere costantemente al corrente delle novità, poterle rapidamente valutare, per incorporarle poi velocemente nel prodotto.

Per la prima volta è chiara, e si afferma in azienda, una visione della competitività non più basata sulla produttività e l'efficienza, ma sull'innovazione e il suo rapido trasferimento nel mercato.

Sotto la spinta di questa intuizione, nel 1978, negli USA, a Cupertino, nella Silicon Valley, l'area di concentrazione dell'innovazione tecnologica mondiale più avanzata nel settore della microelettronica, la Olivetti apre anche un proprio laboratorio di Ricerca e di Sviluppo per nuovi prodotti. L'obiettivo è quello di favorire la tempestività della trasmissione dell'innovazione ai propri prodotti. E' da questi laboratori, che nasceranno i primi Personal Computers, agli inizi degli anni '80

La situazione cambia verso la fine degli anni '70. Il Calcolo, avendo indovinato la combinazione di prodotto corretta, si stava rivelando un prodotto abbastanza stabile rispetto alle innovazioni. La concorrenza si stava manifestando accanita sul prezzo, piuttosto che sulle prestazioni ormai consolidate. In questo senso, la sede di Harrisburg si rivelava non più la scelta allocativa migliore. Infatti, il costo del lavoro della sede di Harrisburg era elevato e si trovava a livelli superiori a quello italiano.



La criticità del Calcolo fu affrontata con la decisione radicale di aprire, nel 1980, una nuova Sede di produzione, destinata specificamente a questa linea di prodotti, per il mercato mondiale, a Singapore.

L'Estremo Oriente costituiva una esperienza nuova per l'Olivetti industriale.

La sede di Singapore fu scelta seguendo criteri di analisi molto precisi, con un lavoro accurato di contatti sul posto. Si desiderava insediarsi in una sede a costo del lavoro contenuto, ma in un ambiente dove la vicinanza e la presenza crescente del Giappone stava seminando una sensibilità alle nuove tecnologie. L'Estremo Oriente, appunto.

La sede di Singapore risultò vincente, rispetto ad altre sedi dell'area esaminate, in particolare la Corea e Taiwan, per una serie di motivi.

L'intera area dell'Estremo Oriente seguiva linee di sviluppo basate su criteri che possono essere ricondotti a quelli di un'industrializzazione "trascinata dalle esportazioni". Si voleva uno sviluppo finanziato da investimenti esteri, ma puntando a formare aziende competitive nel mercato internazionale, non solo sul mercato interno. Le barriere doganali erano basse, la manodopera culturalizzata e disponibile. Era possibile un reclutamento di quadri tecnici validi. Il costo del lavoro era contenuto e stabile, con grande attenzione al rapporto di cambio con il dollaro.

Singapore aveva delle caratteristiche positive in più. La classe dirigente era formata da cinesi benestanti ed esperti imprenditori, fuggiti dalla Cina con l'avvento della Repubblica. Il Governo era dotato di una grande stabilità, in un'area dalle scarse tensioni politiche esterne. La politica governativa favoriva il risparmio e le politiche interne d'investimento. Vi era una grande mobilità del capitale e dei profitti. Le infrastrutture dei trasporti erano moderne ed efficienti. L'aeroporto di Singapore era già noto in tutto il mondo per la sua capacità operativa. Il porto di Singapore era da sempre l'immagine della città.

Gli investimenti esteri venivano incoraggiati ed incentivati. In genere, i primi dieci anni dell'insediamento godevano di un regime fiscale privilegiato. La burocrazia locale era efficiente e professionale. Non vi era spazio per la corruzione o per le pratiche da addomesticare. La città-Stato si presentava come una piccola Svizzera, ordinata e pulita.

Singapore vedeva già, nel 1980, la presenza di industrie meccaniche di precisione. La Rollei era presente con un grande stabilimento di oltre 3.000 persone, dotato di un buon attrezzaggio. Anche altre tecnologie produttive, come le materie plastiche e taluni impianti di finitura erano presenti



nell'area. Servizi informatici ed amministrativi erano disponibili. Si poteva contare, quindi, su di un discreto indotto tecnologico e di servizi. Ampia disponibilità di componentistica elettronica a prezzi competitivi.

Tutte queste caratteristiche facevano ben sperare per la sede strategica del Calcolo per tutti i mercati Olivetti.

Lo stabilimento, inizialmente, venne creato in locali affittati, all'interno di un'area industrializzata, dotata di tutti i servizi necessari. Le caratteristiche dell'area permettevano una facile espansione futura.

Il reclutamento del personale venne effettuato con l'aiuto delle autorità di Governo e dei sindacati, molto collaborativi. All'inizio, i quadri furono costituiti da personale italiano, sia per l'avviamento che per il trasferimento dei prodotti da Harrisburg. Successivamente, si andò estendendo la presenza di quadri tecnici ed amministrativi locali. La lingua di lavoro era un buon inglese, abbastanza diffuso.

La decisione di aprire la sede produttiva di Singapore e trasferirvi la produzione mondiale del Calcolo si rivelerà particolarmente felice. In seguito, Singapore consoliderà queste sue caratteristiche positive, col diventare una fabbrica capace di gestire avviamenti di nuovi prodotti e di difenderne la competitività. Fu possibile, infatti, costituire un forte staff di ingegneria, che si creò gradualmente nel tempo, con validi quadri locali.

2.4 - La fabbrica automatica per lo Scrivere Elettronico

All'inizio degli anni '80, nello Scrivere elettronico la concorrenza si andava facendo assai serrata, poiché le barriere di ingresso nel mercato sostanzialmente non esistevano più a frenare l'ingresso di nuovi concorrenti. La concorrenza giapponese era soprattutto fortissima: si ripete, in un certo senso, quanto sta accadendo nel Calcolo. Occorre accompagnare la capacità d'innovazione con l'ottimizzazione dei processi produttivi e di acquisto.

La prima mossa, che avviene in questo senso, è la concentrazione delle produzioni, per ottimizzare i costi di struttura, con l'utilizzo di fattori di scala. Con il 1981, i prodotti dello Scrivere elettronico, dalle sedi di Pozzuoli e di Harrisburg vengono concentrati nello stabilimento di Crema. La scelta della sede italiana è anche condizionata dalla necessità della massima integrazione tra Progetto e Produzione.



Lo stabilimento di Pozzuoli verrà saturato, man mano che il volume dello Scrivere va riducendosi con il trasferimento a Crema, con il nuovo prodotto che nasce dal ceppo del Calcolo, il Cash Register.

Un ulteriore incremento della competitività dei prodotti dello Scrivere elettronico verrà ricercata, verso il 1984, con la progettazione e la realizzazione di un grosso intervento di automazione sulla fabbrica di Crema. L'incremento dei volumi realizzato con la concentrazione delle sedi produttive, permanendo il successo dei prodotti Olivetti nel mercato, suggeriva la possibilità di questa soluzione.

Ovviamente, l'altro elemento che rese possibile questa operazione di grande respiro fu la disponibilità delle nuove tecnologie dell'Automazione Flessibile, con la grande diffusione della robotica e dell'impiego del computer nei processi di automazione.

Verrà così costruita a Crema la Fabbrica Automatica dello Scrivere.

La Fabbrica Automatica viene pianificata a Crema tra il 1985 e l'anno successivo. Si lavora per la sua costruzione all'interno dello stabilimento già esistente ed impegnato nella produzione di serie, attraverso un complesso programma, che tiene conto della necessità di installare la nuova impiantistica senza interrompere l'andamento del processo produttivo normale.

Si tratta di un impegnativo investimento in automazione, del valore complessivo di circa 30 miliardi di lire. L'investimento è stato calcolato conveniente per un volume superiore a 250.000 macchine/anno, su di un arco di tre anni. Questa redditività non sarebbe stata certamente possibile senza il ricorso a varie tecnologie della moderna automazione. Si valutava, infatti, che la soglia per una automazione tradizionale si sarebbe collocata oltre le 500.000 macchine/anno.

Il prodotto non era stato progettato per l'automazione e, pertanto, l'automazione della sua produzione si rivelerà possibile solo in maniera incompleta. Nonostante questo, le aree produttive coperte dal nuovo processo sono rilevanti.

Secondo questo progetto, i gruppi principali del prodotto, e cioè stampante, tastiera e scheda elettronica, vengono prodotti separatamente nelle specifiche aree tecnologiche. Come gruppi finiti, poi, essi confluiscono nella linea di montaggio, insieme agli altri componenti del prodotto.

Una volta terminato il processo di montaggio, il prodotto passa a stazioni automatiche di stagionatura e di collaudo, per la verifica di qualità. Successivamente, in maniera sempre automatica, i



prodotti destinati ad una specifica destinazione vengono imballati e preparati insieme per la spedizione in un unico pallet di trasporto.

Un prospetto sintetico delle aree, dove il processo di automazione ha inciso fortemente, è il seguente:

- *lavorazioni di tipo tecnologico:*
 - tastiera: montaggio e personalizzazione dei tasti
 - gruppo del rullo di stampa
 - montaggio e saldatura della scheda elettronica
- *linea di assemblaggio automatico:*
 - preparazione dei gruppi di montaggio
 - regolazioni dei gruppi, stagionatura, collaudo finale del prodotto
 - imballo e preparazione per la spedizione (pallettizzazione)
- *sistema di trasporti e di programmazione:*
 - sistema di trasporto dei semilavorati basato su rulliere motorizzate
 - magazzino automatico per parti e componenti
 - magazzino di prodotti finiti pronti per l'imballaggio
 - sistema informativo logistico, basato su di uno schema MRP; lancio dei piani di produzione con verifica della loro fattibilità; coordinamento dell'esecuzione dei programmi delle varie aree

Come si può vedere dall'elenco precedente, l'automazione di officina è stata affrontata sui gruppi più importanti del prodotto, il rullo della stampante e la tastiera, oltre che sulle lavorazioni della scheda elettronica.

In particolare, la tastiera dello Scrivere elettronico veniva allora comprata da un fornitore giapponese. L'automazione della produzione della tastiera è stata quindi oggetto di un intervento del tutto nuovo, con un elevato contenuto tecnologico.

Per un montaggio automatico efficiente della tastiera, i problemi che si dovevano risolvere erano sostanzialmente due.

Il primo consisteva nel passare dall'assiemaggio di una tastiera formata da tasti singoli alla produzione di un unico componente, un blocco comprendente l'insieme di tutti i corpi tasto. Si trattava di un problema tecnologico di stampaggio di resina non banale.



Il secondo problema era di evitare il montaggio manuale dei tasti con gli specifici caratteri sulla tastiera. Si pensava di poter risolvere questo problema attraverso un montaggio automatico di tasti neutri sui vari corpi tasto, cui sarebbe seguita la personalizzazione delle tastiere, attraverso una stampa collettiva di tutti i vari caratteri sopra gli stessi tasti neutri, in un'unica operazione.

I due problemi furono risolti brillantemente, con un lavoro che mise realmente alla prova le ingegnerie di stabilimento. Uno dei risultati più importanti, che questa soluzione produsse, fu che, con tale revisione tecnologica e con il nuovo processo di automazione, il costo complessivo della tastiera si ridusse del 70% rispetto al montaggio manuale precedente.

Questa soluzione di Automazione per lo stabilimento di Crema permetterà di affrontare, con una certa serenità, sia una forte evoluzione di modelli dello Scrivere elettronico, sia la forte concorrenza giapponese, per il resto degli anni '80. L'attacco vero allo Scrivere elettronico verrà invece da un classico prodotto della nuova informatica, il Personal Computer.

Questa storia, che si svolge nel lungo percorso dal 1950 agli anni '90, che si è cercato velocemente di delineare, narra, quindi, della costante attenzione della Olivetti ai problemi dello sviluppo dei suoi mercati ed alla sua cultura dello sviluppo industriale.

Fa parte di quest'attenzione la comprensione che il sistema industriale, con gli investimenti e con la cultura di cui è portatore, rappresenta una componente strategica per conseguire lo sviluppo in aree nuove di mercato. I mercati, in un certo senso, non sono disponibili se non per chi sia disponibile a diventare attore dello sviluppo nazionale, nel momento di entrare nei mercati stessi.

Questa comprensione, d'altra parte, veniva da lontano, in Olivetti. Essa nasceva dalla cultura di uno sviluppo solidale e non di rapina, nei riguardi del territorio dove insediare le propria attività industriali, che la Olivetti aveva già praticato in Italia, partendo dal Canavese.

Ecco perché si ritiene che questo racconto, che narra come l'Olivetti sia cresciuta e come, tramite il suo sistema industriale, sia pervenuta ad essere un competitore globale nei mercati internazionali, possa risultare interessante (per taluni, magari, affascinante). Non si tratta, infatti, di un racconto solo d'investimenti in fabbriche nello scenario mondiale o di competitività comparata dei prodotti e della tecnologia. Questo racconto, per essere compreso, deve spaziare su domini più ampi. Tali sono, infatti, le varietà delle caratteristiche e delle particolarità dei tessuti sociali dove l'Olivetti si è insediata.



Acquisendo una cultura delle caratteristiche dei sistemi sociali dei Paesi, dove veniva deciso di impiantare una nuova attività produttiva, il sistema industriale Olivetti è andato ponendo, sin dall'inizio, le basi per il suo radicamento duraturo. E le vicende dimostreranno che, negli anni difficili delle trasformazioni tecnologiche ed economiche, questo radicamento duraturo costituirà il reale punto di forza del sistema industriale, per affrontare il suo cambiamento.

Questo è un racconto anche d'attualità. Se non fosse tale, esso sarebbe fortemente caratterizzato dal sentimento della nostalgia, sentimento nobile, ma effimero, su cui è difficile costruire ancora. Oggi la visione mondiale di mercati, produzioni, strategie di competitività e fattori di sviluppo appartiene ad una cultura che si va rapidamente diffondendo in maniera universale.

Quando l'Olivetti si muoveva, non dico nella fase iniziale della violenta espansione dei mercati degli anni '50, ma quando ristrutturava le sue fabbriche tra il 1979 ed il 1985, le imprese italiane che operavano con propri investimenti industriali nei mercati internazionali erano ancora molto poche.

Ecco che allora il raccontare queste vicende può evitare di risultare solo un encomio alla lungimiranza di un'industria italiana. Può risultare, bensì, lo scrivere una pagina, su cui creare riflessione ed offrire consapevolezza della complessità dei problemi connessi con un insediamento industriale. Consapevolezza, allora, su cui costruire le operazioni di successo anche del nostro presente.



Comunità concreta e impresa responsabile: che significato ha la proposta di Adriano Olivetti nell'attuale contesto italiano?

di Bruno Lamborghini

Economista industriale e manager d'azienda, laureato con Premio Alma Mater in Economia a Bologna, ha svolto attività dirigenziali e di amministratore nel Gruppo Olivetti, come Chief Economist, Direttore Studi e Programmazione con responsabilità dell'Ufficio Olivetti per i rapporti con la Unione Europea a Bruxelles, membro del Consiglio di Amministrazione del Gruppo Olivetti dal 1996 al 2001, Presidente di Olivetti Lexicon/Tecnost dal 1997 al 2004 e successivamente Vicepresidente di Olivetti sino al 2009.

La Comunità concreta, sognata ed elaborata da Adriano Olivetti negli anni '40 e poi realizzata nella Olivetti e nel Canavese negli anni '50 appare assumere ora un nuovo significato di attualità e di guida in una fase di incertezza e crescente complessità di fronte a nuove sfide e mutazioni socio-economiche.

C'è bisogno di riferimenti solidi in una società, non solo più liquida (Bauman), ma gassosa, perché fatta di cambiamenti overnight imprevedibili.

Ed i valori olivettiani possono costituire una base di riferimento, in particolare per il nostro Paese. Per questo proviamo a rileggere alcune parti di questa storia.

La nascita della Comunità concreta

Non a caso il pensiero olivettiano di Comunità si era venuto manifestando in un momento molto critico e incerto al termine della guerra che aveva sconvolto il mondo e nell'incertezza, ma anche nella speranza della ricostruzione per cercare di creare un mondo nuovo e diverso dal passato, un mondo di pace, ma anche per una nuova società, umana, eticamente responsabile ed egualitaria, una comunità viva e concreta.

Sono le sue parole espresse nel saggio "L'Ordine politico delle Comunità", da lui scritto nell'esilio svizzero durante il 1944, a definire il significato di Comunità concreta: *"La società industriale, egoista che riteneva che il progresso economico sociale fosse l'esclusiva conseguenza di spaventosi conflitti d'interesse e di una continua sopraffazione dei forti sui deboli, la società polverizzata in atomi elementari e spietatamente accentrata sullo stato totalitario è distrutta. Sulle sue rovine è costruita una società umana, solidaristica, personalista, una comunità concreta"*.



Questa era la sua visione di uno Stato formato dalle Comunità, costituite da persone che vivono ed operano in un determinato luogo, persone che hanno la stessa cultura e gli stessi valori etici.

La persona al centro

Al centro della Comunità sta la persona, non le masse, ma le singole persone. Come evidenzia Emilio Renzi nel saggio *Comunità concreta*, nel pensiero di Adriano *“la persona è l’opposto dell’individuo, così come del lavoratore collettivizzato... la persona nasce da una vocazione ossia dalla consapevolezza di un compito nella società terrena secondo valori morali e spirituali”*.

Secondo Novara, psicologo di fabbrica Olivetti, *“Ogni persona è un progetto di libertà, se è capace di trasformare l’idea di potere in potere delle idee, di cercare di costruire il nuovo anche sapendo che si può fallire”*.

Al centro della fabbrica olivettiana stanno le persone, così come al centro delle Comunità stanno le persone.

La fabbrica-impresa quale Comunità concreta

L’obiettivo della fabbrica-impresa è la sua vocazione di Comunità concreta, estesa all’ambito territoriale in cui opera, come Adriano Olivetti mette in evidenza nel ben noto discorso ai lavoratori di Pozzuoli nel 1955 all’inaugurazione del nuovo stabilimento: *“Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?... Perché una trama, una trama ideale al di là dei principi della organizzazione aziendale ha informato per molti anni, ispirata dal pensiero del suo fondatore, l’opera della nostra società. ... 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 in cui 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 questa terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta.*

La nostra Società crede perciò nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell’arte, crede nei valori della cultura, crede infine che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati



dalle contese ancora inelimate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella possibilità di elevazione e di riscatto".

La bellezza e la fabbrica

Poi riferendosi alla nuova fabbrica di Pozzuoli, questa intende riassumere *"le attività e il fervore che animano la fabbrica di Ivrea... di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata... affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno... la fabbrica fu concepita nella misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse ed i cortili aperti nel giardino ad escludere definitivamente l'idea di una costrizione e di una chiusura ostile"*.

Con gli stessi obiettivi, la fabbrica in Via Jervis a Ivrea venne progettata con grandi finestre sull'intera facciata per consentire che la natura e la luce potessero entrare nei luoghi di lavoro.

L'imprenditore e profeta sociale "disarmato"

L'idea di Comunità concreta rappresentava per Adriano Olivetti la sintesi del suo pensiero e del suo impegno poliedrico di imprenditore e di profeta sociale "disarmato", come è stato definito, che guardava sempre avanti (*"in me non c'è che futuro"*). Cercando di realizzare, di progettare non in astratto, ma concretamente nell'azienda attraverso progetti da realizzare (come esprime una sua frase: *"per vivere occorre progettare"*). La sua volontà di progettare si esprimeva anche nell'urbanistica (si ricorda il suo impegno come Presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica) e nella politica (fu sindaco di Ivrea ed unico eletto al Senato nelle elezioni del 1958 nella lista di Comunità da lui fondata in cui cercava di portare all'attenzione nazionale la sua proposta di Stato delle Comunità).

L'utopia rifiutata e rimossa

La sua "utopia concreta", come venne definita, portò a sviluppare una grande azienda operante con successo a livello internazionale ed un marchio straordinario, oltretutto una rivoluzione nell'organizzazione del lavoro e nel welfare aziendale.

Ma la sua azione venne profondamente osteggiata in ambito industriale (la Confindustria dell'epoca invitò i suoi iscritti a non acquistare prodotti Olivetti in quanto la politica aziendale ed il welfare della Olivetti erano troppo innovativi rispetto ai comportamenti di quelle imprese, si pensi alla



introduzione per prima da parte della Olivetti del sabato non lavorativo o ai lunghi periodi di maternità, ma anche i servizi sociali d'avanguardia, dai servizi sanitari agli asili nido e alle colonie estive).

La sua azione di imprenditore non fu condivisa anche in ambito sindacale (in particolare, il divario con i sindacati nazionali crebbe a seguito della creazione del sindacato di Comunità e del Consiglio di Gestione eletto da operai e impiegati, senza intermediazione da parte dei sindacati ufficiali).

Ma il più grave conflitto emerse in ambito politico: la Terza Via portata avanti da Adriano era fumo negli occhi dei due grandi partiti, Democrazia Cristiana e Partito Comunista. In generale, dopo la prematura scomparsa di Adriano, si preferì rimuovere e dimenticare la sua utopia concreta.

Dare formazione e cultura a tutti

Sul piano della formazione, la Olivetti di Camillo e Adriano fu particolarmente rivoluzionaria, a cominciare dalla creazione del CFM (Centro Formazione Meccanici), istituzione in cui ai ragazzi di 15 anni si insegnava l'uso del tornio e le tecniche di fabbrica, ma soprattutto si costruiva una base culturale ampia, con lezioni a tutto campo dalla Costituzione alla storia della Rivoluzione Francese e del movimento operaio ed una formazione musicale attraverso la partecipazione a concerti in ambito aziendale.

Ai più meritevoli tra i giovani allievi si dava sostegno per raggiungere diplomi o lauree universitarie e non a caso alcuni di loro sono poi divenuti dirigenti dell'azienda.

La formazione culturale dei dipendenti era promossa attraverso le biblioteche di fabbrica e le conferenze di Pasolini ed altri durante le ore di mensa. Nell'ultima intervista alla Rai pochi giorni prima della sua scomparsa, Adriano Olivetti parte dalla Biblioteca davanti alla Nuova ICO in Via Jervis a Ivrea, dichiarando che la fabbrica della cultura viene prima ed è alla base della fabbrica dei prodotti. La grande diffusione di biblioteche di Comunità nei paesi del Canavese aveva l'obiettivo di diffondere cultura anche nei luoghi di residenza e tra le famiglie dei dipendenti, al fine di consentire una diffusione culturale omogenea nell'intero territorio della Comunità.



Internazionalizzazione non multinazionale

L'obiettivo di costruire Comunità concrete si estendeva a tutti i luoghi delle attività produttive olivettiane, sia in Italia che all'estero. L'impegno industriale di Camillo Olivetti all'estero inizia già negli anni '20. Si pensi agli stabilimenti in Spagna ed in Argentina creati da Camillo in quegli anni, in totale divergenza con le politiche isolazioniste ed autarchiche del fascismo.

Con Adriano si manifesta poi la straordinaria crescita internazionale negli anni '40 e '50. In quegli anni, ma anche successivamente, la Olivetti è presente in tutte le grandi capitali, di fatto unica tra le grandi imprese italiane a rappresentare la presenza italiana nel mondo; le sue sedi costituivano una specie di ambasciata dell'Italia.

La Olivetti era l'azienda italiana con maggiore presenza industriale nel mondo, non da multinazionale colonizzatrice sul modello americano, ma come rete di aziende con profonda integrazione dei valori olivettiani, dei valori comunitari con le culture locali.

Si può definire questa apertura al mondo di Olivetti una forma felice ed anticipatrice di una globalizzazione soft, attraverso uno scambio interattivo e fecondo di persone, culture, idee, progetti, oltretutto di prodotti, una invasione pacifica di innovazione e sviluppo soprattutto in economie a limitato sviluppo, quali l'America Latina e l'Africa.

Organizzazione modello startup

La struttura organizzativa della Olivetti era molto adattabile al cambiamento continuo ed all'innovazione in modo interdisciplinare, quasi, come potremmo dire oggi, con approccio da startup, un modello in cui tutti i partecipanti sono liberi di esprimere la loro creatività.

Secondo la volontà di Adriano, l'assunzione di laureati doveva seguire lo schema della terna: si dovevano assumere contemporaneamente un ingegnere, un economista ed un umanista, possibilmente un filosofo, in modo che l'organizzazione si potesse avvantaggiare di competenze diverse, guardando l'azienda con occhi diversi e con possibilità di interazione professionale e culturale.

La presenza di uomini di cultura accanto ad Adriano è stata spesso interpretata ed anzi criticata, quasi la Olivetti non fosse una grande azienda industriale, ma un club di intellettuali. In realtà, queste presenze di uomini straordinari hanno determinato una caratterizzazione unica dell'attività industriale della Olivetti, a partire dalla integrazione valoriale tra tecnologia e bellezza dei prodotti, delle fabbriche e dei negozi.



La bellezza fine ultimo

La bellezza in Olivetti non era un concetto astratto, ma legata all'idea di stile che caratterizzava tutte le attività. Dalla progettazione e design dei prodotti, delle fabbriche, delle case per dipendenti, sino alla grafica, ai manifesti pubblicitari, alla cultura che circolava tra le persone nei diversi ambienti. Questa idea di stile olivettiano ha poi caratterizzato tutta la storia aziendale ed anche tutte le persone che hanno operato in azienda, anche per brevi periodi, determinandosi così una specie di imprinting quasi genetico in cui si riconoscono gli olivettiani, ancora oggi.

La ricerca della bellezza in tutte le cose era per Adriano il fine ultimo di ogni attività, come scrive lui stesso: *“Colui che prende il giusto cammino deve cominciare ad amare la bellezza della terra e progredire incessantemente verso l'idea della Bellezza stessa; dall'armonia delle forme a quella delle azioni, dalla perfezione delle azioni a quella delle conoscenze per raggiungere infine quest'ultima conoscenza che è la Bellezza in sé”.*

Innovazione aperta e libertà creativa

La ricerca doveva essere libertà creativa, una innovazione aperta; oggi si parla di open innovation, in qualche modo rifacendosi a quel modello.

Dare spazio alla libertà di pensare e creare da parte di tutti, costituendo una comunità di pratica sia all'interno che con i partners.

Di questo ambiente partecipativo ne è un esempio ben noto quello dell'operaio Capellaro che si portava a casa i pezzi della macchina da calcolo da progettare e venne per questo scoperto e licenziato, ma poi, avendolo saputo, Adriano lo promosse Caporeparto e poi Direttore tecnico, facendo sì che la sua inventiva producesse il grande successo della Divisumma, prima calcolatrice meccanica scrivente al mondo.

Una storia simile si ripete poi negli anni '60 con lo sviluppo da parte del team di Perotto della Programma 101, il primo desk top computer al mondo, che segnò il passaggio dalla tecnologia meccanica, allora dominante, all'elettronica.



Ma l'interesse di Adriano e del figlio Roberto verso l'elettronica e l'informatica in forma anticipatrice, soprattutto per una azienda meccanica, si espresse già negli anni '50 con la creazione della Divisione Elettronica Olivetti e la nascita dell'elaboratore Elea 9003 negli anni '50.

Questo impegno dimostrava la grande capacità di guardare avanti, una curiosità insaziabile e sete di futuro, di progettare il futuro, non ancorandosi all'esistente.

Ho avuto occasione di dire che se Adriano Olivetti avesse conosciuto Internet ne avrebbe immediatamente colto le nuove opportunità di innovazione e sarebbe entrato tra i primi in quel contesto innovativo. Le parole chiave di internet quali community, libero (free), aperto (open), parità (peer2peer), partecipazione (sharing) sono di fatto termini operativi olivettiani.

Un progetto di libertà

La libertà era alla base della Comunità aziendale, così come Adriano intendeva realizzare anche nell'ambito sociale e politico ed era la ricerca di libertà per ciascuna persona, secondo il pensiero di Maritain e Mounier che Adriano conosceva bene.

Ogni persona è un progetto di libertà. Il rispetto della libertà di ciascuno, da ogni punto di vista, etnico, religioso, politico, come era praticato in Olivetti, è alla base di una Comunità che riesce a coniugare partecipazione, impegno sociale, valorizzazione e impegno per il territorio ed il bene comune, etica responsabile condivisa in ogni azione, non una Corporate Social Responsibility di facciata in carta patinata.

Anche l'amore per l'arte di Olivetti era un progetto di libertà, portata avanti dopo la scomparsa di Adriano da grandi personaggi, nutriti dal pensiero olivettiano, come Renzo Zorzi, attraverso le agende, i calendari, i libri d'arte, le grandi mostre, i grandi restauri come l'Ultima Cena.

Questo impegno non si manifestava assolutamente attraverso forme di generico mecenatismo, ma con iniziative che nascevano internamente all'azienda ed erano contraddistinte dai valori olivettiani.

La Città dell'Uomo e per l'uomo

Olivetti aveva un grande interesse per l'urbanistica, tanto da divenire presidente dell'INU, Istituto Nazionale di Urbanistica e promuovere il piano urbanistico di Ivrea e della Valle d'Aosta con



una grande passione, non tanto sul piano tecnico, ma pensando alla vita di coloro che abitavano la città, una Città dell’Uomo e per l’uomo, la Comunità di persone.

A Ivrea le fabbriche Olivetti non dovevano occupare aree chiuse da cancelli, ma essere integrate nella città senza discontinuità con le aree residenziali. Via Jervis era un modello di integrazione tra attività industriale e vita degli abitanti. Questo disegno urbanistico era rivoluzionario rispetto alla tradizionale collocazione dell’attività industriale in aree specificatamente dedicate in particolare nelle zone periferiche.

Questo consentiva anche di non sentire il tempo di lavoro distante dalla vita di tutti i giorni, di guardare dalle finestre della fabbrica e vedere passeggiare anche i propri famigliari.

Le residenze non dovevano essere palazzoni, ma edifici bassi con spazi per giardini e orti: la realizzazione delle aree residenziali di Canton Vesco e di Bellavista a Ivrea sono un preciso esempio di tale visione realizzata.

I valori olivettiani oggi?

Questa esposizione dei caratteri più significativi dell’esperienza olivettiana può costituire una premessa per rispondere alla domanda se è attuale il pensiero e l’azione di Adriano Olivetti?

E questa visione può aiutare ad affrontare le complessità e le incertezze che dominano l’attuale contesto, in Italia e nel mondo, in cui convergono profonde mutazioni destinate a cambiare la società?

La costruzione della Comunità concreta può essere un obiettivo, o un sogno utopico, ma concreto, per cercare una prospettiva di futuro per l’Italia, in grado di superare le attuali condizioni di immobilismo, indifferenza e carenza di visione?

La tempesta perfetta delle grandi mutazioni

Cerchiamo di partire da alcune considerazioni sull’attuale contesto di profonde trasformazioni dell’economia e della società a livello internazionale e con particolare intensità nel contesto italiano.

Il più recente rapporto sui Macrotrends della rivista Harvard Business Review Italia uscito a novembre 2018, a cui ho collaborato, mette in chiara evidenza che è in atto una tempesta perfetta di mutazioni *disruptive*, a cominciare dalla trasformazione tecnologica del digitale che investe il lavoro, le organizzazioni ed i comportamenti sociali e politici, ma che vede assieme il crescere di nazionalismi e



chiusure delle frontiere, l'indebolimento dei partiti e della rappresentanza parlamentare, la crisi dei rapporti umani e della cultura civile e l'aggravarsi del *climate change* e l'esplosione dei flussi demografici e migratori.

Cresce l'incertezza e la complessità delle scelte conseguente alla convergenza di diversi fattori di cambiamento.

I cambiamenti nei processi industriali

Si sta assistendo ad una svolta, ancora non chiaramente definita, dei processi di industrializzazione e consumo di massa che hanno caratterizzato il secolo scorso, con una ancora cauta conclusione delle forme fordiste di lavoro/tempo libero e con la sostituzione del lavoro tradizionale di fabbrica e di ufficio da parte di robot e algoritmi dell'intelligenza artificiale.

In presenza di strutture scolastiche e statici processi formativi che non riescono ad adeguarsi ai processi di trasformazione determinati dalle tecnologie e dai comportamenti sociali e quindi non formano le competenze necessarie per un nuovo ciclo di sviluppo.

Questo processo di trasformazione in atto nel mondo, con lo spostamento strutturale del baricentro economico e politico dall'Occidente (USA e Europa) alla Cina e mondo asiatico, trova l'Italia in condizioni di ulteriore debolezza sia della propria struttura industriale formata da piccolissime, piccole e medie imprese che della fragilità strutturale delle amministrazioni pubbliche confusamente ripartite tra Stato ed enti locali e dall'assenza di visione ed azione di politica economico-industriale, aggravatasi nei tempi recenti.

Per cercare possibili riferimenti utili nell'esperienza olivettiana di fronte a questo scenario, credo opportuno partire dall'impresa.

L' "imprenditore olivettiano"

Nel 2008, nel quadro delle celebrazioni per i cento anni dalla fondazione della società Olivetti vennero celebrati diversi eventi ed ebbi l'occasione, quale presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti, di creare, assieme a Laura Olivetti, figlia di Adriano, che presiedeva la Fondazione Adriano Olivetti, un premio annuale all'imprenditore olivettiano, partendo come riferimento da alcuni valori che avevano caratterizzato l'attività imprenditoriale di Adriano.



Questi valori di riferimento erano i seguenti: Visione del futuro, Intelligenza che innova, Ricerca e libertà creativa, Cultura del cambiamento, Coscienza ed etica sociale, Forma, bellezza e tecnologia, Apertura sul mondo.

In base a segnalazioni ed analisi, si procedette per diversi anni alla premiazione di imprenditori italiani che per lo più non avevano avuto rapporti con la Olivetti, ma che operavano in modo naturale nella propria azienda con criteri e valori rispettosi dei valori olivettiani.

Tra questi imprenditori premiati (il premio era costituito da una Lettera 22 storica) voglio ricordare Enrico Loccioni, Adolfo Guzzini, Brunello Cucinelli, Elena Zambon e molti altri.

Ma l'elemento più interessante emerso da questa esperienza è che l'Italia è ricca di questi imprenditori "olivettiani" e che il loro impegno basato su questi valori appare correlarsi strettamente con il successo delle loro aziende.

Rafforzare una imprenditoria sana e innovativa

Ancora oggi, nei miei incontri, trovo numerosi esempi di questa imprenditoria sana e valoriale e questo è un elemento rassicurante e può divenire un riferimento importante per la generazione di nuova imprenditorialità e managerialità.

In tal senso ritengo fondamentale che i valori olivettiani possano entrare direttamente nei processi di formazione manageriale e imprenditoriale e nell'opinione pubblica rivolta al mondo dell'impresa, che spesso viene vista erroneamente solo nei momenti di crisi occupazionale e non di sviluppo.

In Italia sembra persistere ancora una concezione ideologica anti capitalistica e anti impresa (qualche politico parla oggi non di imprenditori ma di "prenditori", facendo un grave danno alle imprese ed al futuro del Paese) che va affrontata mostrando anche da parte dei media le tante best practices, le tante storie da scrivere, di imprenditori che vivono olivettianamente il loro impegno.

Ho avuto occasione di parlare assieme al professor Zamagni di valori olivettiani in alcuni Comuni con riferimento al Comune come Bene comune ed ho trovato diversi casi di best practices olivettiane in enti pubblici. E quindi perché non portare l'epidemia olivettiana di valori anche nelle Pubbliche Amministrazioni?



Il modello olivettiano nell'era del digitale

La diffusione di sistemi di automazione, di intelligenza artificiale e gli straordinari flussi di dati determinati dalla trasformazione digitale sembrano potersi integrare con i modelli organizzativi proposti dall'esperienza olivettiana, se ben guidati dalle giuste competenze delle persone.

Non è la tecnologia che gestisce, ma sono le persone al centro: questo è un messaggio molto chiaro espresso da Adriano Olivetti già in quegli anni, nell'intreccio tra tecnologie meccaniche ed avvio dell'elettronica.

Ed è quanto occorre capire e agire oggi, in una fase in cui la tecnologia digitale e le sue applicazioni sembrano dominare l'intera società, sostituendosi alle persone.

La tecnologia, anche ora, come è sempre avvenuto in passato, è lo strumento che si affianca alle attività umane per ridurre l'impegno fisico ed accrescere l'intelligenza e la conoscenza umana, aprendo nuove opportunità di attività e di vita.

L'intelligenza artificiale va tradotta in intelligenza umana aumentata, attraverso nuove infinite possibilità di nuove attività, nuovi ambiti di conoscenza.

Costruire il nuovo lavoro con le competenze

Il timore che i robot tolgano qualsiasi lavoro all'uomo, va superato con la creazione di nuove aree di attività, in forme diverse rispetto ad oggi.

Se parte del lavoro fordista, le catene di assemblaggio vengono ora sostituite da macchine, questo processo va visto in positivo perché viene ridotto il lavoro ripetitivo, alienante.

E' quanto Adriano Olivetti lamentava, dopo aver vissuto, da giovane, l'esperienza negativa della catena di montaggio, in cui "non si aveva il tempo nemmeno per pensare": di qui il suo impegno a sviluppare un fordismo dolce, forme nuove di cottimo dapprima e poi con la ricomposizione del lavoro attraverso le isole di produzione dove operavano gruppi, quel modello che oggi le nuove tecnologie favoriscono attraverso la ricomposizione dei processi con il *team work*, con la collaborazione partecipativa tra le persone, con l'innovazione condivisa (*il knowledge sharing*).

Il lavoro come ancora in gran parte viene inteso dall'industria e dal sindacato dovrà cambiare radicalmente sotto la spinta delle tecnologie, ma guidato da valori umani: i tech skills vanno affiancati con soft skills, con la partecipazione condivisa, un'etica sociale, l'apporto di humanities.



Oggi si inizia a parlare di più di componenti umane da affiancare alle componenti tecnologiche. A Torino tra Università e Politecnico si sta proponendo la figura dell'ingegnere umanista.

Ma questo era già ben presente nell'esperienza olivettiana. Si tratta ora di riprendere quanto era stato già bene espresso e attuato, con una formazione manageriale e culturale guidata da valori olivettiani.

Le Edizioni di Comunità della Fondazione Adriano Olivetti stanno pubblicando con successo testi del pensiero di Adriano ed hanno avviato in tutta Italia delle "lezioni olivettiane". A Ivrea è sorta una associazione, il Quinto Ampliamento, presieduta da Stefano Zamagni (www.ilquintoampliamento.it), che offre alle aziende strumenti teorici e pratici, ispirati ai concetti dell'economia civile ed ai valori olivettiani. L'idea di "economia civile" in contrapposizione all'economia del capitale si sta sviluppando in sintonia con la proposta olivettiana.

A Milano è stata creata, ad opera di Federico Butera, assieme ad accademici, imprenditori ed anche alcuni ex olivettiani, una Community col titolo Progettare insieme (<https://irso.it/community-progettare-insieme/>) che si propone di mettere assieme competenze diverse per progettare insieme innovazione nelle organizzazioni private e pubbliche.

Questi processi di trasformazione radicale del lavoro e delle organizzazioni, sia imprese che istituzioni, non sono un *free lunch*, non avvengono senza costi e impegni.

Divenire una *Learning society*

Il motore del cambiamento, accanto alla tecnologia, è la capacità di innovare i processi formativi, la preparazione delle nuove competenze (sia tech che human skills), un apprendimento permanente da parte di tutti, non una scuola una tantum che rischia di produrre solo rapida obsolescenza.

Stiglitz ha scritto un bel libro sulla *Learning society*, una società mondiale in continuo apprendimento, in grado di affrontare positivamente e consapevolmente le mutazioni tecnologiche ed economico-sociali.

Siamo di fronte a rivoluzioni tecnologiche e sociali di cui vediamo solo la punta dell'iceberg, di cui è difficile prevedere il seguito e di fronte alle quali solo la capacità di adattamento al cambiamento attraverso la conoscenza e l'apprendimento continuo tutta la vita può offrire la possibilità di costruire consapevolmente un futuro ricco di opportunità e di pace sociale a livello planetario. Consapevolezza, discernimento, conoscenza e curiosità con passione sono le parole chiave della *learning community*.



L'intuizione di Adriano Olivetti era proprio in questa direzione e lo guidava la sua volontà di apprendere continuamente il nuovo (*"in me non c'è che futuro"*) con una incessante apertura al mondo ed una ricerca continua di quanto la tecnologia poteva offrire per essere in grado di gestirla per il bene della Comunità concreta e fare del lavoro una fonte non di frustrazione, ma di gioia (ai lavoratori di Ivrea nel 1955 Adriano dice chiaramente: *"il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva e non giovi ad un nobile scopo... Il lavoro solo ha trasformato il mondo e siamo alla vigilia di una trasformazione definitiva"*). Lavoro come competenze di ciascuno continuamente formate e arricchite (apprendimento, machine learning, conoscenza, creatività). E' in questa direzione, con lo stesso spirito olivettiano che occorre oggi partecipare alla trasformazione del lavoro, preannunciata da Olivetti.

Pensare a organizzazioni aperte e agili

Occorre creare forme organizzative che pongano al centro la persona, non le macchine, non le procedure burocratiche, possano assumere la forma di impresa aperta, impresa agile, di cui ora si inizia a parlare, di open innovation, di condivisione delle conoscenze, di capacità di gestire e interpretare i grandi flussi di dati, di sviluppare ecosistemi aperti a monte e a valle (filieri, partners, reti di domanda e offerta, integrazione con customer experience a livello personale), utilizzando e gestendo le nuove opportunità offerte dalle tecnologie. L'impresa diviene operatore sociale generato dalla condivisione e partecipazione delle persone e guidato dalle competenze di ciascuno (Community), aperta alla tutela del bene comune, quale parte integrale dell'impegno aziendale.

Questa è in fondo la sfida per realizzare pienamente l'idea di etica d'impresa, di etica dell'istituzione pubblica, come intendeva costruire la Comunità concreta adrianea.

Costruzione e partecipazione all'ecosistema-Comunità

La Comunità si manifesta come ecosistema esteso ed aperto al territorio, si allarga sempre più nella concezione adrianea sino ad assumere rilevanza e ruolo di nuovo organismo socio-politico partecipato direttamente dalle singole persone attraverso forme di dialogo e rappresentanza effettiva.

Oggi la tecnologia digitale attraverso le reti ed i Social sembra poter offrire forme dirette di comunicazione e partecipazione, superando forme tradizionali di rappresentanza (partiti, parlamenti). E qualche iniziativa politica oggi cerca di sfruttare questa opportunità per guidarne le scelte a proprio



vantaggio. Occorre quindi fare molta attenzione cercando di non affidare alla rete il ruolo di rappresentanza, ma al contrario utilizzare le reti di comunicazione per rinnovare le forme di rappresentanza. Adriano Olivetti considerava possibili nuove forme di rappresentanza solo se costituite da persone, da cittadini, non da simboli, ascoltando la voce e la rappresentanza dei dipendenti attraverso il Consiglio di Gestione o la voce dei cittadini attraverso le Comunità concrete a livello territoriale, secondo quanto espresso ne “L’ordine politico delle Comunità” e ne “La Città dell’Uomo”.

Oggi riflettere sulle città come Comunità è di grande importanza. Le città rappresentano una grande sfida per il futuro dell’umanità, con i rischi delle megalopoli, fonti di miseria e disperazione sociale, ma anche con città che hanno perso le piazze in cui i cittadini possono incontrarsi, non sostituite affatto dai Social come qualcuno superficialmente sostiene, né con l’idea di una *smart city* generica e tecnologicamente astratta.

L’Italia ha ancora città con piazze e tanti territori che possono rappresentare nuove opportunità di sviluppo sinergico per imprese e istituzioni.

Occorre riscoprirne l’identità, il radicamento di imprese e cittadini nel territorio, la scoperta dei territori quali hub di relazioni e scambio di conoscenze.

Il radicamento glocal consente una presenza valoriale effettiva ed il successo sui mercati globali.

In una prospettiva di ordine politico, il percorrere la strada dei territori-città quali Comunità concrete, partendo dal pensiero federalista che Adriano Olivetti aveva ben presente, può costituire un modello naturale che può ampliarsi verso forme federative ad anelli sempre più ampi a livello nazionale e sovranazionale.

Sono questi alcuni appunti, in gran parte incompleti, ma forse utili per porsi domande e prospettive di progetti di Community ed aprire una discussione verso forse qualche sogno od anche una utopia concreta olivettiana.



La politica della cultura e le orme dell'olivettismo.

di Beniamino de' Liguori Carino

Segretario Generale Fondazione Adriano Olivetti

La presenza di Adriano Olivetti nella cultura italiana del Novecento è molto vasta e ancora non completamente ricostruita. Ogni disciplina che l'imprenditore di Ivrea, morto improvvisamente nel 1960 su un treno per la Svizzera, ha attraversato con le sue iniziative è rimasta modificata per sempre e il suo passaggio ha impresso quelle che Massimo Fichera ha definito in modo efficace come "le orme dell'olivettismo": dall'urbanistica all'editoria, dalle scienze sociali all'architettura, dall'organizzazione del lavoro al design. Sebbene da alcuni anni la figura di Olivetti stia tornando d'attualità per la lungimiranza del suo sguardo e la straordinaria modernità del suo pensiero, il ruolo che ha svolto nella cultura italiana è ancora poco noto e non del tutto ricostruito. Tempo fa Renzo Zorzi, per lunghi anni direttore editoriale delle Edizioni di Comunità (la casa editrice creata da Olivetti nel 1946) e personalità che ha percorso in modo non banale buona parte della cultura italiana del Novecento, lamentava proprio la mancanza di una ricostruzione completa dell'apporto di Adriano Olivetti nella cultura italiana, in particolare in quella del secondo dopoguerra. Zorzi era stato tra i più stretti collaboratori di Olivetti nella costruzione di quella fitta rete di attività culturali che, soprattutto dalla fine degli anni Quaranta, l'imprenditore di Ivrea aveva costruito con la sua attività, in particolare attraverso la casa editrice e il Movimento Comunità, fondato nel 1947. Dopo una breve parentesi come funzionario del Centro Comunitario (presidio territoriale del Movimento) di Borgo San Paolo a Torino, Zorzi aveva prima sostituito Giorgio Soavi alla direzione della rivista Comunità per poi assumere, di fatto, la guida della casa editrice, sebbene, come egli stesso sempre ricordava, la direzione editoriale fosse attivamente sostenuta dallo stesso Olivetti. Tutto ciò per dire che a Zorzi era nota la difficoltà di una ricostruzione scrupolosa ed esaustiva delle attività culturali che, direttamente o indirettamente, Olivetti avviò o contribuì a far nascere nell'arco della sua vita, una vita piuttosto breve, la morte lo colpì a soli 59 anni, ma straordinariamente piena e prolifica di iniziative. Tante vite in una sola, com'è stato giustamente detto.

Sfortunatamente, si può dire che l'omissione culturale evidenziata già qualche anno fa da Zorzi sia ancora oggi in atto, e l'auspicio è che, prima o poi, una ricerca definitiva in questo senso venga effettivamente prodotta.



D'altra parte studiare Adriano Olivetti è un proposito per nulla ovvio nell'esercizio del quale non è possibile seguire una traccia analitica precisa a causa dell'intreccio di discipline che ha caratterizzato l'attività dell'imprenditore di Ivrea. Quando si cerca di perimetrare il complesso universo olivettiano il rischio di perdersi come in un gioco di scatole cinesi è concreto. Concreto tanto quanto quello di essere disorientati dalla qualità e dalla diversità delle iniziative prodotte dal laboratorio olivettiano, prevalentemente attivo nel Canavese dove sorgeva il cuore produttivo olivettiano (la fabbrica), e dalla galassia di nomi illustri per la cultura di questo Paese cui necessariamente ci si imbatte quando si studia Olivetti. Ecco perché è necessario affrontare preliminarmente alcune questioni d'ordine generale dell'ecosistema olivettiano prima di ricostruire, per sommi capi, quella parte di storia di Adriano Olivetti che si lega alla casa editrice, alle sue attività editoriali e, in particolare, alle Edizioni di Comunità.

Prima della tecnica e del metodo

Tutti quelli che si sono occupati di Olivetti invitano i neofiti della materia a una certa sobrietà analitica. Saggiamente viene da dire. Suggestiscono un metodo di ricerca molto rigido che perimetri in modo preciso l'aspetto che, tra i tanti, si vuole approfondire della storia olivettiana. Si consenta ora all'autore una breve divagazione frutto solo della sua consuetudine con il tema che può essere utile per la comprensione della natura generale del fenomeno Olivetti: gli stessi studiosi, e più in generale tutti quelli che con slancio e altre volte con diffidenza si avvicinano alla figura di Adriano Olivetti, ne rimangono fatalmente conquistati. E' allora che quell'intransigenza di metodo ricordata spesso si ridimensiona per lasciare spazio a una pulsione quasi inafferrabile di conoscenza e comprensione profonda della vicenda olivettiana, dal punto di vista scientifico e, assai più significativamente, dal punto di vista emotivo. In altre parole, l'indicazione di isolare, per Olivetti, un campo d'indagine e setacciarlo senza distrazioni è certamente un buon consiglio. Tuttavia, come ha scritto Celine a proposito della storia bella e tragica di Ignazio Semmelweis, il metodo sperimentale è solo una tecnica, infinitamente preziosa, ma anche deprimente, perché l'uomo è, in fondo, un essere sentimentale. E nella storia di Adriano Olivetti il sentimento è un aspetto essenziale per comprenderla a fondo, e la seduzione esercitata dalla sua figura e dalla sua storia è persistente e autentica come quella dei grandi della Storia. La vicinanza a Olivetti genera il desiderio irresistibile di andare più a fondo, di affrontare la sua enigmatica personalità con uno sguardo diverso, apparentemente lontano dall'oggetto principale della propria ricerca. Quasi ci fosse un segnale oscuro e seducente a privilegiare nella



ricerca la comprensione degli aspetti meno ordinari e in fondo più attraenti, quelli a cui non è possibile accedere con il solo rigore analitico. Come fosse un percorso irrinunciabile, con Olivetti si è portati a interrogarsi sulle ragioni profonde del suo magnetismo e, spesso, si finisce con il riconoscere nella sua storia un modello di società per il presente e per il futuro, comprensibile e soprattutto credibile. Accogliere disciplinatamente l'indicazione di metodo ricordata è insomma difficile e, per certi versi, innaturale. Soprattutto è, in conclusione, sviante per conoscere la storia olivettiana nel suo insieme e per comprenderne i tratti e i principi più qualificanti; genera il rischio di non riconoscerne gli orizzonti ampi che la caratterizzano, orizzonti che tuttavia sembrano già essere nello sguardo di chi è disposto a osservarli veramente.

Il progetto di Olivetti, che qui chiameremo genericamente comunitario, era insieme ambizioso e semplice nelle molteplici attività in cui si manifestò e che abbiamo ricordato. Ricercava, sperimentava, adoperava e diffondeva competenze tecniche d'avanguardia e le metteva al servizio di un'idea di persona riscattata dalla sofferenza e, almeno in vita, dall'oscurità e dal Mistero, perché trionfassero le Quattro Forze descritte da Olivetti nel saggio *Le forze spirituali* (in *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013): Amore, Bellezza, Giustizia, Verità. Ecco perché, per ricordare come si articola per Olivetti la forma della Comunità nei suoi ordinamenti essenziali, è fondamentale chiarire che è soprattutto l'esigenza spirituale, che sottende il pensiero politico e l'attività imprenditoriale, a descrivere il perimetro del suo riformismo e a spiegarci la proposta politica racchiusa ne *L'ordine politico delle comunità*, l'opera politica scritta da Olivetti durante la seconda guerra mondiale. Alle questioni che il realizzarsi della civiltà industriale poneva, alla domanda di come fare a essere tecnicamente progrediti senza per questo essere interiormente imbarbariti, la via olivettiana afferma l'identità tra interesse morale e interesse materiale, ed è attorno a questa identità che Olivetti costruisce la sua proposta politica e di riforma integrale della società. La comunità è il luogo naturale dove si compie il processo di unificazione, dove ha luogo la sintesi. Questo è il motivo per il quale per Olivetti la Comunità è concreta, di medie dimensioni, così che siano evitati gli egoismi propri dei piccoli agglomerati, ma anche i meccanismi di spersonalizzazione e isolamento dell'individuo prodotti dai grandi agglomerati. Una Comunità definita negli spazi geografici dalla natura e dalla storia, investita di grandi poteri che permettano il coordinamento efficace delle varie funzioni governative, che sono locali e tecnicamente all'avanguardia grazie alla specializzazione che proviene da competenze territoriali precise, circoscritte e immediatamente riscontrabili nei loro molteplici effetti e, perciò, migliorabili. Un nuovo ordine strutturato dal basso e basato su un sistema di comunità



all'interno di uno Stato socialista e federalista, un ordine che non esaurisce dunque la sua istanza riformatrice nei confini delle singole comunità ma che punta diritto alle riforma di tutta la società.

Un punto essenziale di questo modello è il ruolo che Olivetti attribuisce alla formazione, dove il primato, oltre che alle cose dello spirito, deve essere attribuito in modo non derogabile al sapere tecnico, alla pianificazione e ai suoi strumenti. In altre parole, la tecnica delle riforme. Ma sulla strada della sua affermazione, Olivetti individua un pericolo dal quale guardarsi. Affermava così che “non possiamo dimenticare che questo obiettivo richiede la supremazia delle forze spirituali su quelle materiali. Questa supremazia è il risultato sorprendente di un'azione unita e coerente a lunga portata, di uomini responsabili: senza una difesa continua della libertà della cultura e dell'arte questa sintesi creativa sarà irraggiungibile”. Un concetto che è in altro modo ripetuto anche nella dichiarazione politica del Movimento Comunità, che come abbiamo visto Olivetti aveva fondato nel 1947: “È stata chiarita di recente la distinzione tra «politica culturale» (di cui è soggetto lo Stato, la cultura oggetto, e la libertà della cultura la vittima) e «politica della cultura» (in cui invece sono gli uomini di cultura i soggetti, che intervengono, in quanto tali nella vita politica). Noi accettiamo questa distinzione per intendere l'espressione libertà della cultura in senso attivo: non soltanto quindi libertà dallo Stato, ma libertà nello Stato, libertà nell'impegno, libertà nella vita”.

Queste considerazioni sono solo introduttive alla vicenda olivettiana, ma ben spiegano la ragione per la quale è importante oggi parlare ancora di Adriano Olivetti a cinquant'anni dalla sua morte.

Nello spiegare il senso del simbolo della campana che identifica gran parte delle attività olivettiane (il Movimento, le Edizioni di Comunità, e oggi la Fondazione Adriano Olivetti), Olivetti scrive: “Ognuno può suonare senza timore e senza esitazione la nostra campana. Essa ha voce soltanto per un mondo libero, materialmente più fascinoso e spiritualmente più elevato. Suona soltanto per la parte migliore di noi stessi, vibra ogni qualvolta è in gioco il diritto contro la violenza, il debole contro il potente, l'intelligenza contro la forza, il coraggio contro la rassegnazione, la povertà contro l'egoismo, la saggezza e la sapienza contro la fretta e l'improvvisazione, la verità contro l'errore, l'amore contro l'indifferenza”.

Senza addentrarsi troppo nell'attualità, si può dire che oggi quell'etica della responsabilità cara a Olivetti (che già traspare da quanto è stato fin qui detto) viene spesso e in varie forme e circostanze, vilipesa, tradita, sacrificata per la realizzazione di risultati transitori e autoreferenziali che possono avere esiti distruttivi per l'interesse collettivo e di cui ognuno paga, direttamente o indirettamente, le conseguenze. Ecco perché Adriano Olivetti esercita il fascino istintivo di un'alternativa autentica, del



possibile. Nelle ragioni profonde di quest'attrazione si può trovare il valore più alto e più autentico della vicenda olivettiana e uno tra i motivi più importanti per riscoprire e raccontare la sua storia come un modello di sostenibilità sociale attraente ed efficace. Dell'idea comunitaria è fondamentale accogliere le premesse, saper riconoscere gli aspetti più nascosti, quelli non immediatamente riferiti agli indispensabili mandati teorici e tecnici, cogliere anzitutto, senza paura dell'astrattezza, il nucleo umanistico e religioso che la contraddistingue. Certamente, a distanza di così tanto tempo, esiste il rischio della commemorazione o, peggio, della celebrazione, e il pericolo di fare dell'antiquariato, per quanto di pregio, è concreto. Thomas Bernhard ha scritto che gli incontri con i grandi uomini sono incontri che annientano oppure salvano. Nonostante la difficoltà ad accogliere certi modelli quando la loro distanza dallo stato delle cose attuali appare così grande, bisogna avere il coraggio di affrontare un esempio come quello di Adriano Olivetti, che è sì politico, ma soprattutto è in primo luogo civile. La responsabilità di approcciare le cose della politica e quelle d'interesse collettivo in modo ambizioso e non episodico appare oggi molto indebolita. Uno dei fattori che sembra provarlo è la graduale erosione del linguaggio, oramai incapace di sviluppare una terminologia veramente rappresentativa della realtà. L'approssimazione linguistica ha tante facce e nessuna è rassicurante: corrisponde al diffuso rifiuto per un pensiero rigoroso e consapevole, libero; nega l'aspirazione all'esattezza e tradisce l'impegno responsabile verso gli altri celebrando l'apparenza; rappresenta una cultura del progetto asfittica che si autolegittima nel risultato transitorio piuttosto che nella qualità e nella prospettiva che esprime. Oggi sembra si perpetui uno stato di cose che si è dimostrato fallimentare, e per questo è maturato il tempo di accogliere e riformulare gli aspetti più significativi delle esperienze dei tanti che, senza vanità e con dedizione, hanno tracciato un percorso autenticamente alternativo. Ecco perché si può e, forse, si deve guardare Adriano Olivetti diritto negli occhi, nella parte più viva e più affascinante della sua opera, come si guarda la propria immagine in uno specchio.

La ragione del fascino di Adriano Olivetti nasce proprio dalla sua inattualità e si realizza nell'esigenza di riscoprirla oggi. Nello sguardo con il quale ha interpretato la sua responsabilità di uomo e di imprenditore intuivamo qualcosa di diverso, d'innovativo. Perché le realizzazioni che Olivetti ha ispirato vengono, oggi, così intensamente evocate? Qual è la suggestione che Ivrea, ancora, suscita nel visitatore che si muove tra le testimonianze dell'idea olivettiana di società? Queste sono le domande che prima di ogni altra è importante porre. Nel guardare i luoghi di Olivetti nasce l'intuizione di una possibilità che non si è colta interamente e un sentimento di vicinanza e di identità che fa sì che il suo esempio venga oggi da più parti rappresentato come un'alternativa e un modello ancora applicabile nelle sue prerogative principali, talvolta non senza forzature e imprecisioni.



Tuttavia è molto difficile raccontare Adriano Olivetti con un principio di coesione che tenga insieme tutto quello cui si pensa quando ci si volge alla sua storia. Un'immagine poetica che può aiutare è un verso di *The windhover* di Gerard Manley Hopkins dove si racconta di un cuore ritratto che, un giorno, sussultò per un uccellino. Oltre le tante valutazioni critiche, tecniche e scientifiche che si possono dare, l'elemento più straordinario e coinvolgente di Adriano Olivetti, e come per lui per tutti gli altri che sono riusciti nello stesso sforzo di coerenza, ciò che cattura, ma allo stesso tempo intimorisce e disorienta, è infatti la capacità di cogliere uno spirito essenziale, il più semplice e insieme il più ambizioso quando si pensa agli uomini e al loro riscatto. Questa pare essere la vera cifra profetica di Adriano Olivetti, che supera il cliché del capitano d'industria illuminato e precede le sue qualità intellettuali, organizzatrici e imprenditoriali. Il suo insegnamento più grande è di essere riuscito a coniugare in modo coerente e, soprattutto, efficiente il senso e il rispetto per le piccole cose con un'idea di modernità alternativa ma non per questo meno accattivante. Questo è l'aspetto più autentico e allo stesso tempo il più difficile da comprendere perché in Adriano Olivetti si esprimeva con successo in un sistema di grande efficacia tecnica, finanziaria, progettuale che, a distanza di così tanto tempo, sembra non aver perso di intensità.

Certo, molti di quelli che hanno partecipato alla costruzione dell'idea comunitaria, morto Adriano Olivetti, se ne sono, in fondo, allontanati, rimuovendone il significato più profondo. A volte con una presa di distanza tout court, altre evocandola in toni celebrativi e nostalgici con quel velato cinismo di chi ritiene di aver preso parte a un'idea grandiosa destinata a un ineluttabile fallimento. Le condizioni ambientali e quelle storiche mutano continuamente ed essere coerenti con le proprie ambizioni e con se stessi è la responsabilità più grande e più difficile che si ha. È, però, necessario mettere in chiaro questi punti, per quello che della storia di Olivetti si vuole prendere ad esempio per il futuro. Ciascuno esprime delle contraddizioni, però è importante saper fissare lo sguardo su quel che c'è di più grande, sull'eccelso. Questo è l'ammonimento che sembra esserci stato trasmesso da Adriano Olivetti, e allo stesso tempo è l'esempio che la sua attività e la sua vita propongono, come emerge anche da molte importanti testimonianze, da quella bellissima di Natalia Ginzburg, alle tante altre raccolte in un libro delle Edizioni di Comunità, come quelle di Montale, Friedman, T.S. Elliot e altri. Verso la fine del 1950, durante una convalescenza resa necessaria da alcuni problemi di salute, Adriano Olivetti ricevette da Franco Fortini una bellissima lettera insieme con una gabbia con dentro un piccolo uccello: «Mi sono chiesto quale esempio di vita potesse far piacere ad un convalescente – scrive Fortini – ed ho pensato a una delle più allegre creature del mondo. [...] Ma siccome un uccello in gabbia può divertire solo per pochi minuti, tu dagli anche subito, se credi, la via; m'han detto che è un



piacere tanto raro, al giorno d'oggi, concedere una libertà. [...] A me quel suo mantello color novembre piace, ho pensato che un uccello più vanitoso non ti sarebbe andato a genio». E ancora: «Sbattendo contro la gabbia s'è spellato alla fronte e alla coda; non accade solo ai frosoni.» Queste poche righe di Fortini sembrano racchiudere molto del senso di trascendenza della condizione umana e di slancio solidale che di Adriano Olivetti colpisce quando gli ci si avvicina; che metaforicamente definiscano la sua proposta come uno tra i più efficaci modelli di liberazione che oggi si possa assumere a riferimento per cercare di immaginare quanto di meglio il nostro presente è chiamato a progettare.

A distanza di diversi decenni, la voce di Adriano Olivetti sembra aver conservato intatta la sua forza e la sua chiarezza, riflesso della semplicità e della vicinanza alla dimensione umana dei temi a lui più cari. Lo confermano il crescente interesse nei confronti della sua storia e della sua opera e la straordinaria accoglienza nei lettori che la riedizione dei suoi scritti ha ricevuto. Nelle sue opere e nel linguaggio che è insieme tecnico e poetico, si coglie quella straordinaria capacità di Adriano Olivetti di spingere lo sguardo oltre i suoi tempi, mantenendo sempre come punto di riferimento per un mondo possibile un immaginario fantastico e attraente, e un'idea di persona in cui la diversità e gli spazi dell'interiorità sono salvaguardati e messi nelle condizioni di esprimersi e compiersi liberamente. Ed è proprio questo livello di conoscenza della sua figura che è interessante approfondire per esaminare in modo sistematico i nuclei teorici essenziali dell'ideale comunitario. Da questi emerge, prima di ogni altra cosa, il sentimento che fa di Adriano Olivetti un autore e un pensatore a noi veramente contemporaneo.

Nella storia di Adriano Olivetti si avverte quello che si dice il gusto di Dio, una vocazione che Olivetti cercò di assecondare attraverso l'assunzione di responsabilità più autentica di cui un imprenditore deve incaricarsi: quella di riformatore laico. Una vocazione perseguita tutta la vita contando su doti organizzative e un piglio manageriale straordinari, ben diversa dal significato che si attribuisce oggi alla responsabilità sociale degli imprenditori e delle imprese che, spesso, sembrano solamente l'altra faccia della stessa moneta dalla quale ci si vorrebbe affrancare.

In un discorso recentemente ripubblicato in *Il mondo che nasce*, Olivetti cita spesso Antoine de Saint-Exupéry, autore evidentemente a lui caro. In particolare è significativo un brano di *Cittadelle* che Olivetti usa come epigrafe al discorso *Dovete conoscere i fini del vostro lavoro*: "Rivolgendosi agli architetti: "E' da voi che dipende la cittadella futura, non nel suo significato spirituale, ma nel volto che essa mostrerà e che le darà la sua espressione. Io penso come voi che si tratta d'installare comodamente gli uomini, in modo che possono disporre delle comodità della città e non sprecare le



loro forze in vane complicazioni e in uno sterile dispendio di energie. Però ho imparato a distinguere l'importante dal necessario. Certo, è necessario che l'uomo mangi, poiché se non si nutre muore e allora non si pongono più problemi. [...] Il problema che mi pongo non è di sapere se l'uomo sarà o non sarà felice, prosperoso e bene al riparo. Io mi chiedo innanzi tutto quale uomo sarà prosperoso, al riparo e felice. [...] Io non respingo la scala delle conquiste che permette all'uomo di salire più in alto. Non ho confuso il mezzo con il fine, la scalinata con il tempio...". È il candore delle questioni poste che spiega in modo efficace le motivazioni civili di Olivetti e del suo progetto comunitario, ci aiuta ad afferrare con maggiore forza una tra le principali caratteristiche dell'intera vicenda olivettiana senza neutralizzarla nel racconto mitologico, affrontando l'argomento della tecnica senza per questo rinunciare a uno sguardo disposto a rivolgersi oltre, capace di immaginare e di guardare ai luoghi più profondi dell'animo umano. La gran parte dei lavori non accademici o divulgativi che hanno cercato di esplorare il discreto e irresistibile fascino di Adriano Olivetti, ha adottato un metodo analitico in fondo storicizzante con il difetto principale di tenere a distanza la praticabilità dell'esempio. La loro funzione è stata essenziale per la conservazione della memoria, specialmente fino a quando la diffidenza non ha cessato di tenere in ombra la storia olivettiana, autenticamente riformatrice e cosmopolita e per questo forse a lungo maldigerita dal provincialismo culturale che troppo a lungo sembra aver ammalato una certa classe dirigente di questo Paese. Negli ultimi anni, invece, molti lavori che hanno avuto per oggetto queste vicende hanno tentato di liberare finalmente Adriano Olivetti dal tradizionale linguaggio con il quale fino a tempi recenti la sua vicenda è stata perlopiù affrontata, sottraendolo alla dimensione quasi mitica dove l'attualità, ma anche chi utilizza l'argomento olivettiano senza essere veramente disponibile all'ascolto delle sue note più autentiche, spesso lo collocano. Adriano Olivetti, spogliato della sua personale vicenda umana, sembra essere oggi una vera prospettiva di lavoro sottratta alla staticità del ricordo e a quella della speculazione, e lanciata nell'universo futuribile e visionario del possibile. Tuttavia i tratti caratteristici della personalità di Olivetti, come si è detto, non possono di certo essere trascurati per comprendere il significato universale del suo passaggio. Eugenio Montale scrisse che ciò che lo aveva sempre colpito negli incontri avuti con Olivetti era la lotta contro la *lonely crowd* che egli sembrava sentire intorno a sé e, soprattutto, in sé. Aggiunge, però, che per lui Olivetti rappresentava anche l'uomo nuovo di cui l'Italia aveva bisogno. Un riconoscimento poetico di quanto anche il paesaggio interiore più turbolento e più difficile da delineare possa avere esiti straordinariamente utili per la collettività quando si cerca di neutralizzare lo spaesamento negli atti anziché nell'egoismo pigro dell'indifferenza. Le idee di Olivetti sono vive e rappresentano oggi molto



più di un esempio. Esse sono una prospettiva, un'idea di futuro, ci invitano a pensare che i suoi sforzi, e quella solitudine, possono avere oggi un senso diverso e rassicurante.

Due giorni dopo la scomparsa di Olivetti, Neri Pozza scrisse: “Capisco che con la sua morte rovinano molte cose, che tanti ideali che avevano vita col suo nome e con la sua presenza finiranno per restare nell'aria, come sogni. Io mi auguro che Adriano sia stato tanto prudente da assicurare a essi, anche dopo la sua morte, una vita discreta”. Probabilmente Adriano Olivetti non fu tanto prudente come Neri Pozza auspicava, e all'opera comunitaria non è stata concessa, sul breve periodo, una vita prospera. A distanza di cinquant'anni, e con la testa nei prossimi cinquanta, possiamo però affermare che le sue idee e la sua opera hanno resistito e si stanno imponendo per la loro autorevolezza.

La politica della cultura: Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità

Dopo questa lunga introduzione all'attualità della storia di Olivetti e ai suoi risvolti per così dire sentimentali, si proverà a contribuire all'auspicio di Zorzi cui si è accennato, ricostruendo in modo rapido e senza pretesa di esaustività un aspetto altamente qualificante dell'esperienza olivettiana: quello di ambito generalmente culturale e, in particolare, l'attività editoriale. Tra tutti quelli ricoperti da Olivetti, il meno noto è infatti il ruolo che l'imprenditore di Ivrea ha svolto nell'editoria italiana del secondo dopoguerra: sono moltissimi, infatti, i progetti cui Adriano Olivetti prese parte e che, in modi diversi, sostenne. Per citarne solo alcuni, «L'Italia socialista», «I Quaderni di Sociologia», «Casabella», «Tempo Presente», «Nuovi Argomenti», «L'Espresso», «Europa Federata», «Nord e Sud», «Comuni d'Europa».

È però con le Edizioni di Comunità che Olivetti impresso un segno profondissimo nella cultura del Paese. A partire dal 1946, anno in cui furono fondate a Milano, le Edizioni di Comunità pubblicarono autori come Weil, Kierkegaard, Neutra, Claudel, de Santillana, Maritain, Buber, Berdiaev, Eliot, Galbraith, Schumpeter, Mumford, Mounier, e riviste che hanno segnato, per i contenuti e per la grafica, un'epoca. Tra queste, «Rivista di Filosofia», «Tecnica e organizzazione», «Metron-Architettura», «Zodiac», «Urbanistica». E soprattutto «Comunità», dove, nelle diverse serie che hanno scandito la vita della rivista, furono accolti alcuni tra i pensatori più eretici e minoritari del dopoguerra (come Capitini e Noventa) e dove scrissero, ancora giovani, molti di coloro che diventeranno la migliore classe intellettuale del paese. Una rivista di culto che oggi è possibile consultare presso la Fondazione Adriano Olivetti a Roma, dove le annate della rivista sono custodite insieme con la biblioteca personale dello stesso Olivetti. Su quest'ultima vale la pena soffermarsi per un momento. La



lettura del suo catalogo aiuta, infatti, a definire parte della storia delle iniziative editoriali olivettiane e, evidentemente, quella delle Edizioni di Comunità. La biblioteca personale di Olivetti si compone di oltre 3.000 volumi che, al momento della sua improvvisa scomparsa, si trovavano nello studio della sua casa di Ivrea e sparsi tra i suoi uffici aziendali. Adriano Olivetti era poco legato al libro come oggetto, e in questo senso sono numerose le testimonianze sulla sua abitudine di strappare da un volume le pagine che lo interessavano, di lasciare nello scompartimento di un treno o sul sedile di un'automobile, dopo la lettura, preziosi volumi fatti arrivare da qualche università scandinava o da celebri centri di studio e ricerca nordamericani; oppure, più frequentemente, di affidare un libro, dopo averlo letto, al giudizio competente di qualche amico o collaboratore. Un'abitudine, d'altra parte, coerente con un tratto caratteristico della sua personalità, dove l'interesse per l'accumulo e la conservazione non aveva posto perché ogni spazio, organizzativo e intellettuale, era occupato da un'idea di futuro da realizzare attraverso i progetti cui Adriano Olivetti dedicava ogni suo sforzo e attenzione. Questa qualità dell'uomo ha perciò lasciato dietro di sé una biblioteca certamente di minor consistenza, in termini numerici, di quella che si sarebbe raccolta se i volumi letti o passati tra le mani di Adriano Olivetti fossero stati tutti conservati. Tuttavia, sebbene modesta nelle dimensioni, si tratta di una collezione per molti versi unica e, soprattutto, di grandissimo valore per tracciare una rappresentazione corretta della interdisciplinarietà dell'agire olivettiano. Infatti, è proprio nella molteplicità delle discipline integrate in uno schema riformatore originale che si trova la cifra distintiva del progetto comunitario. Questo si servì di riferimenti culturali e scientifici ampissimi e, in buona parte, inediti nell'Italia a cavallo tra le due guerre e in quella del boom economico, ancora oggi considerati autenticamente d'avanguardia. La biblioteca di Olivetti, a cominciare dalle letture americane riportate dal viaggio fatto oltreoceano a metà degli anni Venti fino alle edizioni originali di titoli poi tradotti nel catalogo delle Edizioni di Comunità, racconta in modo formidabile tutto questo.

Già dalla fine degli anni Trenta Adriano Olivetti coltivava il progetto di fondare una grande casa editrice, progetto che avrà esito nella nascita delle Nuove Edizioni Ivrea (NEI) nel 1942. Oltre a una ricca documentazione che dà corpo ai fondi d'archivio della attività editoriali olivettiane custoditi dalla Fondazione Adriano Olivetti, quel tempo della vita del giovane Olivetti è stato fissato da Natalia Ginzburg in un celebre brano di *Lessico Familiare*: "Adriano capitava a volte nella casa editrice. Gli piacevano le case editrici e voleva anche lui farne una. Ma la casa editrice che aveva in testa di fare era diversa da quella, perché lui non intendeva pubblicare né poesie, né romanzi. Aveva amato, nella sua giovinezza, un solo romanzo: *I sognatori del Ghetto* di Israel Zangwill. Tutti gli altri che aveva letto dopo non l'avevano scosso. Mostrava gran rispetto per i romanzieri e i poeti, ma non li leggeva; e le



sole cose che lo attraevano al mondo erano l'urbanistica, la psicanalisi, la filosofia e la religione. Adriano era ormai un grande e famoso industriale, [...] ed era ancora timido; e della sua timidezza non sapeva giovare come d'una forza, al modo dell'editore, perciò usava ricacciarla indietro, in presenza di persone che incontrava per la prima volta: [...] buttava indietro le spalle, raddrizzava la testa e accendeva i suoi occhi d'uno sguardo immobile, freddo e puro”.

Il primo gruppo di intellettuali e studiosi riunito da Adriano Olivetti per preparare un programma editoriale si raccoglie anzitutto intorno a Bobi Bazlen, il quale a metà degli anni Trenta aveva lavorato per un breve periodo all'Ufficio Pubblicità della Olivetti a Milano, e a lui si unisce, nel 1941, Luciano Foà. Foà ha ricordato quell'esperienza con queste parole: “L'arrivo di Adriano in quel momento di frustrante attesa nella mia vita anche personale, fu come uno squarcio di luce in un cielo cupo: ricordo [...] la sua avidità, il suo entusiasmo per le immense cose che c'erano da fare nel dopofascismo e la certezza di volerle e poterle fare”. Un terzo personaggio che lavora alla costituzione delle NEI e che poi, però, se ne allontanerà, è Umberto Campagnolo.

Il programma editoriale che la casa editrice intende sviluppare è ampio e il catalogo su cui si lavora vario. In una lettera del 1942 Adriano Olivetti riassume così le sue ambizioni: “Le Nuove Edizioni Ivrea sono nate con il programma di offrire una possibilità di cultura totale in un senso ecumenico. Si tratta di un'impresa complessa alla quale cooperano allo stesso tempo degli uomini di cultura e degli uomini d'azione e dove l'interesse per le cose materiali è intimamente legato alle necessità spirituali. Il programma iniziale sarà costituito da: a) la pubblicazione delle opere complete di Kierkegaard e del Cardinale Newman (di questi due pensatori si possono trovare in traduzione italiana tre o quattro cattive edizioni) e alcune tra le più importanti opere di Soloviov. b) La nostra casa si è assicurata i diritti esclusivi per l'Italia di Rudolf Kassner, Leo Frobenius, Ortega y Gasset, Ivanow. Pubblicheremo inoltre una vasta scelta delle lettere di Rilke e il «Byzantinische Christentum» di Ball. Stiamo anche studiando la possibilità di pubblicare Alfred Weber. c) Una collezione di psicologia. Come voi forse saprete, molto poco è stato fatto in Italia in questo campo e le stesse opere fondamentali di psicanalisi non si possono trovare tradotte in italiano. Il primo libro di questa collezione sarà «Psychologische Typen» di Jung. In seguito, pubblicheremo degli altri testi di Jung, di Kretschmer, di Heyer, etc. Abbiamo ugualmente richiesto i diritti per «L'anima romantica e il sogno» di Albert Béguin. d) Una collezione artistica di saggi critici sull'architettura contemporanea ed una serie di opere sull'arte. (Woelfflin, Max Dvorak, Worringer, Brandi, Argan, etc.). Allo stesso tempo abbiamo commissionato all'architetto Cosenza di Napoli la composizione di uno studio sui rapporti tra l'architettura contemporanea e l'architettura naturale mediterranea”.



Questi sono quindi i programmi entro i quali si muovono le NEI nella loro fase preparatoria, programmi ai quali si lavora dapprima a Milano e, dall'autunno del 1943, a Ivrea. Oltre agli indirizzi e agli autori ricordati dallo stesso Olivetti, Bazlen, Foà e Campagnolo anzitutto, ma anche Fuà, Sinisgalli, Musatti e altri lavorano all'acquisizione dei diritti per allestire collane di filosofia (Kierkegaard, Soloviov, Kassner), di narrativa (Hemingway), economia (Keynes, Sombart, Roepke), di architettura (Figini e Pollini e le correnti razionaliste), psicologia (Freud, Jung, Piaget).

Tuttavia il prolungarsi della guerra assume un peso preponderante nello sviluppo della vicenda legata a questa prima esperienza da editore di Olivetti e in lui, a questo punto, prevalgono interessi di carattere immediatamente politico. Così il programma di lungo periodo delle NEI si disperde insieme con il gruppo che vi lavora, in quel clima di generale smobilitazione che il precipitare degli eventi di guerra provoca in Italia.

Alla fine vengono pubblicati solo tre titoli: nel 1943 *Studi e proposte preliminari per il Piano Regolatore della Valle d'Aosta*, progetto diretto dallo stesso Olivetti con un lavoro iniziato sin dal 1937 e *La vocazione umana*, opera dello storico dell'età romana Aldo Ferrabino; il terzo è *L'ordine politico delle Comunità* di Adriano Olivetti. Il libro è stampato nel 1945 in Svizzera dove, come si vedrà tra poco, Olivetti si era rifugiato portando con sé il manoscritto. Rispetto a questa pubblicazione, ciò che in questa fase del racconto sembra essere di maggiore importanza è che *L'Ordine*, come ha scritto Zorzi, "sarà anche alla base di una radicale riconsiderazione della natura e dei fini della casa editrice", e che "alla fine della guerra, sugli interessi culturali e scientifici, prevalsero in Olivetti quelli politico-sociali; per cui alla primitiva casa editrice subentrarono le Edizioni di Comunità, più strettamente legate al suo specifico pensiero politico".

Se il progetto delle Nuove Edizioni Ivrea declinò, tuttavia i diritti acquisiti e le traduzioni commissionate non andarono tutte perdute e hanno in seguito trovato spazio nel catalogo delle Edizioni di Comunità o in quello di altri editori. Per riprendere il filo dell'argomento che in primo luogo si sta trattando qui, assumono valore documentale le testimonianze di alcuni dei protagonisti dell'avventura delle NEI riguardo la funzione che questo primo embrione di impresa editoriale olivettiana ebbe nel proporre degli spunti cruciali alla cultura italiana del dopoguerra. In particolare, Foà ricordava come molti degli autori e dei titoli di cui si era occupato al tempo del lavoro per le NEI furono in seguito pubblicati presso Adelphi, mentre Musatti scrisse che "il programma delle pubblicazioni psicologiche fu abbandonato e vennero ceduti ad altri editori italiani i diritti di pubblicazione già acquistati e le stesse traduzioni allora portate a termine. In tal modo una certa parte



della produzione psicologica straniera, che le varie case editrici italiane hanno stampato in questi trenta anni, risale proprio al blocco di opere messe a suo tempo insieme da Olivetti”.

Tornando alle Edizioni e, per il momento, soprattutto a «Comunità», Olivetti fonda la rivista a Roma nel marzo 1946 con la liquidazione che gli spetta per essersi dimesso da Presidente della Società di Ivrea. Ad aprire il primo numero è Ignazio Silone con l'editoriale “Il Mondo che nasce”. Silone e Olivetti si erano conosciuti in Svizzera durante la guerra. Arrestato e rinchiuso a Regina Coeli nel luglio del '43, Adriano era stato rilasciato dopo l'8 Settembre, poco prima che anche il carcere cadesse in mani tedesche. Dopo aver aiutato Natalia Ginzburg a fuggire da una casa non più sicura, come raccontato in *Lessico Familiare*, l'ingegnere di Ivrea aveva risalito l'Italia fino a Milano e, nel febbraio 1944, aveva passato il confine svizzero portando con sé, come abbiamo visto, la bozza di quell'*Ordine politico delle Comunità* che sarà la sua opera teorica fondamentale e la premessa della sua azione politica. Lì Olivetti aveva incontrato vecchi collaboratori come Luciano Foà e Giorgio Fuà, e, soprattutto, aveva allacciato i contatti con la comunità intellettuale che si trovava oltre confine: Altiero Spinelli, Ernesto Rossi, Luigi Einaudi e, appunto, Ignazio Silone. Rientrato a Roma nel '45 e dopo alcune deludenti esperienze nel dibattito sull'assetto istituzionale della nascente Repubblica, aveva fondato le Edizioni di Comunità e la rivista.

Ad accompagnare l'articolo di Silone che inaugura «Comunità», è proprio Olivetti con “Aver fede”, che non firma ma dove scrive: “*veder nuovo significa vedere un mondo umano, veramente umano, un mondo fondato su leggi naturali, su leggi che siano eterne e siccome eterne diano vita a una società ove alberghi la quiete e risplenda la bellezza*”. Se per un verso il periodo romano della rivista è molto legato ai temi politici di quei mesi e si distingue dalle serie che seguirono (a Torino e poi a Ivrea), tuttavia già nel primo numero si riconoscono i temi cruciali e l'orizzonte di rigenerazione morale, di riscatto e di ricostruzione in cui si collocano la proposta di «Comunità» e l'insieme delle iniziative elaborate da Olivetti negli anni successivi. E' perciò interessante leggere questo numero 1, così come l'intero percorso della casa editrice, da una prospettiva olivettiana che, sebbene non esaustiva, aiuta a rilevare i temi che animavano quelle pagine. Lì, l'intreccio con il pensiero di Olivetti si compie, infatti, in modo evidente: quello tra l'operare nel campo pratico grazie ai più moderni strumenti tecnici e di pianificazione, e la coscienza metafisica, spirituale e religiosa, del fine cui questo cambiamento doveva condurre. La proposta della rivista e in modo più ampio delle Edizioni di Comunità, era perlopiù marginale se non estranea alla cultura italiana del periodo, e mirava a diffondere un'avanzata cultura tecnica e a sollecitare riflessioni sui fini spirituali di una società che correva verso una trasformazione piena d'insidie. In altre parole, era la risposta in termini di proposta e di ricerca culturale e scientifica,



al rovello dell'esistenza di Olivetti: come coniugare le sfide e le opportunità della modernità con le esigenze dello spirito. Nonostante il tempo trascorso, viene piuttosto naturale chiedersi quale sia stato il futuro di quel mondo di cui Silone profetizzava la nascita nel primo numero della più olivettiana delle riviste di Olivetti, e se la natura delle questioni poste allora non siano oggi meno valide.

Detto questo, compiere una ricognizione complessiva delle vicende editoriali di cui Adriano Olivetti fu direttamente o indirettamente parte, è un tentativo complesso e certamente lungo per la quantità delle iniziative in cui la sua presenza è riscontrabile. Ancor più complicato, se si vuole giungere a un giudizio complessivo sull'olivettismo, è disgiungere le fortune o gli insuccessi di ciascun ambito disciplinare o operativo che qualificano l'esperienza di Olivetti dalla sua azione complessiva. In altre parole è insensato e probabilmente inefficace misurare l'incidenza nello sviluppo della storia italiana di ciascuna di queste attività senza tener conto del legame progettuale che tiene tutte le iniziative di Olivetti unite in un solo grande progetto di riforma integrale della società.

In un opuscolo promozionale di metà anni Cinquanta, le Edizioni di Comunità definiscono così la propria identità: "Le Edizioni di Comunità sono state fondate alla fine della guerra, in un momento di profondo turbamento morale e di grande speranza, con l'intento di contribuire alla ripresa culturale dell'Italia e di recare alla comprensione del tempo e del mondo in cui viviamo la voce delle coscienze e delle menti più alte di ogni Paese in un dialogo senza frontiere che al di là delle contingenze e delle polemiche parlasse agli uomini delle loro mete, della loro vocazione e responsabilità". Riassumendo l'esperienza della casa editrice, Giovanni Ragone ha scritto a proposito della geografia dell'industria culturale nell'Italia degli anni Cinquanta che "l'iniziativa di Olivetti imprimeva così una forte accelerazione alla nascita in Italia delle nuove *scienze umane* (che avevano ormai un trentennio di vita in Europa e in America)". Sebbene Ragone non precisi qui quali siano le discipline che beneficiano di tale impulso, è un'affermazione che aiuta a qualificare storicamente l'azione delle Edizioni di Comunità: il tentativo di proporre alla cultura italiana strumenti tecnici e scientifici nell'Italia appena emancipatasi dall'impermeabilità del corporativismo culturale fascista prima e apparentemente avvitata nel duopolio culturale dello storicismo e del marxismo. Un sistema che aveva isolato l'Italia dal dibattito che all'epoca stava riguardando gli altri Paesi, in particolare per le discipline tecniche e per quelle scientifiche. E in effetti, se si compie una rapida analisi su quali discipline beneficiarono dell'accelerazione cui si riferisce Ragone, il ruolo giocato in modo decisivo dalle Edizioni di Comunità per lo sviluppo delle cosiddette scienze sociali è indubbio.



Per esempio, è oramai opinione comune e con basi piuttosto solide che si deve ad Adriano Olivetti e alle Edizioni di Comunità l'introduzione in Italia della sociologia. A questo proposito Luciano Gallino ritiene che "la promozione degli studi sociologici effettuata direttamente o indirettamente da Adriano Olivetti si compendia in questo record: il primo centro di ricerche sociologiche mai istituito entro un'azienda italiana; una decina di professori ordinari di sociologia che hanno iniziato la loro carriera scientifica ad Ivrea, quando i docenti universitari della materia si contavano sulle dita; centinaia di borsisti e stagisti; una collana di classici della sociologia, pubblicata a partire dal 1961, dalle Edizioni di Comunità, che non ha eguali nel panorama dell'editoria mondiale; decine di migliaia di studenti universitari che hanno studiato e tuttora studiano sociologia sui classici e sui contemporanei pubblicati sin dai primi anni Cinquanta dalle medesime Edizioni". Una valutazione condivisa da Franco Ferrarotti che valuta determinante la casa editrice nella riscoperta delle discipline sociologiche nell'Italia del secondo dopoguerra. A partire dalla fine della prima guerra mondiale, sostiene Ferrarotti, la sociologia in Italia è "sottoposta alla critica del *pettine di ferro* del crocismo e degli spiritualisti", che confina la disciplina fuori dal ruolo di "forza intellettuale e latamente culturale di qualche rilievo che aveva ricoperto a partire dalla seconda metà dell'Ottocento". E' proprio nel tentativo di porre rimedio a questo declassamento che si innesca il contributo di Olivetti.

Altro esempio e altra disciplina alla cui introduzione in Italia le Edizioni di Comunità contribuiscono in maniera decisiva è l'urbanistica. Nel commemorare la scomparsa di Olivetti, Giovanni Astengo ha scritto a proposito della relazione tra l'urbanistica e l'imprenditore che "alla rinata scienza urbanistica Olivetti portava un suo particolare contributo dottrinale del tutto singolare, frutto delle sue meditazioni sulla possibile e necessaria ristrutturazione amministrativa dello Stato, ma ciò che più lo affascinava erano sempre il contenuto umano e gli scopi sociali dei piani: ad essi chiedeva, attraverso le tecniche più aggiornate, un decisivo contributo per il rinnovamento dei rapporti umani nel rispetto della dignità della persona, a quella scala che più gli stava a cuore, alla scala comunitaria". Un giudizio che è espresso riguardo il ruolo dell'urbanistica nel complesso dell'ideologia e dell'azione comunitaria, ma che può essere facilmente esteso anche alle Edizioni di Comunità dove i temi di urbanistica vengono affrontati con sistematicità in conformità all'importanza che Adriano Olivetti e il Movimento Comunità gli riconoscono. A cominciare proprio dalla pubblicazione di quel *Studi e proposte preliminari per il Piano Regolatore della Valle d'Aosta*, pubblicato dalle Nuove Edizioni Ivrea nel 1943; poi le riviste altamente specialistiche, «Metron-Architettura», «Zodiac» e «Urbanistica» e l'attenzione costante riservata ad argomenti d'urbanistica sulle pagine di «Comunità»



L'azione e il ruolo delle Edizioni di Comunità possono poi essere considerati attraverso altri punti di vista. Anzitutto la casa editrice rappresenta un luogo unico di formazione intellettuale e professionale, come d'altra parte lo sono la fabbrica di Ivrea e le altre attività promosse da Adriano Olivetti, primo tra tutti il laboratorio politico e culturale rappresentato dal Movimento Comunità. Sarebbe a questo proposito interessante disporre di uno strumento preciso in grado di misurare il ruolo degli olivettiani nel farsi veicolo delle esperienze acquisite negli anni a fianco ad Olivetti nello sviluppo delle loro vicende successive, maturate in altri luoghi e in altri contesti. L'impressionante indice dei nomi delle personalità che in vario modo collaborarono con Olivetti, raccolto dalla Fondazione Adriano Olivetti in occasione della Biennale di Architettura di Venezia del 2012, sembra dire che la migliore classe dirigente culturale italiana del dopoguerra è passata per Ivrea, generalmente in un periodo ancora di formazione della personalità e della competenza. In questo senso, come si diceva all'inizio, è essenziale per la ricerca leggere il movimento costituitosi intorno ad Adriano Olivetti un laboratorio di cui le Edizioni di Comunità rappresentano solo un ambiente. Ecco perché isolare l'azione della casa editrice dal resto delle iniziative olivettiane può essere molto complesso o, addirittura, inesatto. Come ha affermato la storica dell'architettura Patrizia Bonifazio "la mancanza anche solo di una prima conoscenza quantitativa di chi confluisce a Comunità rende molto difficile definire i caratteri di questa comunità scientifica allargata". Se si adotta invece uno sguardo unitario che contempli i vari rami del progetto comunitario come un solo, grande, progetto per la cultura, la società, e la politica, questa difficoltà pare essere più gestibile. In questo modo è possibile anche comprendere la continua contaminazione, in Olivetti, tra diverse discipline e l'incessante muoversi delle figure di tecnici e intellettuali da un ambiente all'altro del progetto comunitario, senza spesso che una traccia precisa del percorso compiuto all'interno di questo sistema di vasi comunicanti possa essere seguita.

Come si è detto, le Edizioni di Comunità si propongono come uno strumento di rottura, come un veicolo di generale svecchiamento della cultura, sia per le scienze umanistiche che per quelle scientifiche. L'attività della casa editrice entra nel tessuto culturale del dopoguerra in modi e con proposte dirompenti, spesso demolitive, ma, allo stesso tempo, guidata da una straordinaria natura rigeneratrice e ricostruttrice. Le Edizioni incitano un'azione culturale che non esaurisce le sue istanze nella protesta, ma punta alla riforma, al rigoroso impiego dei valori scientifici, alla razionalizzazione degli ideali di giustizia". È questo l'aspetto che apparentemente meglio di tutti gli altri definisce il ruolo giocato dalla casa editrice nella cultura italiana dal dopoguerra, qualificandone e delineandone al contempo idee, ideali, programmi e finalità.



Riguardo l'intreccio tra le diverse attività di Olivetti, è interessante anche esaminare brevemente il rapporto tra la casa editrice e il Movimento Comunità. Il Movimento Comunità si pone all'interno di un progetto che è sostanzialmente metapolitico, sebbene a partire dalla metà degli anni Cinquanta, la strategia cambi con la partecipazione alle elezioni comunali di Ivrea. Al programma di rinnovamento sociale del Movimento, le Edizioni di Comunità contribuiscono in maniera determinante attraverso le proposte editoriali che intendono fornire nuovi strumenti tecnici e stimolare una rinnovata coscienza spirituale. Ma il catalogo messo insieme tra il 1946 e il 1960, anno in cui scompare Adriano Olivetti, e le riviste pubblicate nell'arco di quel quindicennio, sembrano dimostrare che l'azione delle Edizioni di Comunità non esaurisse la sua funzione nel dotare l'iniziativa politica del movimento di Olivetti di alcune necessarie basi culturali. Non è perciò possibile stabilire un rapporto gerarchico tra la casa editrice e il Movimento. Nella Dichiarazione politica del Movimento, peraltro, la differenza tra la dimensione culturale che sottende l'*agit pro* politico del Movimento Comunità e l'azione culturale che ne caratterizza l'azione, si chiarisce definitivamente nella distinzione di significato tra la politica della cultura, necessaria, e la più usurata politica culturale: "È stata chiarita di recente la distinzione tra «politica culturale» (di cui è soggetto lo Stato, la cultura oggetto, e la libertà della cultura la vittima) e «politica della cultura» (in cui invece sono gli uomini di cultura i soggetti, che intervengono, in quanto tali nella vita politica). Noi accettiamo questa distinzione per intendere l'espressione libertà della cultura in senso attivo: non soltanto quindi libertà dallo Stato, ma libertà nello Stato, libertà nell'impegno, libertà nella vita".

In altre parole è evidente che le Edizioni di Comunità costituiscono l'interfaccia *operandi* dell'ideologia all'interno della quale si muove la vicenda riformatrice olivettiana. La casa editrice rappresenta uno degli strumenti principali, forse quello privilegiato data l'attenzione e la passione che Olivetti aveva nei confronti delle Edizioni, per l'affermazione delle istanze olivettiane. La sua attività si articola attraverso la sovrapposizione dei diversi piani culturali che possono essere riassunti nei due grandi gruppi delle discipline tecniche e scientifiche da una parte, e di quello delle pubblicazioni di ambito filosofico e religioso dall'altra.

Un aspetto caratteristico cui bisogna aggiungere, nella ricerca di un significato sociale della loro azione, i risultati che l'attività della casa editrice produce nella cultura italiana contemporanea. Le Edizioni di Comunità hanno certamente rappresentato una disseminazione di stimoli straordinari che ancora oggi stanno germogliando. Nel tentativo di trovare una soluzione alle annose questioni di come si possa pianificare senza burocratizzare, industrializzare senza disumanizzare, coniugare sviluppo e ambiente, la casa editrice ha aperto delle aree di studio e delle discipline fino allora pressoché



sconosciute o ritenute inopportune in Italia, contribuendo in maniera determinante a uno svecchiamento culturale all'epoca fondamentale. Le Edizioni esercitarono negli anni Cinquanta una spinta propulsiva straordinaria a favore di un sostanziale rinnovamento delle fondamenta della cultura tradizionale auspicando e proponendo l'integrazione e l'assimilazione di schemi culturali e saperi tecnici dirompenti e innovativi. Non hanno, dunque, nulla di compiaciuto le parole che Renzo Zorzi scrive nel valutare la stagione della casa editrice che si chiude con la morte di Adriano Olivetti, dove afferma che molti dei testi proposti allora "sono poi, lentamente, impetuosamente, entrati come elementi caratterizzanti della nuova cultura, o hanno costituito recuperi indispensabili, attraverso la cui conoscenza era necessario passare". Le Edizioni di Comunità hanno garantito alle voci più vive e profonde del loro tempo uno spazio per esprimersi libero e dinamico, per fornire alla società civile e alla politica una nuova coscienza e nuove conoscenze tecniche per costruire una società ordinata secondo le quattro forze di cui Adriano Olivetti parla nel suo celebre saggio di cui si è già detto.

La straordinarietà delle iniziative, editoriali e non, di Adriano Olivetti si trova proprio nella continua e instancabile ricerca di una dimensione attiva per un progetto che prima di essere politico e sociale è anzitutto spirituale, religioso. Ecco perché non è un'astrazione dal metodo nel guardare alle cose olivettiane, porre al centro gli aspetti per così dire trascendentali e, certamente, di più difficile valutazione. Il rischio di trovarsi tra le mani i pezzi di un puzzle di cui non si riesce a configurare il disegno da realizzare è sempre dietro l'angolo, nascosto in ciascuna incongruenza documentale cui spesso ci si imbatte quando si affronta la vicenda olivettiana. Per Adriano Olivetti, le Edizioni di Comunità detenevano un ruolo quasi sacro perché erano lo strumento per dare vita a una dimensione politica e culturale salvaguardata dall'imbarbarimento dello spirito e dalla staticità della cultura tecnica.

Dopo la morte del loro editore, le Edizioni di Comunità continuarono per molti anni ancora nell'insegna della campana olivettiana avvolta nella scritta Humana Civilitas, ed ebbero infine un epilogo un po' nostalgico cessando del tutto di pubblicare all'inizio degli anni 2000. Da qualche tempo la loro storia è ricominciata con l'obbiettivo, anzitutto, di mettere in relazione i termini di attualità della vicenda olivettiana con il mondo di oggi. Una tra le prime pubblicazioni raccoglie in antologia scritti dello stesso Olivetti. Si chiama "Il mondo che nasce", in omaggio alla storia della casa editrice ma soprattutto per l'identità tra il nucleo spirituale e l'azione sociale che sottendeva l'ansia ricostruttrice raccontata da Silone e da «Comunità», e il riconoscervi, oggi, un valore e un esempio per un mondo davvero nuovo.



Adriano Olivetti. Spunti d'innovazione

di Alberto Clementi

già Preside della Facoltà di Architettura dell'Università di Pescara

1. Questo scritto

Adriano Olivetti, uno dei grandi italiani del Novecento, è figura assai complessa che ancora oggi viene indagata per ricostruirne un adeguato profilo storico, e anche per ricavarne spunti d'innovazione utili per il nostro tempo. Guardando all'abbondante letteratura che continua ad accumularsi sul suo caso, appare assai elevato il rischio di alimentare interpretazioni eccessivamente agiografiche. Tuttavia, se si riesce a mantenere una giusta distanza critica, alcuni suoi temi lanciati tanti anni fa sembrano non aver perso affatto il loro smalto e la loro attualità; lavorandoci sopra, possiamo tuttora provare ad estrarne alcune potenzialità inespresse che dovrebbero contribuire a migliorare la nostra capacità d'azione sulle cose, lungo lo stretto crinale che separa visione utopica e pregnanza del reale. Ciò che costituisce forse la lezione più profonda dell'intera vicenda olivettiana.

Rinunciando alla pretesa di un approccio sistematico, scopo di questo scritto è dunque di riflettere criticamente su alcuni temi adombrati da Olivetti, e che ancora oggi possono fungere da occasioni per innovare le politiche d'impresa e quelle di intervento sul territorio. Il primo, *la fabbrica come condensatore territoriale*, allude alla sua profetica intuizione di un'industria tecnologicamente avanzata ma decentrata nella periferia metropolitana, anticipando di almeno trent'anni l'esperienza italiana dei distretti produttivi radicati sul proprio territorio. Il secondo tema ruota intorno alla costruzione del *sapere nel suo problematico rapporto tra conoscenza ed esperienza*, da mettere a frutto nell'innovazione delle politiche industriali come in quelle urbane e territoriali. Poi il tema della *utilità della pianificazione*, che Olivetti per la verità sembra dare per scontato, ma che oggi, alla luce delle esperienze fatte dal dopoguerra in poi, si ripresenta tutt'altro che risolto, mettendo necessariamente in gioco anche la questione degli assetti istituzionali di governo delle città e del territorio.

Da ultimo, il tema della *qualità dell'architettura come asset per la produzione*, avendo intuito in largo anticipo sui tempi che la qualità dell'impresa ha bisogno di essere veicolata da immagini architettoniche potenti, che ne offrano una testimonianza convincente; considerando inoltre che la configurazione degli spazi può esercitare impatti significativi sulla produttività e le condizioni di benessere degli operai in fabbrica.



2. La fabbrica come condensatore territoriale

Quale che fosse il suo grado di consapevolezza, Olivetti sembrava ritenere che l'economia del suo tempo dovesse essere sollecitata a produrre nuovi quadri cognitivi e diverse visioni di territorio, non più caratterizzate dalla mera strumentalità rispetto alle logiche della produzione. Prendendo atto della sostanziale irriducibilità del territorio a fungere da semplice sfondo per la creazione di valore economico, e rinunciando al tempo stesso alla sua interpretazione banale di puro contenitore di risorse immobili, Olivetti non ha mai rinunciato a interrogarsi sulle potenzialità del *territorio come risorsa strategica per lo sviluppo*, in grado di integrare in modo flessibile l'insieme delle condizioni locali per la produzione, offrendo dunque ambienti stimolanti per le imprese e al tempo stesso di elevata coesione per le comunità insediate. Un approccio sperimentato inizialmente nel Settentrione, ma poi messo alla prova anche nel Mezzogiorno, con proposte profetiche purtroppo lasciate cadere nel vuoto da una politica sempre miope o comunque in ritardo rispetto ai problemi dello sviluppo.

E' come se Olivetti -in largo anticipo sui tempi e perfino in controtendenza rispetto alle logiche tayloristiche di produzione in fabbrica da lui tanto ammirate nel suo viaggio in USA- si fosse reso conto che nell'economia moderna fattori come la qualità, la flessibilità e l'innovazione sono destinati a pesare anche più dei costi. Così il territorio rientra in gioco, ripopolando con i propri valori di specificità e di differenze lo spazio astratto della produzione, appiattito dalle razionalità di funzionamento dell'industria fordista di ieri (come del resto da quelle dell'industria *smart* della conoscenza di oggi). Nel capitalismo più avanzato tende insomma a riemergere con forza il bisogno di territorio, che s'insinua tra capitale e lavoro come nuovo fattore decisivo della produzione. Per il suo tramite diventa agibile per la fabbrica una grande varietà di risorse relazionali, e si facilitano i processi di apprendimento cumulativo, la sperimentazione di nuovi assetti organizzativi e la circolazione dei nuovi prodotti, tutte opportunità che sono alla base dei moderni sistemi d'innovazione (Veltz, 2002).

Le conseguenze di questi processi sulla forma del territorio sono rilevanti. Oggi noi sappiamo che i distretti industriali tradizionali, per reggere alla sfida dei circuiti globali, non possono contare più soltanto sulle proprie dotazioni di risorse *site-specific*, e sono costretti a reinventare più volte nel corso del tempo i propri assetti produttivi e le stesse modalità di funzionamento. Cambiano anche le forme dello spazio: in prospettiva sempre meno fabbriche, con il loro corredo di spazi complementari per l'artigianato e PMI di servizio; per contro, sempre più spazi ibridi di terziario avanzato e laboratori di sperimentazione delle nuove tecnologie applicate ai processi produttivi, meglio ancora se assistiti dalla collaborazione organica con le strutture deputate alla ricerca. E soprattutto, sempre più spazi per



le comunicazioni e infrastrutture per la logistica, che costituiscono la vera chiave di volta della nuova organizzazione a sistema dei processi produttivi multilocalizzati globalmente. Anche se va detto che il futuro dei distretti appare sempre più a rischio, intanto che tendono a prevalere le logiche di filiera le quali favoriscono processi d'integrazione in verticale, soppiantando le relazioni di prossimità all'origine stessa dei distretti industriali tradizionali.

Naturalmente Olivetti non poteva spingere la propria immaginazione a tanto, prefigurando scenari di trasformazione appena agli albori nei Paesi più avanzati. Né poteva rendersi conto che i distretti industriali ereditati dalla storia sarebbero andati trasformandosi profondamente nel tempo, diventando veri e propri "sistemi cognitivi che, organizzando la loro evoluzione intorno ad un'identità riconoscibile, forniscono ai produttori locali e transnazionali idee e significati vendibili, capaci di generare, direttamente o indirettamente, valore nel circuito globale" (Rullani, 2004). E che dunque tutto il territorio, arricchito dall'incontro con la produzione più avanzata, avrebbe teso a riconfigurarsi come una gigantesca *infrastruttura cognitiva*, tramite obbligato dei processi di mutamento della società e dell'economia contemporanea, tra loro strettamente interdipendenti.

Rimane tuttavia il fondato sospetto che Olivetti - seppur confusamente- avesse intuito qualcosa di questi scenari di prospettiva a medio termine, che almeno in Italia avrebbero portato a intrecciare sempre di più i destini della fabbrica-leader con quelli dei sistemi territoriali locali di appartenenza. Ne è una prova evidente il suo modo innovativo di concepire la fabbrica e il suo rapporto con il contesto a Ivrea, vero banco di prova del pensiero olivettiano. Come è stato acutamente osservato da Olmo, si tratta di un caso che "andrebbe studiato per misurare un modo di circolazione delle idee, ancor più che per le idee veicolate" (Olmo, 2018). La presenza catalizzatrice della fabbrica avrebbe tra l'altro favorito l'innovazione tecnologica ma anche la pianificazione territoriale, il design e l'architettura; e avrebbe suscitato iniziative editoriali importanti, come le Edizioni di Comunità e la rivista Metron. Tutto ciò avrebbe dato implicitamente ragione a chi vedeva nell'industria uno straordinario fertilizzatore culturale della modernità, a servizio non soltanto della comunità locale.

3. Il sapere tra conoscenza ed esperienza

Appare quanto mai significativo il frequente ritorno di Olivetti sui temi della conoscenza, e i loro complessi rapporti con la lezione dell'esperienza, che saranno affrontati in particolare nell'ambito della sua presidenza dell'Istituto Nazionale di Urbanistica. Peraltro la sua visione illuministica del



primato della conoscenza rispetto a qualsiasi atto di programmazione dello sviluppo, dentro e fuori la fabbrica, rimane una questione sostanzialmente irrisolta per un uomo d'azione come lui, portato ad apprezzare altrettanto le virtù dell'esperienza, indispensabili per prendere le decisioni più opportune tenuto conto degli esiti delle sperimentazioni in corso o già fatte.

Non si tratta di una questione accademica. Nel decidere ad esempio chi ha titolo per iscriversi a una istituzione elitaria e selettiva come l'INU dei primi tempi, del quale Olivetti è autorevole presidente, a lungo si contrappongono le posizioni di quanti preferirebbero limitarsi agli studiosi dell'urbanistica (prefigurando quindi un ruolo soprattutto culturale per l'istituto) oppure aprire agli esperti, portatori di comprovate capacità professionali (con un ruolo di supporto operativo alle amministrazioni pubbliche centrali e locali).

Emerge tutta la felice ambiguità di questo concetto che incorpora almeno due diversi significati. C'è infatti una *conoscenza proposizionale (know that)* che riguarda i contenuti o il senso di una proposizione. E poi una *conoscenza operativa (know how)* che mette in gioco soprattutto il modo di agire (Bencivegna, 2018). Ad esempio la conoscenza profusa oggi sulla Rete è di carattere eminentemente proposizionale, ed è alla portata di tutti con una diffusione diventata ormai capillare grazie alle tecnologie ICT. Ma la sua straordinaria efficienza nell'offrire dati e opinioni non si traduce affatto in una corrispondente maturazione della coscienza sociale e politica della popolazione, come è purtroppo sotto gli occhi di tutti. Invece la conoscenza operativa richiede una grande fatica per sperimentare dal vivo il processo di apprendimento critico, e i suoi esiti sono incerti: può sfociare effettivamente in una migliore politica capace di stemperare le conflittualità nella comprensione reciproca che nasce dall'impegno comune; ma può anche consolidare forme di competenza elitaria, poco inclini al confronto democratico e propense piuttosto ad esercitare il potere in modo corporativo e talvolta arrogante.

Anche in questo caso è improbabile che Olivetti si rendesse davvero conto della complessità delle questioni in gioco. C'è da credere piuttosto che la sua naturale propensione verso un elitarismo illuminato lo confortasse nel preferire soluzioni interdisciplinari imposte *top-down* nello spirito della modernità, "oggettivamente" migliori tanto per la fabbrica che per la società. E tuttavia il tarlo di una riflessione critica sull'ambiguo rapporto tra conoscenza ed esperienza ha continuato con tutta probabilità a minarne le certezze, mantenendo attiva la sua curiosità verso il mondo che costituisce in fondo una delle sue doti più apprezzabili.



4. Utilità della programmazione

Non è certo innovativo credere nella programmazione scientifica come alternativa della modernità alle continuità dello storicismo, né perorare la complementarietà tra programmazione economica e pianificazione urbanistica, e neanche infine pretendere di affrontare i problemi dello sviluppo facendo capo a una élite illuminata portatrice di una visione verticistica, poco interessata al dialogo con l'opinione pubblica e con la moltitudine di attori pubblici e privati messi in gioco dalle politiche. In fondo è lo stesso atteggiamento fondamentale aristocratico ispirato a un "radicalismo modernizzante" che qualche anno più tardi informerà anche l'esperienza del *Progetto '80* di Ruffolo, una prefigurazione lungimirante del futuro del territorio italiano, chiamato per la prima volta a collaborare alla modernizzazione del Paese al pari dell'economia.

Olivetti e Ruffolo fanno parte della stessa schiera di intellettuali sempre in anticipo sui tempi, sostanzialmente incompresi ed emarginati da una cultura politica dominata allora dai partiti di massa, che lasciavano poco spazio al socialismo riformista, e ai suoi ingenui tentativi di promuovere nuove alleanze tra forze produttive avanzate e innovatori radicati nella società e nel territorio. Nonostante le dure critiche ricevute nel tempo, francamente eccessive, il *Progetto '80* appare ancora oggi come l'espressione più evoluta di una progettualità del territorio a carico dello Stato centrale, ben più avanzata ad esempio rispetto al successivo tentativo di "Nuova programmazione" per il Mezzogiorno di Ciampi e Barca, sperimentato in occasione del Quadro comunitario di sostegno 2000-2006. Osteggiato apertamente dalla cultura politica del tempo, il *Progetto '80* è fallito prima ancora di essere messo alla prova, senza lasciare tracce significative del suo passaggio. Come del resto è accaduto al Movimento Comunità lanciato da Olivetti, una proposta politica ricca di buoni propositi ma con ricadute elettorali assai deludenti. Eppure a mio avviso queste prove di innovazione si sono sedimentate nell'immaginario più di quanto non si creda, perché hanno fatto intravedere futuri promettenti a portata di mano; futuri che purtroppo sono stati ben presto rimossi da culture di governo fondamentale conservatrici, le quali hanno frenato continuamente i tentativi di trasformazione del Paese impedendogli di diventare davvero moderno.

Più fortuna sembrano aver avuto le pionieristiche sperimentazioni sulla pianificazione territoriale promosse a metà degli anni '30 da Olivetti, puntando in modo lungimirante su giovani architetti formati all'insegna della nuova cultura della modernità che stava emergendo allora in Europa. In particolare, gli studi e proposte per il *Piano Regolatore della Val d'Aosta* (1936-37) fungono



da modello metodologico per l'elaborazione di un piano territoriale a scala regionale al di fuori delle normali procedure legali (peraltro allora inesistenti formalmente), con ricadute operative che verranno sostanzialmente riprese dalla Legge urbanistica del 1942.

Il piano stupisce ancora oggi per la lucidità visionaria e per la coerenza metodologica dimostrata nel declinare la nuova idea di città e di territorio introdotta dal Movimento moderno. Si concentra selettivamente su pochi temi ritenuti decisivi per il futuro della regione. Innanzi tutto, un programma di *ammodernamento della rete viaria*, alla vigilia dell'esplosione della motorizzazione di massa che sarebbe poi avvenuta effettivamente a partire dal secondo dopoguerra. Poi una progettazione multilivello (ingenuamente portata dalla scala regionale fino alla scala esecutiva dei nuovi edifici, forse per ottemperare al precetto razionalista del progetto integrale dal cucchiaino alla città) applicata a *cinque aree-pilota* di sviluppo insediativo: Aosta, capitale amministrativa completamente ridisegnata; Ivrea, città industriale per eccellenza; tre nuovi centri d'alta montagna (Pila, Courmayeur e Breuil-Cervinia) destinati ad intercettare l'incipiente industria del turismo di massa. Il Piano mette in opera la tipica specializzazione funzionale predicata dal Razionalismo (ogni città corrisponde a un profilo funzionale dominante, dall'industria al terziario e al direzionale), ma al tempo stesso costituisce l'occasione per prefigurare una accorta strategia di sviluppo, che mette in movimento alcuni spazi decisivi per il futuro della regione.

I contenuti del Piano sono asciugati all'essenziale: la rete delle infrastrutture viarie come legante dell'intero territorio regionale e cinque *Action-area* su cui investire prioritariamente per lo sviluppo. E' questa la forma tipica di un moderno *Master plan*, assai lontana dai farraginosi piani regionali attuali, infarciti di tutto per non scegliere niente. In sostanza, il *Master plan* prefigura una visione al futuro dello sviluppo territoriale sufficientemente chiara da indirizzare con relativa certezza le strategie d'investimento pubbliche e private. Esplicita inoltre l'agenda dei progetti da attuare prioritariamente alle diverse scale, sia nell'immediato che per il futuro. Rivolge però scarsa attenzione ai problemi della realizzazione; ma questo è un punto debole che ricorre in gran parte della nostra cultura urbanistica di allora e di sempre, troppo preoccupata delle intenzioni e troppo poco degli esiti. Qui forse è da ravvisare una delle maggiori contraddizioni di Olivetti, al tempo stesso uomo di cultura visionario e proiettato verso il futuro, e imprenditore accorto che conosce tutta l'importanza dei modi di mettere in opera i processi produttivi prefigurati.

Un altro limite rilevante del piano riguarda il suo aperto disinteresse alla partecipazione democratica nel processo di costruzione delle scelte. Si tratta di un limite che accomuna gran parte



dell'urbanistica e dell'architettura moderna, convinte di affermare nuovi valori universali e a beneficio di tutti, al punto di non curarsi affatto della costruzione del consenso dei destinatari. Oggi noi sappiamo invece che il piano deve fungere soprattutto da *quadro unitario di coerenza* rispetto a cui riportare costantemente il confronto dialogico che sostanzia le intese inter-istituzionali e i patti pubblico-privato da intraprendere per il futuro della città. Il metodo di costruzione dialogica del piano confida nell'argomentazione ragionevole e fondata su adeguate conoscenze come modo per giungere a una decisione condivisa, sapendo che questo approccio funziona soltanto se si accettano preliminarmente alcune regole procedurali fondamentali per la legittimità del piano. A queste condizioni diventa possibile praticare il metodo dei *processi decisionali inclusivi*, ovvero scelte pubbliche prese con il coinvolgimento dei cittadini e dei soggetti direttamente interessati.

Ma forse l'arretratezza più grave dipende soprattutto dalla sostanziale indifferenza alla questione del sistema di governo della città e del territorio. La visione del piano della Val d'Aosta presuppone un leale partenariato tra diverse istituzioni, e in particolare la Regione (che peraltro verrà istituita formalmente circa quaranta anni più tardi), i Comuni e le altre amministrazioni dello Stato, anche ai fini della infrastrutturazione del territorio. Come ben sappiamo, in quegli anni l'Italia era sottoposta a un duro regime autoritario, di natura marcatamente verticistica. Soltanto più tardi avremmo riscoperto e valorizzato la vocazione al policentrismo che ha caratterizzato il nostro Paese nella sua lunga storia. Dunque appare giustificabile concepire il Piano come espressione di una volontà insindacabile espressa unicamente dallo Stato centrale, come appunto fa Olivetti. Ma la sua esperienza inaugurale della fabbrica decentrata a Ivrea avrebbe dovuto suggerire di articolare meglio i poteri in gioco, riconoscendo il bisogno di autonomia locale come presupposto per nuovi modelli di sviluppo meno impositivi e più aperti alla condivisione con il mondo industriale. Ma queste considerazioni, fondate sul "senno del poi", appaiono ancora estranee al mondo di Olivetti, come del resto dell'urbanistica del suo tempo, espressione di un'aristocrazia del sapere che diffida del coinvolgimento degli interessi in campo.

5. Qualità dell'architettura come asset per la produzione

La straordinaria sensibilità di Olivetti per la qualità dello spazio lo ha fatto diventare un idolo degli architetti oltre che degli urbanisti. Già Le Corbusier aveva cercato in tutti i modi di entrare in contatto con lui, per ottenere un incarico di progettazione della *usine verte*, simbolo della modernità



applicata alla fabbrica (Bodei, 2014). E molti architetti italiani di grande levatura gli sono grati per aver consentito loro di sperimentare le nuove forme del tempo sotto la sua guida illuminata. Ma le ragioni di questo particolare interesse per l'architettura moderna vanno ricercate probabilmente anche oltre la naturale propensione all'estetica di Olivetti, che peraltro si era dimostrato poco incline ad affidare l'immagine del Movimento Comunità alla forza delle "architetture parlanti" (Olmo, 2018). Non c'è dubbio che nell'economia moderna conta molto l'affermazione di un efficace *brand* per l'impresa, come del resto faranno ai giorni nostri Vuitton con Gehry a Parigi, o Prada con Koolhaas a Milano. Ma da questo punto di vista per Olivetti non appare decisiva la produzione della forma, come invece verrà riproposto da Le Corbusier nel suo progetto per il centro di calcolo elettronico a Ivrea, maturato dopo un sofferto e prolungato rapporto con l'azienda, continuato anche dopo la prematura morte di Olivetti (Bodei, 2014). Piuttosto è l'architettura civile delle attrezzature collettive realizzate in prossimità della fabbrica (in gran parte di Figini e Pollini) ad assumere per Olivetti il valore di un manifesto per l'architettura moderna e del suo possibile ruolo per valorizzare l'immagine della fabbrica.

Olivetti credeva realmente nella possibilità di migliorare le prestazioni in fabbrica con una migliore organizzazione del suo spazio interno e delle sue relazioni con l'intorno. In questo senso apprezzava il progetto non solo per la creazione di valori immateriali, ma soprattutto per la sua capacità di "suscitare nuove, più degne e suggestive, possibilità di lavoro" (Olivetti, 1959). I suoi referenti non avrebbero dovuto essere gli operai, trattati come macchine al servizio della produzione, ma piuttosto le persone che hanno diritto a coltivare la propria umanità anche all'interno dell'ambiente di lavoro. Un programma quanto mai ambizioso, che imponeva all'architettura di andare oltre l'organizzazione delle prestazioni funzionali e simboliche, per attingere ai valori più profondi del costruire, come espressione di un nuovo umanesimo tecnologico che tanto stava a cuore a Olivetti.

Riferimenti bibliografici

Bencivegna, E., *Gli inganni del sapere*, su Corriere della sera, 11.12.2018

Bodei, S., 2014, *Le Corbusier e Olivetti*, Quodlibet, Macerata

Olivetti, A., 1959, *Presentazione del calcolatore Elea 9003*, pubblicato in "Il mondo che cambia", Edizioni di Comunità, 2013

Olmo, C., 2018, *Urbanistica e società civile*, Edizioni di Comunità, (ed.or. 1992)

Rullani, E., 2004, *La città infinita: spazio e trama della modernità riflessiva*, in Bonomi A., Abruzzese A., "La città infinita", Mondadori, Milano

Veltz, P., 2002, *Deslieux&desliens*, Editions de l'aube, Paris



Da Adriano Olivetti alla quarta stagione del *Made in Italy*

di Luca Zevi

Architetto - Urbanista

Vice-Presidente dell'Istituto Nazionale di Architettura (INARCH)



Un "prototipo" di grande attualità

Attribuire a Adriano Olivetti la *prima stagione del Made in Italy* significa in primo luogo comprenderlo e scrostarlo dai luoghi comuni con i quali una concezione riduttiva della modernità l'ha avvolto: Adriano, lungi dal rifugiarsi in una dimensione utopistica astratta, sviluppa una visione rigorosamente pragmatica, proiettata verso un futuro collettivo capace di non ignorare - e anzi di far tesoro - della molteplicità delle *differenze italiane*.

Ancora, lungi dall'essere alimentata da una sorta di nostalgia pre-moderna, la sua assunzione di Ivrea, ovvero di una città di dimensioni contenute, quale campo di sperimentazione per un progetto di sviluppo organico del nostro Paese, è dettata dalla consapevolezza profonda del carattere plurale dell'*Italia delle cento città*, tutte potenzialmente facenti parte di un sistema-paese integrato eppur gelosa, ciascuna, della propria originalità e della propria, legittima e proficua, autonomia.

E ancora, lungi dall'essere oscurata dalla paura della grande dimensione propria all'epoca contemporanea, la sua scelta a favore di una dimensione contenuta degli stabilimenti industriali - distribuiti tendenzialmente lungo l'intero stivale italiano (oltreché nel mondo) - rappresenta un riconoscimento del carattere diffuso del nostro insediamento storico e del nostro apparato produttivo, che hanno partorito e possono continuare a partorire una versione moderna di quell'*individualismo imprenditoriale* così profondamente inserito nella nostra genetica e ancora attivo nella realtà contemporanea.

E infine, il suo concepire il centro di produzione come asse portante dello sviluppo civile della società - quasi una sorta di discreta *cattedrale del lavoro* all'interno di una società sostanzialmente laica (seppur attraversata positivamente da molteplici tradizioni religiose) - è alla radice di una proposta di sviluppo policentrico del territorio italiano, attraverso la creazione di una molteplicità di *comunità* distribuite lungo l'intero territorio nazionale, caratterizzate da un'alta qualità del lavoro, dell'insediamento, dei servizi, dei rapporti umani.

Dunque un *capitalismo di territorio*, nel quale attività industriali e agricole si integrano in un organismo insediativo complesso, capace di esaltare le potenzialità dei siti.



Un'organizzazione spaziale reticolare, frutto di un progetto attento alle specificità dei siti, che Adriano esemplifica nella redazione del Piano Regionale della Val d'Aosta, affidato - come del resto tutte le operazioni progettuali, "dal cucchiaino alla città" - ai migliori architetti presenti sulla scena italiana, ma anche internazionale, e predica attivamente in veste di presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica.

Un'organizzazione radicalmente alternativa all'industrializzazione pesante e alla conseguente metropolizzazione insediativa che si imporranno, all'indomani della sua scomparsa prematura, quali sedicenti incarnazioni di una presunta vera modernità, che non mancherà di conquistare le nuove leve di urbanisti sensibili al richiamo della *Grosstadt*, relegando a una presenza consistente ma in qualche modo clandestina le numerose schiere di intellettuali formati presso la fertile 'accademia olivettiana'.

Una *modernità massificata e spersonalizzante*, quella emersa dal mito della grande industria, che nel giro di un ventennio concluderà il suo ciclo vitale con la drammatica chiusura di tutte le principali imprese italiane, a fronte di uno sviluppo ininterrotto e tumultuoso di *aziende di tipologia olivettiana*, ovvero ancora caratterizzate da dimensioni contenute e produzione specializzata, affacciate sul territorio piuttosto che sulla metropoli, ancorate ai luoghi e alle comunità locali.

Di tipologia olivettiana, ma non di cultura olivettiana: moltiplicatesi in decine di migliaia di esemplari, vivacissime sul piano industriale ma abbandonate, o meglio neppure notate da una cultura architettonica attratta principalmente dalle grandi fabbriche e dagli agglomerati metropolitani, queste imprese hanno invaso il territorio italiano con i loro capannoni senza qualità.

Dalle cento città alla città diffusa, dall'assalto al territorio alle architetture del *Made in Italy*

È così che l'inarrestabile tendenza antropologica all'individualismo imprenditoriale diffuso, in assenza di una progettualità capace di interpretarlo creativamente attraverso la pianificazione di un sistema di organismi urbani coordinati - secondo l'insegnamento di Adriano - si manifesta in quella sorta di assalto al territorio bonariamente definito "città diffusa".

È la *seconda stagione del Made in Italy*, che attraversa l'intero secondo dopoguerra italiano prolungandosi fino ai nostri giorni, nel cui grembo fiorisce la *terza stagione*: spintonato da una crisi economica che fa cadere come birilli migliaia e migliaia di piccole e medie imprese diffuse sul territorio nazionale, qualche centinaio di aziende di eccellenza, per aumentare la produttività e soprattutto per affrontare la sfida dei mercati globali, avverte la *necessità commerciale di*



rapresentarsi attraverso l'architettura. Ne derivano complessi di produzione, direzione e servizio di grande qualità, che favoriscono l'affermazione delle relative griffes a livello internazionale (circa l'80% del fatturato realizzato all'estero).

Si tratta per lo più di manufatti di nuova realizzazione, ma non sono rari i casi in cui le imprese di nuova generazione vanno a occupare vecchi edifici industriali dismessi, sottraendoli alla destinazione di residenza/centro commerciale che a lungo era apparsa incontrastabile. E, ancora, si registrano casi in cui produzioni di nicchia vanno a insediarsi all'interno di antichi borghi, riportandoli a nuova vita, talora in forma di *albergo diffuso*. O ancora brani di paesaggio agricolo, abbandonati da decenni a seguito della desertificazione post-bellica delle aree interne, vengono restaurati e rilanciati attraverso l'avvio di attività agri-turistiche e di vendita dei prodotti, all'interno di manufatti preesistenti ma, non di rado, anche di nuovi volumi di qualità.

Particolarmente significativi sono poi alcuni casi di aggregazione di imprese attraverso un *masterplan* unitario che, pur inglobando una piena riconoscibilità delle singole aziende, tende a integrarne le presenze in complessi più ampi, capaci di riflettere almeno parzialmente la presenza dei *distretti industriali* che, pur soggetti a scomparse-resurrezioni-delocalizzazioni, continuano a costituire una realtà italiana viva e originale.

Questo percorso è stato documentato dal Padiglione Italia alla XIII Biennale Internazionale di Architettura di Venezia del 2012 - non a caso recante il titolo "Le quattro stagioni - l'architettura del Made in Italy da Adriano Olivetti alla Green Economy" - nel quale si è tentato un primo censimento del fenomeno, auspicando che gli interventi imprenditoriali 'solistici' e le prime aggregazioni possano comporsi in una sinfonia reticolare, ovvero in un impegno a *fare sistema* del mondo produttivo italiano, che nella messa in sicurezza e nella riqualificazione allargata del paesaggio registra probabilmente la più grande potenzialità di business.

Verso una nuova responsabilità imprenditoriale

Solo da un impegno di questa natura potrebbe scaturire, infatti, un rilancio dell'economia e della società italiane. Dalla storia antica e recente del nostro Paese emerge infatti un ruolo decisivo del mondo imprenditoriale nella trasformazione del progetto industriale in progetto di evoluzione della società, che all'efficienza sa sposare la creatività nel design del prodotto - ciò che è già alla base del successo del *Made in Italy* -, ma anche la *sostenibilità ambientale* - nuova integrazione fra produzione industriale e agricola - e *sociale* - nuove forme di welfare in luogo di quelle ereditate dalla fase



industrialista, peraltro troppo rapidamente liquidate - e infine la qualità della vita - insediamenti da ripensare profondamente, all'indomani della fine di un ciclo di espansione edilizia 'comunque e dovunque' che, per unanime riconoscimento, si è ormai consumata.

Questo ripensamento insediativo dovrà essere accompagnato dallo sviluppo della produzione di *energia da fonti rinnovabili*, le uniche di cui disponiamo. L'impatto di tale produzione sul territorio è oggi sostanzialmente negativo - i campi eolici e fotovoltaici presenti soprattutto nelle regioni meridionali - a causa del colpevole disinteresse che designers e architetti hanno riservato a questo tema progettuale 'capitale'. E' dunque urgente avviare un design attento dei componenti, capace di renderli elementi di un *nuovo sistema di arredo del territorio*, distribuendoli non a casaccio, come troppo spesso è avvenuto, ma lungo le grandi infrastrutture della mobilità, trasformate così in suggestivi *viali alberati del Terzo Millennio*, idealmente confrontabili con le strade e gli acquedotti con i quali i nostri antenati hanno vertebrato genialmente il paesaggio europeo.

E potrà essere realizzato non soltanto contenendo severamente ulteriori occupazioni edilizie del suolo agricolo, ma anche attraverso massicce operazioni di *rottamazione e delocalizzazione* ben coordinate ai sistemi infrastrutturali, adottando tecnologie edilizie soft.

E potrà essere anticipato, in tempi brevi, da un *recupero leggero degli agglomerati periferici*, mirato a una maggiore praticabilità immediata della scena urbana da parte dei cittadini - e dei bambini, che ne rappresentano un parametro attendibile - senza rinunciare, in tempi più lunghi, a un ridisegno ambizioso del nostro territorio.

Un capitalismo ben temperato

Dunque sul mondo produttivo grava oggi una *responsabilità* capitale nei confronti dell'intera società italiana: evolvere in una sorta di *rete olivettiana* all'altezza dei tempi difficili che stiamo vivendo; raccogliere la scomoda ma irresistibile eredità degli imprenditori-banchieri medievali e rinascimentali che, pur in presenza di classi politiche spesso litigiose e inconcludenti, seppero trainare le rispettive società verso traguardi industriali straordinari per i tempi, in campagna come nelle botteghe urbane, inventando un paesaggio agricolo incantevole, preziosi organismi urbani e scuole artistiche di prima grandezza; fare della *riqualificazione allargata del territorio italiano* il grande business del Terzo Millennio.

Una sfida ambiziosa e difficile, non perché gli obiettivi proposti non siano concretamente praticabili, ma perché trent'anni di malinteso *liberismo finanziario*, tutt'altro che conclusi, hanno



creato una grande insicurezza sulla nostra vera vocazione - la creazione di comunità operose e colte - e un'infatuazione per modi di vivere profondamente lontani dai valori fondanti la nostra società, destinati a rivelarsi penalizzanti nel tempo lungo.

Una sfida che possiamo vincere se l'imprenditoria diffusa, lungi dal rinchiudersi in ghetti gelosi di identità presuntamente specifiche, avanzerà lungo un cammino di coordinamento e integrazione dei pur virtuosi - perché creativi - individualismi territoriali, superando anche la dimensione ormai insufficiente dei distretti, verso un ridisegno della geografia del nostro Paese in macro-regioni anche estremamente differenziate al loro interno, ma accomunate da vocazioni e potenzialità. Verso un'unità nazionale profonda e molteplice a un tempo, all'insegna delle quattro virtù che caratterizzeranno, se vi sarà, la *quarta stagione del Made in Italy*: produzione, creatività, sostenibilità, solidarietà.

Architettura e paesaggio

Questa assunzione di responsabilità appare ben lungi dall'essersi imposta - le organizzazioni imprenditoriali, purtroppo, di fronte alla crisi hanno manifestato una tendenza al rinserramento corporativo piuttosto che a una programmazione di lungo respiro - ma nondimeno un *approccio olistico* ai fenomeni territoriali, siano essi di natura urbana o naturalistica - o più spesso entrambe - si è andato lentamente diffondendo *dal basso*, facendo della paesaggistica la disciplina che si occupa non più esclusivamente del 'progetto verde', ma del *progetto integrato dell'ambiente umano*.

Una maturazione che ha prodotto rinnovata attenzione al *paesaggio delle infrastrutture* che, com'è proprio alla nostra tradizione, perdono una funzione puramente 'ancillare' per assurgere a un ruolo protagonista nell'immagine territoriale. Un ruolo troppo a lungo trascurato dal progetto di architettura - tanto nella configurazione di nuove linee quanto nella manutenzione di quelle esistenti - che non a caso si è rivelato impreparato di fronte a un'emergenza drammatica come il crollo del ponte sul Polcevera a Genova il 14 agosto 2018. La direzione che è andata profilandosi fin dal primo momento, infatti, è espressione compiuta di una *cultura dello scarto* - distruzione della grandissima parte dell'opera non interessata dalla tragedia e del tessuto residenziale e produttivo sottostante, per ricostruire poi il viadotto "dov'era e (ahimè non, n.d.r.) com'era" - anziché di un *modello circolare di produzione*, che avrebbe condotto invece a un restauro di quanto ancora in essere e a una reintegrazione della parte collassata con un intervento contemporaneo riconoscibile, salvaguardando gli edifici inutilmente destinati al sacrificio.



Una maturazione che ha favorito infine una nuova considerazione del paesaggio urbano e della sua *rigenerazione* - in luogo di un ulteriore consumo di suolo - attraverso interventi di *densificazione e diversificazione funzionale* delle vecchie periferie 'specializzate' e percorsi di valorizzazione dello *spazio pubblico* come motore di una nuova *dimensione comunitaria*.

Architettura e accoglienza

Una dimensione comunitaria che deve contemplare *l'integrazione di nuovi cittadini*, in fuga da guerre e miserie, che oggi vengono avvertiti prevalentemente come realtà minacciosa di un nostro presunto equilibrio nazionale. La necessità del loro apporto in alcuni settori chiave della nostra economia - agricoltura, edilizia, servizi domestici e assistenza agli anziani - è di assoluta evidenza già da tempo. Riguardo al presente e al futuro, la giusta esigenza di disciplinare flussi migratori che potrebbero sfuggire al controllo - pericolo a oggi più ipotetico che reale - deve accompagnarsi a una considerazione di quanto l'apporto di popolazione non nativa possa costituire risorsa insostituibile per uno sviluppo integrato del territorio italiano imperniato, in particolare, su un rilancio *delle aree interne abbandonate* a seguito dell'industrializzazione di massa post-bellica: quanti giovani italiani (non possidenti) vorranno impegnarsi nel recupero di quel 30% di paesaggio agrario italiano che è stato invaso dal bosco? Quanti giovani italiani andranno a ripopolare e rianimare i borghi storici abbandonati? Quanti giovani italiani daranno vita a nuove realtà urbane di piccola-media dimensione, governando un processo di decentramento residenziale oggi del tutto lasciato a sé stesso?

Queste domande interrogano con urgenza l'architettura, perché restauro e rilancio delle aree agricole e dei borghi, oltreché domanda di popolazione urbana giovane in un Paese che inesorabilmente sembra invecchiare, provocano a un'immaginazione progettuale la cui insufficienza odierna non rappresenta forse l'ultima delle cause dell'implosione politico-sociale in atto.

Un'immaginazione progettuale che non deve trascurare il momento dell'"emergenza sbarchi (o più in generale arrivi)", che al momento è oggetto di considerazione soltanto in chiave di contenimento e respingimento. Al contrario, in una prospettiva più aperta, è possibile pensare a una rete di *Transition Town* destinate alla prima accoglienza e all'educazione-integrazione - anziché alla mera detenzione attuale - di nuova popolazione immigrata.



Verso una complessità “antica”

Gli itinerari di ricerca progettuale cui si è fatto cenno mirano ad accompagnare una nuova stagione di *pianificazione policentrica* del territorio italiano, ovvero la quarta stagione auspicata alla Biennale del 2012 e, seppur parzialmente, in atto. Una stagione che, lungi dal sottovalutare il ruolo della seconda e della terza che l'hanno preceduta - e che hanno comunque accompagnato il processo di fuoriuscita del nostro Paese da una condizione di indigenza pluri-millenaria - sappia allungare lo sguardo verso la prima stagione del Made in Italy, profetizzata, promossa e in parte attuata dalla visione di Adriano Olivetti.

Una visione da non riproporre evidentemente alla lettera, stanti i cambiamenti radicali registrati dalla realtà da allora, ma la cui profonda comprensione della 'genetica' del nostro Paese e delle più profonde aspirazioni esistenziali della sua popolazione, lungi dal risultare semplicemente datata, costituisce ancora una chiave interpretativa e propositiva che il progetto di architettura ha troppo sbrigativamente liquidato a suo tempo e che oggi è necessario rilanciare.



L'Eresia di Adriano Olivetti

di Marco Villani

Consigliere della Corte dei Conti - già Direttore Generale Formez



Ho incontrato, per la prima volta e con la dovuta attenzione, gli scritti di Adriano Olivetti verso la metà degli anni Novanta (non serve precisare che parliamo del secolo, alcuni precisano millennio, scorso). Il mio maestro, Mario Patrono, mi suggerì di approfondire il tema della Forma dello Stato ed io, considerato anche il periodo storico del tempo, concentrar la mia attenzione sul federalismo. Passando da Altiero Spinelli a Luigi Einaudi e ragionando sulla sussidiarietà giunsi ad Adriano Olivetti che mi diede subito l'impressione di essere una testata d'angolo in materia, molto più di un teorico avendo saputo coniugare l'agire con il realizzare, avendo - come scriveva Simon Weil - inseguito i suoi progetti da vero riformista, con il pensiero dell'azione che precede l'azione. Nei suoi scritti colsi coraggio e lungimiranza ed una sensibilità per l'essere umano, per la persona ancor prima che per il lavoratore, dal forte valore morale. Ripresi, così, più volte la sua idea di sussidiarietà, fatta di partecipazione e di libertà, un tralcio che si innestava nella vite di uno Stato regolatore poco invadente, garante minimo della migliore pace sociale. Una sussidiarietà al contempo orizzontale, perché intendeva favorire la partecipazione dei privati alla gestione ed alla produzione del bene pubblico, e verticale in una visione federalista di natura kantiana che dal territorio ascendeva al mondo in un contesto di pace sociale.

L'immagine assai nota di Olivetti è di una libertà che si sostanzia, si consolida e procede "dal basso, quasi che lo Stato sia un grande albero a difesa di un immenso giardino, il consorzio umano, le cui radici affondino e si estendano nel terreno che le alimenta... così albero e giardino procedono nella vita illuminati da una sola legge superiore" che vinca ogni forma di sopraffazione e favorisca la crescita culturale, istituzionale ed economica della società. Tutto muove e si sviluppa dalla Comunità territoriale ed insieme ad essa, per poi salire (nell'ascensore della sussidiarietà) verso le Regioni, lo Stato nazionale, l'Europa ed il mondo.

Il suo concetto di fabbrica era intimamente legato agli obblighi verso il territorio e la società, il cui nucleo più prossimo era la Comunità circostante. Nel suo pensiero la ricchezza, non solo economica, doveva essere il volano della realtà in cui si produceva, un vero lievito di benessere sotto tutti gli aspetti, favorendo l'elevazione morale e culturale delle persone, liberandole dai bisogni elementari. Quella che oggi si chiama Responsabilità sociale d'impresa.



La vita mi ha poi allontanato dall'Università e la Provvidenza ha voluto premiarmi facendomi diventare direttore generale del Formez, così, nell'aprile del 2009, andai a visitare gli uffici di Pozzuoli della sede napoletana dell'Istituto per conoscere tutti i colleghi e valutare l'organizzazione degli uffici. Erano situati in una porzione - piuttosto limitata, circa 4 mila mq- del comprensorio Olivetti. Un edificio che non apparteneva alla storia del Formez, che era stato alla Mostra d'Oltremare a Napoli e poi è ora tornato in locali, assai più ridotti, nel centro, a Parco Comola Ricci, eppure come vi giunsi mi sembrò di vivere in una vera fucina del pensiero attivo, ebbi la sensazione gradevole di essere in una sorta di campus dell'eccellenza e, probabilmente favorito dal clima, pensai subito si trattasse di un habitat perfetto per svolgerci il proprio lavoro. Che la baia di Pozzuoli sia un luogo magico lo avevano scoperto gli imperatori romani molto prima di noi, un microambiente assai particolare con alle spalle rilievi di natura vulcanica che si affacciano su un mare splendido che regala una brezza che mescola i profumi ed i vapori che promanano da questa terra vulcanica che alimenta una vegetazione folta e aromatica. Visitare gli uffici di Pozzuoli mi condusse, come una memoria involontaria, a ricordare quanto avevo letto di Adriano Olivetti e del suo concetto di fabbrica; non era certo un caso se il comprensorio fosse sorto in quel luogo. Tutto era accogliente, locali ampi e pieni di luce, in un giardino brulicante ma silenzioso, come se chi vi lavorava non volesse inquinare l'acustica dell'ambiente naturale. Edifici con muri/finestre di vetro, evoluzione di quanto di meglio ci abbia lasciato il Ventennio con la sua architettura razionale, aperti direttamente su un giardino verde molto curato, con improvvisi scorci naturali mozzafiato a fare da quadri alle pareti trasparenti. Anche se non li ho visti, non ho faticato ad immaginare i servizi sociali voluti da Olivetti, dagli asili nido, alle mense, dall'infermeria alle biblioteche, passando per tutti i servizi sociali prestati in favore della comunità della zona. Una vera fabbrica di vetro come la sognava Adriano, in cui si conciliava il rapporto fra l'uomo e la macchina e chi vi era impiegato poteva vedere il sole dall'alba al tramonto senza essere mai alienato dalla realtà esterna. Il complesso di Pozzuoli realizza il progetto di un eretico precursore dei tempi, che aveva avuto il coraggio di sfidare una classe imprenditoriale, raccolta nella Confindustria, ostile alle sue visioni. Nulla appariva casuale ed era chiaro il contributo dato dai migliori professionisti, architettura del benessere e della qualità, sintesi del suo convincimento che l'urbanistica sia una disciplina per eccellenza. Disse Adriano Olivetti: "di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata, nell'idea dell'architetto, in rispetto della bellezza dei luoghi ed affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno". Pozzuoli è un edificio discreto incastonato nella bellezza della natura, estraneo all'idea dei luoghi di lavoro di metà degli anni Cinquanta ma ancora oggi, anticipatore (!) di realtà lontane rispetto al nostro Paese.



Il Formez ha poi dovuto abbandonare gli spazi del comprensorio Olivetti, così come ha abbandonato la visione a cui era destinato. Ho, però, continuato a portare con me il discorso fatto da Adriano Olivetti ai suoi lavoratori il 23 aprile del 1955 all'apertura dello stabilimento (54 anni prima che io vi arrivassi) che ho spesso "saccheggiato" per le mie riflessioni pubbliche intorno alla missione del Formez e che ora riprenderò per un doveroso quanto modesto omaggio. Si tratta di un discorso in cui si trova il programma del più illuminato riformista che abbia mai vestito i panni dell'imprenditore di successo in Italia. Un imprenditore globale che ha rimosso dalla sua vita l'idea che il profitto senza limiti fosse un valore di per sé positivo.

Negli ultimi trent'anni abbiamo letto e sentito in continuazione che il futuro sviluppo del nostro Paese è affidato a tre "e": efficienza, efficacia ed economicità. Tre principi propri dell'organizzazione aziendale che, secondo me, non sono sufficienti per compiere la loro missione perché sono orfani di due "e" che ne rappresentano l'integrazione, così come avrebbe voluto Olivetti: etica ed educazione. Adriano dice che "nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare ed elevare l'animo umano, che tutto sarà inutile se il tesoro insostituibile della cultura, luce dell'intelletto e lume dell'intelligenza, non sarà dato ad ognuno con estrema abbondanza ed amorosa sollecitudine". Adriano crede "nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell'arte, crede nei valori della cultura, crede, infine, che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati dalle contese ancora inelimate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto". Una fiamma che tutti dovremmo alimentare evitando che il vento arido dell'indifferenza la spenga.

Prima di lui e come lui, con un parallelo interessante dello spirito riformista, si può leggere nelle Memorie di Adriano della Yourcenar, che Adriano visse l'impegno di riorganizzare il mondo di Roma e del suo Impero, che si era sviluppato abbandonando le antiche radici. L'imperatore promuove riforme economiche e militari con particolare attenzione ai più deboli della società, primi fra tutti gli schiavi e rileva che ROMA sarebbe rimasta viva finché "vi fossero stati magistrati intenti a verificare i pesi dei mercanti, a spazzare e illuminare le strade, a opporsi all'anarchia, all'incuria, alle ingiustizie, alle paure, a interpretare le leggi al lume della ragione". Queste le parole che fece incidere sulle monete del suo Impero: "humanitas, libertas, felicitas" parole che, come dice nel romanzo, non aveva inventato lui e riscoprirà efficacemente il nostro Adriano!

Convinto dell'essenzialità del dialogo con il mondo culturale e scientifico per una crescita collettiva, della necessità di sostenere i luoghi e gli attori della ricerca, anche per fornire idee alla



politica, nell'immediato dopoguerra Olivetti fonda le Edizioni di Comunità, accumulatore e volano di articoli e di iniziative attraverso la pubblicazione di periodici, riviste e di libri di stampo riformista.

All'inizio degli anni Cinquanta Olivetti sta trasformando la propria azienda in una vera e propria multinazionale - "innalzare le nostre insegne a New York come a Francoforte, a Vienna come a San Francisco, a Rio de Janeiro o a Città del Messico o nella lontana Australia" (alla fine del 1959 realizzerà un acquisto eccezionale: la società statunitense Underwood che era stato il suo modello di organizzazione) - eppure integra questo suo sforzo recandosi al Sud, da solo, non attende sussidi o aiuti di sorta, è forte della sua esperienza ed è convinto della validità del suo modello e sente di rispondere ad un obbligo morale e sociale- dirà "il problema del Mezzogiorno era entrato da tempo nel nostro animo in tutta la sua dolorosa grandezza"-; compie un "atto di fede nel progresso e nell'avvenire", "meditato omaggio ai bisogni di queste regioni". Apre al Sud proprio mentre il Canavese sta attraversando una crisi economica con un gran numero di disoccupati nel settore tessile, eppure non si hanno scontri e rivolte sociali perché "è vivo il senso di solidarietà con i fratelli della Campania, della Calabria e della Lucania". Con questo spirito nel 1953 favorisce la costruzione di un intero borgo, La Martella, a Matera per affrontare la questione abitativa legata alla insalubrità dei Sassi che allora era stata definita la "vergogna nazionale".

Quanto c'è di attuale in queste antiche considerazioni di un uomo che studiò l'organizzazione aziendale negli Stati Uniti, che vide e volle i computer prima degli altri, che comprese il valore strategico dell'energia e che, si può ben presumere, non avrebbe fatto fatica ad intuire internet decenni prima? Un uomo che anticipò la modernità del terzo millennio e che, se non fosse morto nel 1960, sarebbe stato certamente in grado di creare, prima di ogni altro e prima che venisse alla luce in California, una Silicon Valley targata Olivetti.

Si è trattato di un eretico del Novecento, riformista nel cui intimo ardevano un fuoco ed una passione inestinguibili, convinto - come il padre Camillo che definì la disoccupazione involontaria "il male più terribile che affligge la classe operaia" - che non si dovesse "mai licenziare" per non gettare le famiglie nell'angoscia di non avere più i salari che sono "pane, vino e casa".

Le sue iperboli sulla possibilità di costruire un mondo nuovo, ancora oggi, indagano nelle coscienze di ognuno; un uomo positivo, sostenuto dalla fede e dalla fiducia che ha, però, conosciuto il dolore dell'esilio e dell'arresto, l'angoscia della guerra e della persecuzione. Un uomo che fin da giovane ha sostenuto la fatica del lavoro e spesso - troppo spesso - ha vissuto la solitudine e l'avversione di coloro i quali, nella loro cecità, gli hanno chiesto il conto della coerenza ai propri ideali



ed ai propri convincimenti ai quali, con dignità, non è mai venuto meno, contrastando “la fallace e limitata logica del massimo profitto”.

Concludo con l’immagine che ha dato, di Adriano Olivetti, Altiero Spinelli che lo ha definito un grande del Rinascimento, “un pescatore di uomini”. Il merito è nel suo profondo sentimento, nella sua capacità di orientare le pratiche, nelle sue realizzazioni mai spoglie, come testimoniano le sue parole in cui elogia: “l’uomo vero, figlio di Dio, ricco del dono di amare la natura e la vita, che usa contemplare lo scintillio delle stelle e ama il verde degli alberi, amico delle rocce e delle onde ove, tra silenzi e ritmi, le forze misteriose dello spirito penetrano nell’anima per la presenza di Dio”.



Il ruolo della Psicologia nelle organizzazioni: il patrimonio dell'esperienza Olivetti

di Dario Ciccarelli

Coach professionista (certificazione ICF-AICP). Dirigente pubblico, attualmente responsabile dell'Ufficio per la valutazione e le competenze del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Socio affiliato della Società italiana di psicologia positiva; è stato membro della Rappresentanza diplomatica d'Italia presso le Nazioni Unite e l'Organizzazione Mondiale del Commercio.

Il 4 luglio 2018 l'Unesco (World Heritage Committee, WHC/18//42.COM/18 (<http://whc.unesco.org/archive/2018/whc18-42com-18-en.pdf>)) ha iscritto l'esperienza organizzativa di Adriano Olivetti ("Ivrea, Città industriale XX secolo") nella lista dei Beni che costituiscono Patrimonio mondiale dell'Umanità. Nell'accordare tale riconoscimento, l'UNESCO ha rilevato, tra l'altro, l'elevato valore dell'esperienza Olivetti nel suo saper disegnare un equilibrio avanzato nella relazione tra dimensione industriale e dimensione sociale e nella transizione dalle tecnologie meccaniche alle tecnologie digitali.

In questo articolo⁴ si proverà a fornire qualche elemento, e soprattutto qualche potenziale traccia, di approfondimento circa gli assetti organizzativi della Olivetti e il loro legame con la Psicologia ("Ivrea was characterized by a company who wished .. to put the world of entrepreneurs in touch with the social sciences", UNESCO, Advisory Board Evaluation, 2018), magari anche nella prospettiva, per dirla con Federico Butera e Giorgio De Michelis⁵, di riconoscere un "italian way" di fare industria, che, chissà, potrebbe forse anche proporsi, certificato il fallimento del modello Cavour e della sua matrice panlegalista, come contributo utile ai fini di un "italian way" nell'architettura nazionale della Pubblica Amministrazione.

Preliminarmente, si proverà a fornire qualche cenno generale, anche di carattere storico, sul tema del ruolo della Psicologia nelle organizzazioni.

⁴Le informazioni riportate in questo articolo sono state tratte, ampiamente, dai seguenti volumi: "Psicologi in fabbrica. La Psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti", 1980 (autori: Cesare Musatti, Giancarlo Baussano, Francesco Novara, Renato A. Rozzi; editore Giulio Einaudi) e "Psicologi in Fabbrica", 2013 (volume a cura di Mauro Antonelli e Paola Zocchi, realizzato dal Centro interdipartimentale Aspi - Archivio storico della psicologia italiana, con il contributo del Dipartimento di Psicologia dell'Università degli studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con Fondazione Isec e Fondazione Pirelli);

⁵"L'Italia che compete. L'Italian way of doing industry", a cura di Federico Butera e Giorgio De Michelis (2011, Franco Angeli);



Una nota preliminare, di carattere epistemologico, sulla psicologia

In Italia, come in ampia parte della cultura occidentale, la Psicologia viene generalmente associata ad una dimensione terapeutica, al trattamento, cioè, di un problema, di una debolezza, di una patologia. In questo articolo, si vuole premettere quasi a mo' di glossario, non si aderisce a tale interpretazione e, sullo sfondo, si considerano con interesse altre interpretazioni, che possono ricondursi al movimento della "psicologia positiva".

"Per Psicologia Positiva si intende quella parte della Psicologia che ha come scopo lo studio scientifico e l'applicazione di un nuovo paradigma che non è orientato unicamente alla 'cura' di disagi/disturbi che coinvolgono la sfera psicologica ma include anche il potenziamento di competenze/capacità psicologiche al fine di migliorare la qualità di vita delle persone. In altri termini il paradigma della Psicologia Positiva sposta l'attenzione da 'come rimediare ad un problema' psicologico a 'come migliorare il proprio benessere'; c'è una differenza sostanziale, infatti, tra 'non stare male' e 'stare bene'. Tale differenza è stata anche sancita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità che ha definito la salute come 'stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia'. Con una similitudine che mi sembra calzante, il paradigma classico polarizzato sulla patologia può essere visto un po' come il reparto pronto soccorso di un ospedale perché teso a risolvere delle situazioni piuttosto gravi, mentre la Psicologia Positiva può essere considerata come una serie di servizi anche extra-ospedalieri che hanno lo scopo di far vivere meglio (dalle palestre alle farmacie, ai percorsi verdi, ecc...). Uno degli assunti fondamentali della Psicologia Positiva è che per avere vite appaganti e significative non basta non avere disagi/disturbi psicofisici ma occorre che siano coltivate delle capacità che ci rendano più felici e soddisfatti di come stiamo conducendo le nostre vite" (Massimo Agnoletti, in: <http://www.massimoagnoletti.it/la-psicologia-positiva/>).

"La scotomizzazione del positivo nel panorama psicologico internazionale del XX secolo è strettamente connessa alla caratterizzazione occidentale della disciplina" (Massimini, 2006). In altri contesti culturali non si è mai posto il problema di distinguere tra psicologia e psicologia positiva, essenzialmente perché non si è mai coltivata una visione negativa e patologica dell'uomo e della sua realtà sociale (Kim e Berry, 1993). Ad esempio, nelle lingue delle popolazioni native americane non esiste il termine 'disabilità', perché un individuo si definisce in base a ciò che è, sa e può fare, e non in



base a ciò che non è e non può fare (Marshall e Largo, 1999)” (Antonella Delle Fave, in: “La condivisione del benessere. Il contributo della psicologia positiva”, 2007, Franco Angeli).

Un altro elemento, si vuole anche qui osservare, che spesso allontana la Psicologia, come altre scienze, dalle Organizzazioni può ricondursi alla difficoltà che spesso si pone nell’orientare le consapevolezze dell’accademia nel mondo della pratica e delle comunità in opera. In questo articolo, si deve dunque chiarire, si tratterà essenzialmente di psicologia applicata, dunque di quegli ambiti della psicologia (in primis: psicotecnica e psicologia del lavoro) che vivono della pratica e nella pratica del lavoro.

Il ruolo degli psicologi nelle organizzazioni

Fu essenzialmente a seguito, e nell’ambito, dell’organizzazione scientifica del lavoro, riconducibile a Frederick Winslow Taylor (1911), che gli psicologi furono richiesti di contribuire alla razionalizzazione del lavoro e di mettere a punto strumenti in grado di favorire la selezione della persona più idonea per ciascun posto di lavoro, secondo il principio de “l’uomo giusto al posto giusto”. Dovendosi relazionare alle esigenze, concrete, del mondo del lavoro, la psicologia sviluppò così una nuova branca, orientata alla costruzione di strumenti metodologici e tecnici volti a favorire il migliore impiego delle persone nelle organizzazioni. Anzitutto negli USA, e soltanto diversi decenni dopo in Europa, vennero così istituite le prime cattedre di psicologia economica o del lavoro⁶. Non si trattava più soltanto di verificare un’idoneità, ma si trattava di compiere un esame delle capacità professionali: di tale compito si fece carico la psicotecnica. In America e in Germania furono anzitutto le società ferroviarie e tramviarie a sollecitare la collaborazione degli psicologi. Nel 1920 veniva istituita l’Associazione internazionale di psicotecnica e nel 1929, alla Sorbona di Parigi, veniva tenuto il primo Congresso internazionale della disciplina. Le attività di selezione e di orientamento professionale trovarono il loro punto d’incontro nella valutazione delle attitudini e negli USA, in occasione della prima guerra mondiale, ebbe luogo, tra il 1917 e il 1919, una gigantesca opera di psicotecnica, nel cui ambito vennero testati più di due milioni di soldati.

In Italia lo sviluppo della psicotecnica avvenne più tardi, grazie ai contributi pionieristici forniti, anzitutto, da Angelo Mosso, Ugo Pizzoli, Giulio Cesare Ferrari, Agostino Gemelli, Cesare Musatti e Francesco Novara. All’inizio del secolo, in particolare, il contributo degli psicologi si intrecciava con

⁶Si guardi alle fusioni che, anzitutto negli USA, si sono sviluppate tra Psicologia ed Economia, nell’ambito, ad esempio, della Behavior Analysis e della cd. Economia comportamentale (v. anche Richard Thaler, premio Nobel per l’Economia 2017);



discussioni ampie, come quelle concernenti il sollevamento delle sorti della nazione, la missione della scuola e la rigenerazione fisica e morale delle giovani generazioni. Entro tale cornice, Ugo Pizzoli fondava, nel 1900, un laboratorio di pedagogia scientifica. Critico verso il prestazionismo americano, che egli tacciava di semplicismo per la sua attitudine sezionatrice, Pizzoli rimandava ad una psicologia del lavoro attenta alla vita interiore del fanciullo: “Il fanciullo .. vuole appagare l’impulso della sua volontà a tutti i costi e trova la forza e la sagacia necessarie per .. superare le difficoltà. Orbene, sta proprio nell’apprezzamento di questo sforzo il vantaggio etico del metodo da me caldeggiato, perché il fanciullo .. prende stima di sé, si convince che volere è potere .. se noi lasceremo qualche volta la scelta dell’oggetto all’iniziativa dello scolaro, allora saremo in possesso di un mezzo ottimo per formare giudizi intorno alle sue tendenze naturali, alle sue predilezioni - in altri termini - alla sua vocazione” (Pizzoli, 1922). Durante il regime fascista, la psicologia del lavoro vide accrescere i propri spazi: nel 1926 veniva fondato, sotto gli auspici di Mussolini e per iniziativa della Confindustria, l’Ente nazionale per l’organizzazione scientifica del lavoro (ENIOS), nel cui ambito gli animatori italiani del movimento per l’organizzazione scientifica del lavoro - Francesco Mauro e Gino Olivetti (lontano parente della famiglia degli industriali Olivetti) - predisposero un laboratorio di psicotecnica, la cui direzione venne affidata a Mario Fossati. Nel 1927 veniva quindi approvata la Carta del lavoro. L’avvicinamento della psicologia al mondo del lavoro generava un passaggio importante: di uditorio, di linguaggi e di molti altri elementi. Lo psicologo diveniva consulente e la psicotecnica si qualificava come sapere applicato, direttamente spendibile per i fini specifici di un’organizzazione o di una sua parte. Se ai suoi esordi la psicofisiologia del lavoro aveva sostenuto le esigenze di riforma sociale a tutela delle classi lavoratrici, in contrapposizione con le tendenze americane accusate di meccanicismo e di utilitarismo, negli anni Venti matura una visibile torsione della disciplina verso il principio taylorista del *right man in the right place*. Negli stessi anni Venti la psicotecnica fu introdotta anche nell’orientamento professionale dei giovani, con laboratori costituiti in molte città, a volte appoggiati a laboratori universitari di psicologia, a volte agli uffici del lavoro degli enti locali. I laboratori venivano spesso utilizzati per consulenze da enti pubblici.

Nella selezione del personale, le frizioni tra, da un lato, le aspirazioni scientifiche dei laboratori di psicotecnica e, dall’altro, le pressioni particolaristiche e il ruolo dei servizi del personale già a quel tempo si presentavano come fattore altamente critico. Nel paragrafo di “Psicologi in Fabbrica”,



intitolato “La forza delle pratiche tradizionali”⁷, Stefano Musso racconta come alle metodologie della psicotecnica, gli industriali preferissero, per il reclutamento, le segnalazioni del cosiddetto mercato del lavoro interno esteso, che presentava il vantaggio di favorire la coesione sociale e acquisire la garanzia del dipendente circa i nuovi assunti. Questi ultimi venivano così ad essere legati ad una doppia obbligazione, nei confronti del datore di lavoro, da un lato, ma anche nei confronti del dipendente che ne aveva favorito l’assunzione, dall’altro. La formula della cooptazione generava vantaggi anche in fase di inserimento, atteso che i lavoratori esperti si impegnavano nel favorirlo. Tali modalità di reclutamento costituivano peraltro un formidabile strumento di consenso, per l’impresa, presso le maestranze e presso le comunità territoriali in cui era insediata.

I vantaggi delle pratiche tradizionali restringevano dunque non poco gli spazi della psicotecnica, ovviamente in un tempo in cui la potenza delle elaborazioni informatiche e dell’intelligenza artificiale (si pensi, oggi, ai *big data* e al *data analytics*) era ancora limitata, insieme ai benefici che se ne ricavano. Furono dunque ben poche le imprese che si giovano del Centro di consulenza e ricerche psicotecniche creato dall’Enios. In molte aziende, come la stessa FIAT, il reclutamento avveniva attraverso esplicite e riconosciute trame di consanguineità (“I figli continuano l’opera dei genitori. Sulle linee di lavoro della FIAT le generazioni si succedono per famiglie. Così nella grande industria moderna si ripetono talune prerogative già proprie delle età artigianali del lavoro”, 1956, Relazione di Vittorio Valletta all’assemblea annuale dei soci).

Nell’evoluzione della psicologia del lavoro, alcune figure hanno fornito contributi importanti. Attingendo dagli atti della giornata di studi “Psicologi in fabbrica. Storie e fonti”, tenutasi a Milano nel 2012, si prova, di seguito, a fornire qualche elemento circa quelle di Cesare Musatti e di Francesco Novara, che lavorarono per Olivetti.

Cesare Musatti⁸

La presenza di Cesare Musatti nel panorama della psicologia del lavoro è indissolubilmente legata all’attività da lui svolta presso le industrie Olivetti. Prima di ricevere tale incarico, Musatti aveva

⁷In: “Psicologi in Fabbrica”, 2013 (volume a cura di Mauro Antonelli e Paola Zocchi, realizzato dal Centro interdipartimentale Aspi – Archivio storico della psicologia italiana, con il contributo del Dipartimento di Psicologia dell’Università degli studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con Fondazione Isec e Fondazione Pirelli);

⁸“Psicotecnica e orientamento professionale in Cesare Musatti”, di Marina Manotta, in: “Psicologi in Fabbrica”, 2013 (volume a cura di Mauro Antonelli e Paola Zocchi, realizzato dal Centro interdipartimentale Aspi – Archivio storico della psicologia italiana, con il contributo del Dipartimento di Psicologia dell’Università degli studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con Fondazione Isec e Fondazione Pirelli);



tuttavia già compiuto importanti ricerche, concentrate su due ambiti della psicologia applicata: la selezione e l'orientamento. In attuazione di un incarico ricevuto dal Centro sperimentale di psicologia applicata del CNR, Musatti operò un importante studio sulla capacità di attenzione selettiva, rilevando l'insensatezza dell'aspirazione a definire una capacità globale di attenzione selettiva nei soggetti e rilevando pertanto la necessità di riconoscere la dovuta importanza alle diverse caratteristiche degli specifici contesti situazionali e delle diverse attività lavorative; Musatti nota, ad esempio, che per un cassiere chiamato ad evitare di incassare banconote false rallentare il lavoro per operare approfonditi controlli e, nel caso, rifiutare, per prudenza, un biglietto - che pure sia, in realtà, autentico - costituiscono un male minore rispetto al rischio di accettare un biglietto falso.

Nell'orientamento professionale Musatti fu attivamente impegnato per tutta la sua vita. Dal 1935 al 1938 egli venne incaricato dal Ministero dell'educazione nazionale di tenere corsi per gli insegnanti, per fornire loro le conoscenze fondamentali di ordine psicologico che potessero essere utilizzate nell'azione di osservazione, analisi ed orientamento dei loro allievi. L'orientamento professionale, confortato dalle previsioni della Carta della scuola, pubblicata nel 1939 dal Ministero dell'educazione nazionale, avrebbe dovuto dunque fare in modo che ogni allievo fosse avviato al lavoro più conveniente, così conseguendosi il massimo vantaggio individuale e sociale. Nelle sue lezioni, Musatti enfatizzava costantemente l'esigenza che l'orientamento, pur dovendo tenere in adeguata considerazione le esigenze produttive, doveva rispettare le istanze individuali di realizzazione dei soggetti, rilevando pertanto non solo le attitudini e le capacità, ma anche le disposizioni. Nel 1940 Musatti guidò presso il Liceo Parini di Milano un esperimento volto ad istituire un servizio di orientamento volto a rilevare, attraverso colloqui, questionari e reattivi, le caratteristiche degli allievi e volto quindi a fornire, ai giovani, indicazioni circa gli studi universitari da compiere e le prospettive lavorative. Favorendo l'individuazione dello sbocco professionale più idoneo, l'orientamento professionale, in Musatti, costituiva una dimensione cruciale per la felicità dell'individuo e anche per consentirgli di rendere al massimo nella società.

Francesco Novara⁹

Francesco Novara si occupò ininterrottamente del Centro di psicologia del lavoro della Olivetti tra il 1955 e il 1993. Le linee di intervento che Adriano Olivetti richiedeva agli psicologi furono esplicitate a Novara durante il loro incontro del 1955. Si trattava di lavorare sulle condizioni di lavoro,

⁹“Francesco Novara e la psicologia del lavoro in Olivetti nello snodo degli anni Sessanta”, di Roberta Garruccio, in: “Psicologi in Fabbrica”, 2013 (volume a cura di Mauro Antonelli e Paola Zocchi, realizzato dal Centro interdipartimentale Aspi - Archivio storico della psicologia italiana, con il contributo del Dipartimento di Psicologia dell'Università degli studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con Fondazione Isec e Fondazione Pirelli);



evitando l'impiego di coefficienti astratti sui tempi e metodi. Ma si trattava anche di intervenire sull'identità sociale e culturale dell'impresa. L'attività prevalente degli psicologi in Olivetti sarebbe stata, tuttavia, un'altra ancora: la selezione degli operai, il loro sviluppo, la valutazione del potenziale. "I risultati dei test per noi erano solo orientativi .. E lo scopo non era quello di cercare il *migliore* .. come, per esempio, accadeva in Fiat .. Molte aziende lo facevano, mandando poi questo *meglio* a mansioni assai povere .. Noi cercavamo le attitudini e insieme cercavamo di capire come la persona percepiva e s'immaginava l'ambiente di lavoro. Ricordo che in quegli stessi anni ero stato chiamato dal Ministero del lavoro per far parte della Commissione nazionale per i profili professionali .. Ricordo il profilo del 'tornitore specializzato': doveva avere una buona intelligenza astratta .. mentre il 'fattore verbale' contava meno; doveva avere anche un buon livello del 'fattore numerico' e un ottimo livello del 'fattore spaziale' .. e un'ottima coordinazione bimanuale e visuo-motoria. A fronte di ognuno di questi fattori si indicava lo scostamento in sigma della mediana accettabile .. Noi, in Olivetti, ci siamo ben guardati dall'applicare criteri come questi ... Il questionario-narrazione invitava a una introspezione che cercava di comprendere insieme alla persona i significati che essa dava ai suoi progetti e alle sue esperienze. Perché noi siamo il significato che diamo alle nostre esperienze elaborandole in progetti. E il lavoro è la persona che lavora, non un insieme di attitudini mentali e motorie" (dal colloquio di Roberta Garruccio con Francesco Novara, 2000). "Sono stati gli stessi psicologi Olivetti a enucleare lo specifico concetto di psicologia che vedevano sotteso alla loro esperienza in azienda: un servizio che guardava al lavoro non come mera prestazione ma come esperienza ed esperienza di molteplici contraddizioni; un servizio che quindi prendeva senso dal riferirsi costante ai bisogni di chi vi lavorava, bisogni di cui i portatori diretti erano riconosciuti essere i lavoratori stessi, lavoratori che erano visti come i destinatari primi dell'attività degli psicologi".

Il centro di psicologia della Olivetti

Nel biennio 1942-43, Adriano Olivetti ebbe contatti con numerosi studiosi italiani di psicologia e nella primavera del 1943 offrì a Cesare Musatti la direzione dell'istituendo Centro di psicologia. Questo non veniva ad essere concepito come un organismo isolato, ma costituiva semmai lo sviluppo e il nodo di una rete di iniziative coerenti, con le quali veniva pertanto a porsi in una relazione di cooperazione inscindibile.



Esisteva, presso il complesso Olivetti, una casa editrice. Ed esisteva altresì una biblioteca di fabbrica, concepita come strumento di formazione culturale. Esistevano inoltre le scuole aziendali per i figli dei dipendenti.

Il complesso delle scuole (presso le quali insegnavano, tra gli altri, il professor Doriguzzi e il professor Clapis), la biblioteca (diretta dalla professoressa Maria Venturini), la casa editrice (a cui, oltre al direttore Luciano Foà, lavoravano Roberto Bazlen, Giorgio Fuà ed Erich Linder) ed il Centro di Psicologia affidato a Musatti rappresentavano alcuni dei tasselli di un complessivo mosaico, che esprimeva la proiezione vivente della visione manageriale di Adriano Olivetti. All'individuazione di queste autorevolissime figure lavorava Umberto Campagnolo.

Musatti ritenne che il Centro di Psicologia dovesse inserirsi nell'organizzazione tecnica della fabbrica e così il nuovo Centro fu provvisoriamente annesso al servizio di selezione per gli apprendisti, allievi del centro di formazione meccanici.

Il Centro di Psicologia venne progressivamente ad integrarsi, non senza tensioni, nella triangolazione con la Direzione relazioni aziendali, la Direzione della produzione e la Direzione metodi e organizzazione.

Solo alla fine degli anni Cinquanta il "Laboratorio psicotecnico" prese il nome di "Centro di Psicologia". Nella Olivetti di quel decennio, la selezione della manodopera operaia era svolta dai servizi del personale ed era basata su test psicometrici (test di intelligenza generale, di fattori specifici, di abilità motoria in macrocampo e microcampo). I servizi del personale erano diretti dall'ing. Vittorio Milani, che aveva fatto conoscenza dei test in guerra, da ufficiale, quando era stato impiegato in un centro di reclutamento dell'esercito.

Uno dei primi aspetti su cui si soffermò Cesare Musatti fu la curva dei cottimi. Per individuare il coefficiente sulla cui base calcolare la retribuzione in funzione della produzione oraria raggiunta, era stata infatti predisposta, dall'Ufficio Tempi e metodi, una curva che incentivava gli operai a raggiungere l'80% della produzione considerata ottimale. Le caratteristiche della curva erano però tali da non incentivare il superamento dell'80% in quanto, oltre tale soglia, gli incrementi retributivi erano minimi. La ricerca condotta da Musatti rese evidente che i tempi di cottimo assegnati alle diverse lavorazioni erano definiti con ampia arbitrarietà, generando tempi eccessivamente stretti per alcune lavorazioni ed eccessivamente larghi per altre. A causa degli eventi legati al conflitto mondiale, nel cui ambito lo stesso Adriano Olivetti fu detenuto presso il carcere romano di Regina Coeli, il programma per la costituzione di un Centro di psicologia fu ripreso solo nel 1945, quando, per collaborare con



Musatti, fu assunto il dottor Kanizsa, proveniente dall'Istituto di psicologia¹⁰ del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Nel 1956 entrarono in produzione le calcolatrici della classe 24, che divennero il principale prodotto dell'azienda Olivetti. Tale novità segnò il passaggio dal cottimo individuale al cottimo collettivo e segnò altresì una svolta per l'organizzazione aziendale, nel cui ambito vennero a porsi nuove sfide per i servizi del personale, i servizi sanitari e psicologici. Tali servizi, ad Ivrea, si sviluppavano peraltro entro un orizzonte culturale specifico, e favorevole, e quindi entro un ambiente in cui economisti, urbanisti e tecnologi erano, insieme, chiamati a realizzare una fabbrica responsabile verso il territorio. Tale orizzonte aveva trovato peraltro recepimento anche nel piano regolatore di Ivrea e della Valle d'Aosta.

L'azienda sviluppò i servizi sociali della casa, degli asili-nido, dei trasporti, del tempo libero: tali iniziative si avvalevano della collaborazione di figure di primo piano, tra cui Geno Pampaloni, Ottiero Ottieri, Tiziano Terzani. I servizi sociali erano gestiti dal Consiglio di gestione, che aveva anche funzioni consultive di ordine generale ed era composto da sei membri nominati dalla presidenza e otto membri elettivi.

L'Olivetti curò con particolare attenzione le questioni connesse al reclutamento della forza lavoro. Nel 1947 veniva avviata una selezione psicotecnica della manodopera operaia, svolta

¹⁰L'Istituto di Psicologia del CNR fu creato nel 1950, sulla base della trasformazione di un preesistente Centro per lo Studio della Psicologia che si occupava quasi esclusivamente di test psicologici per le Forze Armate. La maggior parte degli studi portati avanti nell'Istituto riguardavano la psicologia sperimentale e i test di intelligenza o di personalità, e solo alla fine degli anni '60 la ricerca di base cominciò ad affrontare i temi della psicofisiologia, dell'ergonomia e della linguistica. Negli anni '70, sotto la direzione di Raffaello Misisi (1969-1986), il personale impegnato nella ricerca raddoppiò, le attività più applicative (come il *testing* per l'esercito) furono messe da parte, fu incentivato l'impegno nella ricerca di base - a partire dalla linguistica - e furono aperte nuove direzioni di ricerca, come lo sviluppo delle attività cognitive e del linguaggio e la psicologia comparata. Negli stessi anni l'Istituto portò avanti studi innovativi in molte aree di rilevanza sociale, come l'educazione, il trattamento delle patologie psichiatriche, la relazione uomo-ambiente, la condizione del lavoro e l'*information technology*. La natura interdisciplinare dell'Istituto fu ufficialmente riconosciuta posizionandolo sotto il controllo di ben tre dei Comitati di Consulenza del CNR: "Scienze storiche, filosofiche e filologiche", "Economia, Sociologia e Statistica", "Scienze Biologiche e Mediche". Per molti anni, l'Istituto di Psicologia sarebbe rimasto l'unica istituzione del CNR a godere di un simile status. La ricerca sui temi dell'*information technology*, in particolare sotto la direzione di Domenico Parisi (1987-1995), divenne sempre più rilevante: dalle metodologie computazionali nello studio del linguaggio alle nuove tecnologie; dall'intelligenza artificiale alla simulazione su computer, alle reti neurali artificiali, alla vita artificiale e alla robotica .. Alla fine degli anni '90 le aree di indagine su cui l'Istituto di Psicologia era impegnato andavano dallo studio dei sistemi cognitivi multiagenti alla qualità dei servizi per l'infanzia; dal *counselling* genetico allo studio dei processi sintattici e lessicali; dalle prospettive della Vita Artificiale allo sviluppo del linguaggio, fino allo studio dello sviluppo delle capacità cognitive nei primati non umani. L'orientamento interdisciplinare, che aveva consentito all'Istituto di Psicologia di svolgere un ruolo pionieristico in molti campi, era più evidente che mai, e l'etichetta della Psicologia era diventata ormai troppo angusta per un insieme di temi di ricerca così ricco ed eterogeneo .. il processo di riforma del CNR fu l'occasione propizia per sancire, nel 2001, la fine dell'Istituto di Psicologia e la nascita dell'Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione" (tratto da: <https://www.istc.cnr.it/content/storia>);



nell'ambito dell'ufficio personale operaio. Con l'espandersi della manodopera, la gestione delle politiche del personale crebbe in consapevolezza. La funzione di selezione si avvaleva di tre servizi: quello sanitario, quello di assistenza sociale e quello psicologico. La conservazione e l'uso delle informazioni raccolte nella fase della selezione posero rilevanti questioni concernenti l'etica professionale dello psicologo, del medico e dell'assistente sociale, nonché i diritti dei lavoratori. Nell'ambito dei servizi del personale fu così istituito un Laboratorio psicotecnico, che alla metà degli anni '50 – dopo la venuta di Nicolò Numeroso e di Francesco Novara – divenne Centro di psicologia, alle dirette dipendenze della direzione del personale.

L'attività principale degli psicologi fu la selezione degli operai. Presso la Olivetti l'impiego dei test non seguiva il criterio, allora prevalente, volto a segmentare le mansioni in prestazioni parziali analiticamente considerate, a cui si facevano corrispondere aspettative attitudinali specifiche. Seguendo nuovi orientamenti, la valutazione era riferita invece al soggetto, secondo parametri generali. Si considerava importante conoscere, ai fini dell'orientamento interno dei nuovi assunti, l'immagine del mondo aziendale e le aspettative che ciascuno coltivava, essendo chiaro che tali aspettative dipendevano anche dall'estrazione sociale e dalle esperienze personali.

A Pozzuoli quasi tutti i candidati all'assunzione si presentavano forniti di raccomandazioni, rilasciate da notabili di più partiti. In tali condizioni, le prove psicometriche erano percepite come mero ostacolo all'assunzione e con un'ansia che ne alterava peraltro i risultati. Tale situazione confermava la necessità di tenere conto della situazione del soggetto, la cui condizione penetrava lo stato d'animo dei funzionari del personale e degli stessi psicologi. "Donnarumma all'assalto di Ottiero Ottieri" (Ottieri era il responsabile della selezione a Pozzuoli) è il libro che testimonia come la combinazione dei suddetti fattori, personali e di contesto, generasse una forte pressione, fino alla colpevolizzazione, a carico del valutatore.

L'espansione degli stabilimenti e l'innovazione di prodotto comportarono un aumento del numero dei quadri intermedi. Agli psicologi veniva sottoposta una rosa degli operai che, per anzianità o esperienza, potevano essere idonei per il ruolo di capisquadra; erano quindi gli psicologi a provvedere alla scelta. A tal fine gli psicologi dovettero promuovere un chiarimento del ruolo del caposquadra o "operatore" (così si chiamava il primo livello di gerarchia, contrattualmente definito come "intermedio"). Gli psicologi rilevarono che il ruolo di caposquadra comportava l'assegnare il lavoro agli operai, integrarne l'addestramento, informare il caporeparto in merito al lavoro dei singoli, mediare i rapporti con l'opera degli uffici Tempi e metodi. Si trattava, dunque, di un ruolo non solo



tecnico ma anche organizzativo e di gestione delle persone. Fu pertanto chiesto ai servizi di gestione del personale di tenere conto di questi elementi nell'identificare la rosa: al Centro di psicologia veniva così riconosciuta interamente la funzione di selezionare i capisquadra.

Negli stessi anni aumentava, in Olivetti, il numero degli "allenatori", cioè gli operai esperti che dovevano elaborare il metodo di lavoro e sui quali, convalidato il metodo, veniva calcolato il tempo totale della lavorazione. Agli psicologi venne riconosciuto un ruolo determinante nella scelta degli "allenatori". L'allenatore non era più inquadrato nella produzione ma passava alle dipendenze degli uffici Tempi e metodi. Su tale figura si concentravano pressioni, contraddizioni e conflitti. Progressivamente, fu ridotto il numero degli allenatori e ad essi fu affidata soprattutto la funzione di elaborazione dei metodi di lavoro; e i tempi, invece che essere calcolati sull'allenatore, venivano ad essere sostituiti da tempi standard, predeterminati.

L'Olivetti curava attentamente lo spazio promozionale degli operai. Ogni anno, alcune decine di essi poteva, mantenendo la retribuzione piena, seguire corsi di perfezionamento tecnico a tempo pieno, al termine dei quali gli operai venivano destinati a mansioni di livello impiegatizio normalmente affidate ai diplomati. Il Centro di Psicologia curava la selezione dei partecipanti ai corsi, seguiva gli allievi durante il percorso formativo e nella destinazione ai vari ruoli lavorativi a fine corso. Era inoltre favorita la fruizione di permessi studio retribuiti per la partecipazione dei dipendenti a corsi serali di scuola secondaria o all'Università: l'azienda, con le rappresentanze sindacali, aveva programmato una disciplina dei permessi prevedendo che il Centro di psicologia verificasse previamente la coerenza tra le reali possibilità dei soggetti e le caratteristiche degli studi che essi intendevano seguire. Il Centro rilevò tuttavia che era improprio negare al dipendente di sperimentare la propria potenzialità in nome di una prognosi psicologica effettuata in nome dell'azienda e così l'autorizzazione del Centro fu sostituita da una diversa procedura, che subordinava al successo scolastico la prosecuzione dei permessi studio.

La valutazione in Olivetti¹¹

Al Centro di Psicologia fu affidato, dalla Direzione Norme e sviluppo del personale, l'incarico di condurre un'indagine sul problema della valutazione e di elaborare una scheda di valutazione del

¹¹ Il presente paragrafo attinge ampiamente dall'Appendice sulla formazione operaia dell'Olivetti ("Valutazione degli operai: problemi e condizioni. Indagine tra i capireparto", G. Baussano, G.A. Gilli, F. Novara - 1969), in: "Psicologi in Fabbrica", 2013 (volume a cura di Mauro Antonelli e Paola Zocchi, realizzato dal Centro interdipartimentale Aspi - Archivio storico della psicologia italiana, con il contributo del Dipartimento di Psicologia dell'Università degli studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con Fondazione Isec e Fondazione Pirelli);



comportamento lavorativo degli operai. Tale scheda avrebbe dovuto essere lo strumento affidato al capireparto per consentire una codificazione delle informazioni suscettibile di trattamento automatizzato. La Direzione richiedeva dunque un sistema informativo che avrebbe dovuto contenere dati anagrafici, storici e valutativi su tutto il personale e consentisse così, nell'ambito dello *skills inventory* aziendale, di acquisire informazioni in merito a ciascun individuo. Tali dati erano ritenuti essenziali per una adeguata impostazione delle politiche del personale (retributive, di mobilità, di professionalità, ecc.): la possibilità di sottoporli ad un trattamento automatizzato ne consentiva, evidentemente, una più agevole fruizione nell'ambito dei processi decisionali legati alla gestione del personale.

Il Centro di Psicologia avviò pertanto una serie di incontri con coloro che avrebbero dovuto fornire i dati, cioè con i capireparto, raggruppati secondo le tecnologie di lavorazione. I capireparto, infatti, non solo erano stati i responsabili di primo livello delle precedenti valutazioni, ma si trovavano anche al centro di quei rapporti che avrebbero reso possibile e attendibile il nuovo sistema di valutazione. Furono così condotti 17 incontri di gruppo, con 131 capireparto, da cui dipendevano 9150 operai. Agli incontri presero parte anche i funzionari degli uffici di gestione del personale.

Nel corso dei colloqui si fece riferimento a un'esperienza comune ben nota a tutti, quella costituita dal sistema di valutazione del personale. L'esperienza veniva analizzata e discussa, per pervenire poi alla formulazione di ipotesi alternative.

Ne scaturirono informazioni ed analisi molto utili. Il problema principale risiedeva però nell'utilizzo di tale materiale e nel rischio che esso venisse rifiutato dal committente, perché in definitiva denunciava la struttura stessa del processo decisionale e quindi sovvertiva le premesse su cui si fondava la richiesta del committente (Direzione Norme e sviluppo del personale).

I capireparto delle lavorazioni professionali (attrezzaggi, manutenzioni) rilevarono che i comportamenti degli operai e quindi la valutazione degli stessi erano fortemente condizionati dalle prospettive di sviluppo professionale. Gli attrezzisti anziani, in particolare, arrivati al tetto della carriera operaia, non avevano ulteriori possibilità di progredire¹² e ciò ne comportava la demotivazione. Gli attrezzisti giovani, dal canto loro, vedevano nell'attrezzista anziano, demotivato, la proiezione della loro condizione e così, essendo la mobilità professionale (da operai ad impiegati) essenzialmente affidata ai titoli di studio, intraprendevano studi serali per uscire dalla angusta

¹² Negli anni successivi si sarebbe arrivati a rilevare il carattere artificiale della separazione tra operai professionali e impiegati tecnici e tale separazione sarebbe stata perciò superata, nel 1973, con l'inquadramento unico;



condizione operaia. Accadeva così che gli operai giovani, al termine dei loro studi, andavano ad occupare posizioni di maggiore responsabilità e prestigio alle quali l'esperienza non li aveva preparati, mentre agli operai più anziani, ed esperti, tale mobilità era preclusa dalla mancanza della richiesta preparazione culturale. I capireparto degli attrezzaggi e delle manutenzioni invocavano pertanto una politica di promozione degli operai professionali a ruoli tecnici impiegatizi, dichiarandosi disponibili a cedere i migliori pur di consentire una dinamica di sviluppo, per loro e per l'azienda.

Di seguito alcune dichiarazioni estratte dagli incontri con i capireparto:

“Non c'è uniformità tra i climi disciplinari nei vari settori. Questo è un grosso problema di piattaforma comune per la valutazione”. “E' una forma suicida: uno fa una valutazione obiettiva e non trova corrispondenza con le valutazioni in altri settori”. “Chi mi obbliga a fare il cane da guardia quando nessun altro lo fa?”. “D'altra parte, c'è il capo per cui tutti gli operai sono cattivi, c'è quello per il quale sono tutti buoni. Una persona da me giudicata buona sotto un altro è giudicata male. Bisognerebbe tarare e controllare i capi. E' importante che ci sia un poco di formazione. La Olivetti non ha mai fatto nulla per unificare i suoi capi”. “Dare una valutazione obiettiva di una persona significa svantaggiarla rispetto a quelle che ricevono valutazioni più ottimistiche, falsate per facilitare il trasferimento”. “finora i sistemi di valutazione proposti ci hanno messi un po' in imbarazzo. Nell'attuale situazione nessuno è contento di fare la scheda, non si sa a cosa serve”. “Noi siamo venuti a parlare di una nuova scheda sorridendo, perché fin che non si creano i presupposti per valorizzare le persone ...”. “L'operaio sta diventando una folla anonima da cui si possono tirar fuori solo i cattivissimi. Gli altri stanno nella grossa gamba di quelli che vanno”. “Se tu, che sei un caporeparto, vieni alle presse e ti metto a lavorare con una pinza in mano, nessuno può capire che puoi diventare un caporeparto”. “Non disporre di strumenti di incentivazione significa anche evidenziare soltanto i peggiori, gli altri sono numeri anonimi”. “Anche se riuscissi a dare il giudizio non conta, perché non si riesce a mandare avanti neanche gli ottimi”. “Se do una valutazione ottima, perché devo dirla, se non posso proporre niente?”. “Le persone sono contente se vedono che il migliore ha la possibilità di salire. Uno pensa di emularlo dicendo: in tal modo anche a me verrà data questa possibilità”. “Abbiamo il massimo rispetto per le macchine, per cui esiste un piano di revisione scadenzato, ma non abbiamo cura del personale”. “Il morale nasce dalle possibilità di carriera”. “L'azienda o l'ufficio personale devono sempre dire che cosa si decide e perché, il non poter dare spiegazioni è la cosa peggiore. Il più delle volte, non sapendo come stanno le cose, dobbiamo dare risposte che non convincono nemmeno noi. Dobbiamo inventare le cose per tenerli tranquilli”. “Il fatto è che il 'centrale' dovrebbe venire da pellegrino e non da pontefice. Parlano addirittura un linguaggio differente”. “Quelli che studiano hanno sempre il cassetto



aperto e rendono poco". "Restano nell'attrezzaggio i quarantenni con vincolo di casa, famiglia, che non se la sentono di studiare. Lavorano però col collo storto". "Non è giusto che un buon attrezzista studi di notte per lasciare l'attrezzaggio perché guadagna poco. Non bisogna farlo pentire della strada che ha imboccato da ragazzo". "La fortuna dell'Olivetti è che si trova nel Canavese: i canavesi non si muovono, piuttosto muoiono". "Chi fa l'analisi delle mansioni dovrebbe prima di tutto cercare di capire fino in fondo com'è la vita di reparto. Cioè vivere nelle diverse officine e vedere e capire il sistema di lavoro delle diverse officine, non da un certo piano, ma da terra terra. Solo così è possibile conoscere le mansioni e fare confronti analitici". "Che uno riesca bene in un lavoro non vuol dire che riesca anche in altri lavori. Bisogna aggiornare la valutazione in ogni nuova mansione". "La valutazione del Centro di psicologia deve essere indipendente dal lavoro che si svolgerà in ditta, una valutazione sul tipo di persona. Invece la valutazione fatta dal capo è prevalentemente tecnica, di valutazione del dipendente in quella determinata mansione". "La scheda può servire anche per le promozioni". "Io non sono mai stato tenero con i miei operai, ma voglio essere il loro capo. Innanzitutto devo creare l'ambiente, devo conoscere i miei operai, devo metterli nel posto adatto, cercando di utilizzarli. Il capo può rovinare un operaio ..Uno dei compiti più importanti del capo è quello di valutare i propri operai in funzione delle loro caratteristiche. Un capo può rovinare come rendere felice un uomo. Il capo è responsabile anche di questo". "Se vado a fare il disegnatore sarei un mediocre disegnatore. Non basta quindi la scheda. Il problema è quello d'inserire meglio il personale. Bisogna aiutare l'ufficio personale che non può essere solamente un ufficio reclami. Bisogna non solamente dire che un operaio non va. Bisogna dire all'ufficio personale anche dove può riuscire meglio l'operaio". "La valutazione Ibm è tipicamente americana: l'operaio va o non va. E' quanto si voleva fare alla Olivetti-General Electric. Quando ci sono delle difficoltà d'inserimento, un calcolatore non è in grado di comprendere l'operaio e di tenere conto delle condizioni particolari. Uno dei migliori tornitori del centro studi ha impiegato un anno per inserirsi e non gli ho mai dato un giudizio negativo, perché capivo tutto quello che aveva alle spalle". "Se la valutazione è ben fatta dovrebbe servire per trasferimenti fatti meglio e per fare carriera". "Questa scheda dovrebbe portare a informazioni unificate da cui il personale tragga indicazioni applicabili a tutta l'azienda". "La valutazione potrebbe servire quando cambia il capo e devono restare dei dati in cartella". "La valutazione dell'operaio deve far parte del dialogo giornaliero con l'operaio: dirglielo a lui prima di scrivere". "Io non ho mai avuto il piacere che i miei capi mi chiamassero e mi dicessero: ecco qui, queste sono le tue caratteristiche". "Quindi un problema preliminare è quello di risolvere il problema degli operai che non ce la fanno, cioè spostarli e moralizzare i trasferimenti". "Qui dentro c'è la mentalità di non dire niente. In officina siamo sinceri".



Attraverso i colloqui, i capireparto ebbero modo di rappresentare all'azienda che la valutazione dei meriti non si può fare se non in riferimento al posto di lavoro e al settore aziendale nel quale la mansione viene svolta. Emerse cioè che la valutazione dei meriti presuppone una valutazione delle mansioni e dei posti di lavoro. I capireparto fornirono altresì una descrizione delle mansioni delle loro aree e dei relativi posti di lavoro mettendo in evidenza i fattori critici, da tenere in considerazione nella valutazione dei meriti e delle capacità individuali.

Grazie alle consapevolezze maturate con l'indagine, il Centro di Psicologia definì con i capireparto uno strumento volto ad individuare gli operai promuovibili a categorie impiegatizie: l'utilizzo di tale strumento sarebbe stato più spinto con l'introduzione dell'inquadramento unico.



Attualità della visione 'pedagogica' di Adriano Olivetti

di Marina Imperato

Dirigente Scolastico

"Noi sappiamo bene che nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare, elevare l'animo umano, e che tutto sarà inutile se il tesoro insostituibile della verità e della cultura, luce dell'intelletto e lume dell'intelligenza, non sarà dato a ognuno con generosa abbondanza, con amorosa sollecitudine".

(Cit. da: 'Il mondo che nasce', p. 21, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2013)

Di padre in figlio: Camillo e Adriano Olivetti

Il padre di Adriano, l'ingegnere Camillo Olivetti, fondatore ad Ivrea nel 1908 della prima fabbrica italiana di macchine per scrivere, era stato allievo del famoso ingegnere e fisico Galileo Ferraris. Camillo, uomo di grande cultura, cosmopolita e perfettamente a proprio agio con la conoscenza dell'inglese, aveva trascorso lunghi periodi in Inghilterra, dove lavorò come impiegato in una industria che produceva strumentazione elettrica, e negli Stati Uniti dove, alla fine del XIX secolo, aveva insegnato per un anno come assistente di elettrotecnica alla Stanford University.

Il figlio Adriano, ingegnere chimico, entrò nel 1925 nella società fondata dal padre, dopo aver lavorato nella fabbrica come operaio. Anch'egli, come il padre, trascorse un periodo di studio negli USA, dove poté aggiornarsi sulle più avanzate pratiche di organizzazione aziendale. La propensione per la dimensione internazionale dell'azienda si manifestò ben presto con l'espansione in Spagna, ma anche con consociate e rappresentanze in Europa e America Latina alle quali si aggiunsero, nel corso dei decenni, sedi anche negli Stati Uniti, tant'è che alla morte di Adriano nel 1960 la Olivetti era diventata una multinazionale presente in Europa, America Latina e Stati Uniti, affermata a livello internazionale nel settore dei prodotti per l'ufficio e all'avanguardia per il passaggio alla tecnologia elettronica.

Camillo, sulla scia di altri grandi imprenditori del XIX secolo, aveva introdotto nella sua azienda le prime istituzioni assistenziali e sociali, con l'obiettivo di sostegno individuale nei casi di bisogno, sulla base di un criterio di solidarietà, i cui beneficiari erano spesso contadini(o i loro figli) a contatto per la prima volta con la società industriale. La prima iniziativa sociale introdotta da Camillo subito dopo la costituzione dell'Olivetti fu nel 1909 una cassa mutua di assistenza tra le maestranze, con lo scopo di garantire ai dipendenti l'assistenza sanitaria ed economica in caso di infortuni sul lavoro e di tubercolosi. Nel 1919 introdusse gli assegni familiari con l'erogazione a tutti i dipendenti di un



contributo mensile di 12 lire per ogni figlio a carico. Nel 1924 promosse la costruzione dei primi appartamenti per i dipendenti, iniziando una politica abitativa che si svilupperà in modo massiccio a partire dalla seconda metà degli anni Quaranta.

Adriano, uomo altrettanto colto nonché appassionato di arte, architettura e letteratura, aveva assorbito il retaggio culturale e 'politico' paterno, spingendosi però molto più in là e giungendo a teorizzare il concetto di *welfare system* aziendale. Basti ricordare che la sua passione per l'urbanistica si riversò in particolare sul territorio Canavese, che fu un editore innovativo con la creazione delle Edizioni di Comunità attraverso cui furono divulgati in Italia i testi di economisti, urbanisti, sociologi e di filosofi europei, tra i quali spicca il nome di Jacques Maritain. La sua passione per tutte le forme di arte si manifestava con il sostegno da lui offerto in favore di letterati ed artisti. A partire dagli anni Trenta, Adriano, divenuto Direttore Generale, sviluppò il *welfare system* da lui teorizzato: furono potenziati i servizi sanitari, costruiti asili nido e colonie estive, e i cosiddetti "servizi di fabbrica" (mensa, infermeria, ambulatorio, servizi di riparazione di piccoli mezzi di trasporto...).

Nel 1935 Adriano fondò la Scuola Olivetti con il Centro di Formazione Meccanici, cui fece seguito nel 1943 un Istituto Tecnico Industriale cui si accompagnò la costituzione di borse di studio per gli studenti più meritevoli. E' importante sottolineare il suo coraggio oltre che la sua indifferenza nei confronti della temperie culturale di quegli anni, quando in pieno fascismo non esitò ad utilizzare l'espressione inglese *welfare system* per definire un sistema in cui ogni lavoratore dell'azienda che contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'azienda può accedere all'istituto assistenziale, chiedendone i relativi benefici senza che essi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale.

L'*imprinting* familiare ha svolto dunque un ruolo determinante nella formazione intellettuale di Adriano, educato come i fratelli Massimo e Dino, al rispetto verso il lavoro *tout court* e alla tensione verso la ricerca scientifica e culturale per 'produrre' innovazione e benessere. Anche il suo cosmopolitismo affonda le radici nella storia familiare: le origini ebraiche del ramo paterno unite a quelle valdesi della madre hanno contribuito, fin da giovane, a farne un *mélange* culturale per il quale si distinguerà in modo esemplare nel corso di tutta la vita.



Centralità delle competenze

La convinzione di Adriano Olivetti che le competenze debbano svolgere un ruolo centrale nella vita dell'uomo anche in quanto lavoratore appare antesignana, tra l'altro, del dibattito - attualissimo - che sta scuotendo il sistema scolastico italiano, in merito all'alternanza scuola-lavoro, introdotta dalla legge n. 107 del 2015, in tutti i percorsi di istruzione secondaria di secondo grado (quindi, Licei compresi). Anche per quel che riguarda il dibattito sulle competenze, divenuto ormai centrale nella pedagogia contemporanea - tanto è vero che dalla metà degli anni '90 l'Unione Europea si è interessata al concetto di *competenza* intesa come fattore primario di sviluppo personale e sociale - si può affermare che Adriano Olivetti ne abbia intravisto la necessità per il rinnovamento della didattica.

Altra sua salda convinzione è che sia compito dell'imprenditore 'mettere in piedi' una organizzazione del lavoro costruita su misura proprio per valorizzare le competenze dei propri lavoratori attraverso l'aggiornamento professionale anche per i dirigenti, per renderli partecipi, ciascuno sulla base delle diverse responsabilità sul lavoro, alla vita dell'azienda/impresa. E' proprio il valore assegnato al lavoro e alle competenze che condusse Adriano Olivetti ad attribuire grande valore alla formazione professionale attraverso la certezza di un'istruzione conforme e adeguata al proprio talento e al proprio merito.

Tuttavia, il fine ultimo dell'istruzione tecnica trova completezza, nella concezione di Adriano Olivetti, nell'unità necessaria con cultura e arte: *"Abbiamo portato in tutti i villaggi di campagna, in tutti i paesi della montagna, per la prima volta, ... le nostre armi segrete: i libri, i corsi culturali, le opere dell'ingegno e dell'arte. Noi crediamo profondamente alla virtù rivoluzionaria della cultura che dà all'uomo il suo vero potere e la sua vera espressione, ..."* (cit. da: A. Olivetti, *'Il cammino della Comunità'*, p. 22, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2013).

Ma le *'armi segrete'* sono da intendersi anche come pluralità di approcci alla 'didattica', nel senso del superamento della tradizione scolastica. Per Adriano Olivetti le occasioni per apprendere si manifestano ovunque ed in ogni momento, grazie alla realizzazione di un macro-ambiente di apprendimento che è lo spazio della collettività, dove gli spazi familiari si innervano con gli spazi sociali e con quelli del lavoro, tutti profondamente connotati da un progetto culturale 'visionario' per il quale tutti i luoghi collettivi sono armonicamente pieni di arte e bellezza dalla cui fruizione/frequenzazione quotidiana attingere continuamente per la propria formazione. Come non



mettere in relazione questo progetto pedagogico con il *lifelong learning and lifewide learning*, o anche con le tre diverse categorie fondamentali di apprendimento finalizzato:

- l'apprendimento 'formale' che si svolge negli istituti di istruzione e di formazione e che si conclude con l'acquisizione di diplomi e di qualifiche riconosciute;
- l'apprendimento 'non formale' che si svolge al di fuori delle principali strutture d'istruzione e di formazione e, di solito, non porta a certificati ufficiali; è dispensato sul luogo di lavoro o nel quadro di attività di organizzazioni o gruppi della società civile (associazioni giovanili, sindacati o partiti politici) e può essere fornito anche da organizzazioni o servizi istituiti a complemento dei sistemi formali (quali corsi di istruzione artistica, musicale e sportiva o corsi privati per la preparazione ad esami);
- l'apprendimento 'informale' legato alla vita quotidiana, ai momenti della vita di ciascun individuo, non è necessariamente intenzionale e può pertanto non essere riconosciuto, a volte dalla persona stessa interessata, come apporto alle sue conoscenze e competenze.

La cultura come 'arma' rivoluzionaria, dunque, per consentire alla persona di raggiungere in modo compiuto, maturo ed utile il proprio benessere in una società dove apportare il proprio contributo fondato sulle competenze acquisite grazie al percorso di formazione che ha inizio fin dalla più tenera età. E' verosimile che Adriano, profondo conoscitore della letteratura italiana, avesse inteso riecheggiare nella frase citata in epigrafe il celeberrimo verso dantesco: *Considerate la vostra semenza: / fatti non foste a viver come bruti, / ma per seguir virtute e canoscenza*", (Dante Alighieri, 'Commedia', Inferno, canto XXVI, vv. 118-120). Il richiamo a Dante, sebbene possa sembrare temerario, ha senso - ad avviso di chi scrive - perché restituisce in pieno il senso della concezione molto elevata che Adriano Olivetti aveva della natura umana.

La sua, dunque, era una visione olistica, in forza della quale l'uomo è contemporaneamente membro di una famiglia, lavoratore, cittadino con diritti e doveri, utente di servizi sociali e tanto altro ancora, tuttavia è anche vero che se le funzioni sociali sono distinte e differenziate, tutte però devono integrarsi ed interagire tra loro per trovare piena e reale unità in riferimento all'obiettivo ultimo: partecipare allo sviluppo completo e appagato della singola persona umana che, a sua volta, è in relazione osmotica con la società, con i gruppi che la compongono.

Il rapporto con Jacques Maritain

Dopo l'esperienza giovanile altamente formativa negli Stati Uniti, il pensiero di Adriano Olivetti trovò nel corso degli anni Trenta 'maestri' di chiara fama in Europa, soprattutto in Francia, tra i quali



basti ricordare Jacques Maritain, Emmanuel Mounier, Denis de Rougemont. In particolare, l'incontro con Maritain può essere considerato 'naturale', nel senso che Adriano Olivetti era impegnato, al pari di Maritain, nel tentativo di trovare una via alternativa al capitalismo e al socialismo, sulla scia della dottrina sociale cristiana. Seppure in anni bui per l'Europa e per il mondo intero, dominato dai totalitarismi in Oriente e in Occidente, l'umanesimo integrale, personalista e comunitario, costituisce il quadro teorico-filosofico all'interno del quale Olivetti collocò la propria ricerca che, una volta superata la crisi 'globale' del conflitto mondiale, mirò a prefigurare nuove strategie per il governo della società.

I rapporti tra Olivetti e Maritain ebbero inizio nel 1946 e ruotarono intorno alle collaborazioni per la rivista e la casa editrice "Comunità" che Olivetti dirigeva. Proprio sulle pagine delle Edizioni di Comunità nel 1956 appare un saggio di Emilio Rossi, dal titolo molto significativo "Il pensiero politico di Jacques Maritain". Evidentemente Olivetti aveva interesse ad 'acquisire' il nome del filosofo francese come garante di un dibattito che si sperava coinvolgesse, mediante la diffusione della rivista, la politica, dopo la furia insensata del nazifascismo. Certo è che l'idea che guidò entrambi, quella della "dignità" della persona da rispettare in ogni circostanza e ad ogni costo, poggiava le sue radici nel solco del grande filone del personalismo giudaico-cristiano.

Nel volume che raccoglie gli Atti del convegno "Adriano Olivetti e Jacques Maritain, per un'economia più umana. Persona, industria e sviluppo integrale" (Roma, Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, 26 marzo 2015 - Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 29, 2016) si rammenta un episodio risalente al 1952, quando Adriano Olivetti nello scrivere a Maritain per proporgli la traduzione dei suoi libri da pubblicare nelle Edizioni di Comunità, gli si rivolge con "*Monsieur le Professeur*"; cinque anni dopo, nonostante il progetto non fosse stato completato, Olivetti si riferirà a Maritain con una parola inequivocabile: "*Maître*".

La Scuola nella Comunità

Adriano Olivetti considerava la comunità come la cellula fondamentale del tessuto sociale, al pari della globalità della persona umana. Queste idee egli le aveva tratte dalla realtà realizzata, secondo la sua stessa testimonianza, nel Canavese: «*prima di essere una istituzione teorica, la Comunità fu vita*». I progetti di sviluppo comunitario costituirono una singolare esperienza sociale ed educativa in Italia, sebbene caratterizzati da marginalità, per un arco di tempo che va dai primi anni Cinquanta, fin quasi alla fine del decennio successivo. In molte iniziative olivettiane si avverte in modo deciso anche l'influenza di John Dewey: educare la persona e trasformare la comunità sono compiti possibili e



largamente coincidenti, a patto di mobilitare e coniugare le risorse conoscitive del metodo scientifico e la moralità laica di «una fede comune».

Ma educare a cosa e perché? Per Adriano Olivetti esiste una profonda finalità comune nel progettare e costruire macchine che poi saranno esposte nei musei di arte contemporanea, fabbriche, edifici ispirati alle più famose correnti di *design*, accanto alle finalità di immagine aziendale e di strategia commerciale. Al di là di queste riemerge, però, la volontà di dimostrare emblematicamente il valore sociale del lavoro, la sua disciplina, lo sforzo preordinato verso un obiettivo 'superiore' dal punto di vista etico e sociale. L'impegno pedagogico di Adriano Olivetti consiste nell'insegnare al lavoratore che, accettando e 'appropriandosi' dei fini sociali del proprio agire, egli ne converte le caratteristiche in autocontrollo, autodisciplina ed autoconsapevolezza che, a loro volta, sono la base per la costruzione del processo di miglioramento continuo. Le conseguenze di questa impostazione sono di grande rilievo soprattutto in campo pedagogico.

In primo luogo, è evidente l'identificazione tra fini e mezzi, dato che il lavoro quotidiano introduce e prefigura la più vasta concezione del lavoro come valore sociale e politico, secondo uno schema concettuale caro all'attivismo pedagogico. Nel processo educativo non vi è una scuola che 'prepara alla vita', esiste invece una stretta interazione tra esperienza ed ambiente e, all'interno di questa interazione, la crescita del pensiero riflessivo e auto-riflessivo, razionale, scientifico e controllato.

In secondo luogo, è ancor più evidente l'identificazione tra lavoro e cultura: il lavoro, una volta riappropriatosi dei propri fini, coincide con la cultura della trasformazione, della innovazione e dello sviluppo, a cui non si limita a fornire risorse, ma con cui condivide valori e idealità, anche ben oltre la fabbrica.

Il binomio progetto-Comunità introduceva un ulteriore motivo di interesse pedagogico, consistente in un nuovo rapporto tra competenze specifiche e partecipazione alla vita democratica. La ricomposizione, che oggi potrebbe tranquillamente essere definita interdisciplinare, dei saperi specialistici avveniva operativamente nel progettare-gestire-verificare in modo interattivo direttamente e costantemente con le «popolazioni interessate», nella ricerca di un equilibrio mai realizzato compiutamente ed estensivamente tra scienza e democrazia, tra sviluppo economico e sviluppo sociale, tra fabbrica e centro comunitario.

Uno dei luoghi centrali della Comunità è senza dubbio la scuola: nel 1935 fu proprio Adriano Olivetti a volere la scuola interna (Centro di Formazione Meccanici - CFM) per la formazione degli



addetti alle officine di attrezzaggio dell'azienda di Ivrea. La scuola, però, è parte integrante del progetto di *welfare system*, che prevedeva un insieme di servizi sociali con, *in primis*, gli asili nido e le colonie per bambini, oltre ai servizi medici. Nel Centro di Formazione Meccanici Olivetti la cultura generale trovò ampio spazio (storia del movimento operaio, educazione civica) accanto a quella artistica, proprio per superare la tradizionale concezione 'utilitaristica' della scuola 'per' l'industria. La struttura del CFM è articolata e, a partire dal 1952, vi erano ammessi, dopo aver superato un concorso, giovani di 14 anni compiuti che avevano conseguito il diploma di scuola media o di avviamento. La selezione era rigorosa, basata su prove scritte e pratiche, su un esame psicotecnico ed anche una visita medica. A parità di punteggio venivano accolti figli dei dipendenti della Società, mentre insegnanti e istruttori erano dirigenti e tecnici dell'azienda. Gli studenti ammessi ai corsi erano retribuiti secondo un particolare contratto di lavoro con un salario ridotto del 10% rispetto a quello dell'operaio comune, usufruivano degli stessi servizi sociali previsti per i dipendenti ed anche gli anni di studio presso il CFM venivano conteggiati ai fini dell'anzianità aziendale. Il percorso formativo del CFM era incontestabilmente lungo e complesso e per incentivare gli alunni erano previsti addirittura aumenti retributivi annuali in relazione al superamento degli esami e premi in denaro per gli studenti più meritevoli.

Il corso triennale di Addestramento era organizzato su 45 ore settimanali, così suddivise:

- 18 ore settimanali di materie teoriche con lezioni di cultura generale, di cultura politica, economica e sindacale e di educazione artistica con visite a complessi industriali, a mostre e musei, alla proiezione di film e documentari direttamente presso la Scuola;
- 24 ore settimanali erano impiegate nell'istruzione pratica d'officina ed erano organizzate in modo da riprodurre esattamente l'attività in corso nei reparti di produzione;
- 3 ore settimanali erano dedicate invece all'attività sportiva.

Il corso biennale di Qualificazione prevedeva il tempo ridotto, poiché era riservato agli studenti che avevano frequentato con successo il corso triennale di Addestramento ed erano già inseriti in reparti di produzione: alle lezioni teoriche erano dedicate 8/10 ore settimanali, mentre le esercitazioni pratiche erano organizzate in funzione dei vari indirizzi specialistici. Gli allievi del corso di Addestramento che dimostravano particolare attitudine, potevano essere ammessi con borsa di studio all'Istituto Tecnico Industriale Olivetti.

A loro volta, i migliori diplomati dell'Istituto potevano, su loro richiesta, ottenere un'altra borsa di studio di un anno per prepararsi alla maturità classica o scientifica per avere accesso al Politecnico di Torino. Inoltre, vi era l'opportunità per quanti avessero completato il quinquennio del CFM di accedere per concorso a un corso annuale di perfezionamento a tempo pieno per la selezione dei capi



dei reparti di produzione. Chi, invece, era in possesso solo della licenza elementare aveva la possibilità di seguire un corso annuale di addestramento a indirizzo essenzialmente pratico, per migliorare le sue competenze di operaio comune. Corsi serali e pre-serali erano aperti a tutti i dipendenti e ai loro familiari, con l'obiettivo di diffondere una cultura tecnica e industriale insieme ad una buona base di cultura generale.

Abbiamo già accennato agli asili nido e alle scuole materne, all'avanguardia per le strutture architettoniche 'a misura di bambino' ed anche per la qualità dei progetti pedagogici. In tal modo, si consentiva ai bambini di vivere in un contesto ricco di esperienze formative in armonia con l'ambiente, anche durante il periodo estivo quando le colonie e i campeggi offrivano opportunità di crescita culturale in un clima di quiete, in equilibrio tra natura e struttura, tra cultura e tecnica.

L'acme della visione olivettiana: Mario Tchou

Illuminante per la piena comprensione della visione di Adriano Olivetti è la vicenda che vede protagonista Mario Tchou, figlio di un diplomatico cinese, che dopo la maturità classica intraprese gli studi di ingegneria elettrotecnica all'Università di Roma, ma li proseguì negli USA, dove, nel 1947, ottenne il *Bachelor of electrical engineering* alla Catholic University of America di Washington. Dopo essersi trasferito a New York, incominciò a insegnare al Manhattan College mentre si specializzava al Politecnico dell'Università di New York a Brooklyn, dove, nel 1949, ottenne il *Master of Science* e, ad appena 28 anni, fu chiamato a insegnare alla Columbia University di New York. Attraverso i contatti internazionali coltivati incessantemente, Adriano Olivetti ebbe modo di conoscere ed apprezzare Tchou che abbandonò gli USA per l'azienda di Ivrea, dove ebbe l'incarico di formare un gruppo di lavoro con l'obiettivo di progettare e costruire un calcolatore elettronico italiano e di lavorare al super computer ELEA. Dunque, anche la visione di Tchou mirava alla innovazione e al superamento della produzione meccanica in favore di quella elettronica. Alla morte di Adriano Olivetti, sopravvenuta improvvisamente nel 1960, l'opera affidata a Tchou continuò per poco perché anch'egli morì improvvisamente, mettendo così fine al progetto denominato ELEA (ELaboratore Elettronico Aritmetico) in riferimento ad Elea, *polis* della Magna Grecia, sede della scuola di filosofia i cui esponenti (tra cui Parmenide e Zenone) sostenevano l'unità dell'essere.

La parabola culturale di Adriano Olivetti culmina proprio con Mario Tchou che, a nostro parere, ne rappresenta la visione pedagogica 'fatta carne'; nel giovane ingegnere italo-cinese si ritrovano, infatti, tutti gli elementi finora esaminati: apertura cosmopolita, riconoscimento del merito, superamento dei limiti per innovare, sincretismo culturale. A lungo si potrebbe discutere dunque



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

anche sulla visione *glocal* della cultura e dell'educazione, della formazione e dell'istruzione in Adriano Olivetti, per aggiungere un ulteriore riconoscimento alla sua capacità di anticipare il futuro, in modo magari non sempre consapevole, anche da un punto di vista più strettamente teorico.

108



Allievi del Centro di Formazione Meccanici.



Adriano Olivetti: quale lezione di leadership?

di Laura Palladino

Dirigente pubblico

Deve subito confessarsi che la domanda qui posta potrebbe esser ritenuta sbagliata, se è vero che un grande leader è di per sé non ripetibile, perché unica è la sua persona, e quindi il suo talento; è però anche vero che un grande leader è, anche senza volerlo, necessariamente una fonte di ispirazione e di apprendimento. Insomma, un grande leader lascia sempre una lezione in eredità.

In un momento di crisi della crescita economica, delle organizzazioni sia private che pubbliche, e di fatto di crisi delle classi dirigenti, cresce l'esigenza di guardare ad una esperienza di successo, che fu imprenditoriale e sociale al contempo, per tentare di depurarla dalle contingenze del contesto storico in cui maturò, e farne magari un modello di ispirazione. Bisognerebbe poi chiedersi, con una buona dose di autocritica ma anche di realismo, se ed in che misura si possa tentare di applicarlo, se già non lo si stia facendo, per esempio, nelle amministrazioni pubbliche di oggi.

Senza la pretesa di ricondurre questa esperienza ad uno dei modelli di leadership elaborati dagli studi di settore, le analisi dell'esperienza olivettiana, anche basate sulle testimonianze dirette di dirigenti ed operai, sembrano convergere su alcuni connotati di fondo.

Il primo connotato ad emergere è che senza reclutare persone di talento, e senza coltivare e lasciare esprimere il talento delle persone, dopo averle selezionate, ovvero una volta entrate nell'organizzazione, quasi nulla sia possibile anche solo cominciare. Se quindi da un lato Olivetti risulta aver praticato nei fatti la celebre selezione meritocratica delle risorse umane, si è riferito che abbia applicato il criterio del merito anche attraverso la retribuzione selettiva, lo stimolo alla concorrenza interna, la promozione a ruoli di vertice a prescindere da posizioni organizzative di partenza e da criteri extrameritocratici, come i titoli, l'anzianità, il curriculum vitae. È altrettanto noto che i dirigenti venissero selezionati anche a prescindere dalla estrazione culturale, per cui il cosiddetto *management* aziendale è stato composto non solo da laureati in economia o giurisprudenza ma anche da chi si era formato in discipline umanistiche. Connesso a questo elemento, emerge quello della flessibilità della struttura organizzativa e della informalità dei ruoli e delle posizioni. D'altra parte, strategico fu il ruolo della formazione continua del personale nelle scuole aziendali, per cui di fatto non solo si stimolava un continuo apprendimento e miglioramento del personale, ma soprattutto si formava la condivisione di tutti i livelli aziendali intorno ai valori fondanti dell'azienda.



Persone e valori di riferimento, dunque, sembrano esser state le due “carte magiche” per il successo dell’organizzazione, come anche per la tenuta dell’azienda in caso di crisi. Non a caso, si dirà, Olivetti fu anche un politico, nel senso vero del termine, ovvero un leader con una visione chiara di come curare i bisogni collettivi, e capace di trasferirla ad altri, in modo che questi la interiorizzino e la facciano diventare la propria visione.

A questo punto, senza la pretesa di voler tirare le somme di un discorso complesso e molto lungo, ed in parte anche ambivalente e scivoloso, potremmo dire che molti di questi “fattori critici di successo” sono, come si direbbe oggi, qualificati come i “punti di forza” di una organizzazione, e promossi a tutt’oggi come obiettivi di cambiamento da raggiungere, e ciò anche nelle amministrazioni pubbliche, oltre che nella “buona impresa”.

E’ infatti alquanto diffuso nei recenti studi sul *management*, e diremmo persino nella retorica ormai quasi arcinota di settore, l’accento sulla persona come risorsa strategica per il successo di una organizzazione, e sul merito come criterio guida di reclutamento e di sviluppo di carriera del personale, oltre che come linea di orientamento anche nella struttura organizzativa e nel disegno gestionale.

Questi studi di settore sul *management*, almeno nelle intenzioni delle ultime riforme, sono in parte anche diventati delle vere e proprie politiche di settore per la Pubblica Amministrazione, anche se incontrano di solito svariati ostacoli. Si tratta in genere di ostacoli non solo di contesto, in ragione del difficile equilibrio fra politica ed amministrazione e dei sempre validi limiti posti dalla regolazione pubblica, ma anche e principalmente di ordine culturale, per la resistenza all’abbandono di logiche antimeritocratiche e connesse rendite di posizione, e di ordine economico, per la crisi della finanza pubblica, che ha ad esempio notoriamente finito per ridurre anche drasticamente la possibilità di acquisire risorse umane, investire nella loro formazione, e valorizzarne nei fatti il talento ed il potenziale.

Nelle recenti riforme si punta infatti solo in parte al superamento del criterio della specializzazione curriculare a favore di una più ampia multidisciplinarietà, come nel caso di reclutamento di funzionari e dirigenti pubblici in base a selezioni che prevedano discipline ampie e differenti, e di una selezione sul potenziale, come nel caso di prove anche attitudinali e basate sulla soluzione di quesiti concreti; si punta, inoltre, al superamento del criterio dell’anzianità, e delle qualifiche o ruoli organizzativi, a favore del criterio delle abilità, delle attitudini, del potenziale e dei valori personali, valorizzando le cosiddette competenze trasversali o *soft skills*. Ed infatti, ormai da tempo anche nel settore pubblico, i sistemi di osservazione e valutazione della prestazione lavorativa,



ovvero della cosiddetta *performance*, e di qui di retribuzione selettiva, sia per la linea dirigenziale che per quella non dirigenziale, considerano oltre al cosa e quanto della prestazione, anche il cosiddetto *come* della prestazione, vale a dire si basano non solo sui risultati raggiunti in termini diremmo di produttività del lavoro, ma anche sul come questi risultati siano stati raggiunti; analogamente, vengono valutate non solo la conoscenza e la competenza di tipo tecnico, ma anche quelle di tipo organizzativo, attinenti cioè le abilità personali, come la flessibilità, la capacità di risolvere problemi, di risolvere conflitti, di organizzazione, di apprendimento. Sempre in linea tendenziale, anche lo sviluppo di carriera delle linee dirigenziali è connesso agli esiti della valutazione della *performance* lavorativa, condotta secondo i criteri sin qui illustrati.

Non v'è infatti chi non sperimenti nei fatti la validità della lezione olivettiana, e cioè la forte incidenza delle attitudini e delle abilità personali sulla *performance* lavorativa.

In misura maggiore che per le politiche di promozione del merito, resta di fatto rimesso alla capacità dei leader operanti ai vari livelli il grado di interiorizzazione e di condivisione sui valori culturali di riferimento, che nel settore pubblico attengono al senso delle istituzioni e alla consapevolezza dell'essere al servizio della Nazione, come recita l'articolo 98 della Costituzione. Anche su tale versante, e con ancora maggiore pregnanza, l'esperienza induce ad attribuire sempre maggior rilievo alla forte motivazione valoriale, che ha decisiva incidenza sulla prestazione lavorativa e sulla creazione di valore aggiunto.

In conclusione, e ferma restando la realistica ammissione che solo la presenza di leader autentici come il Nostro potrebbe assicurare il maturarsi di analoghe esperienze a valore aggiunto, pare che la lezione di leadership di Adriano Olivetti abbia ispirato e stia ancora ispirando in parte non solo il mondo aziendale, ma anche le politiche di riforma e sviluppo delle organizzazioni pubbliche.



La fabbrica olivettiana di Pozzuoli tra passato e futuro

di Pietro Spirito

Presidente della Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centrale

Lo stabilimento Olivetti di Pozzuoli costituisce un paradigma delle speranze e delle delusioni nel processo di industrializzazione meridionale, dalla fase del miracolo economico sino alla cessazione dell'intervento straordinario; questa singolare esperienza appartiene alla memoria delle generazioni che ne hanno vissuto la parabola, dalla fondazione sino alla sua recente, differente, rinascita.

Inaugurata a metà degli anni Cinquanta del secolo passato, la fabbrica di Pozzuoli rappresenta una metafora delle migliori aspettative nella fase di maggior propulsione dell'apparato industriale nazionale, non solo settentrionale, verso la ripresa. Il rilancio degli investimenti, l'apertura ai mercati internazionali, la focalizzazione su settori ad elevato grado di innovazione testimoniano il grande sforzo ed il grande balzo compiuto dall'Italia, in modo anche inaspettato rispetto alle caratteristiche strutturali di un'economia priva di materie prime; da Paese devastato dai bombardamenti della seconda guerra mondiale l'Italia si propone, negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo passato, quale laboratorio per lo sviluppo industriale ad intenso tasso di crescita.

La fabbrica olivettiana di Pozzuoli si inserisce in questa temperie economica e sociale. Riflettere sulla sua genesi, ragionare sulla sua traiettoria, comprendere l'eredità che ne è rimasta costituiscono elementi necessari per ragionare sulle traiettorie della industrializzazione nelle regioni meridionali del nostro Paese, un percorso interrotto che deve assolutamente essere ripreso.

Si comprende la genesi della iniziativa olivettiana a Pozzuoli solo a condizione di tornare ad analizzare il contesto della ricostruzione post-bellica italiana, con una forte focalizzazione sulla necessità di generare un futuro industriale per le regioni meridionali, soprattutto orientandolo verso uno sviluppo produttivo endogeno, per evitare quale unica prospettiva quella delle migrazioni operaie verso le regioni settentrionali del Paese.

L'esito non consentirà di evitare il tratto dominante della evoluzione economica nazionale, costituito dalla grande emorragia di manodopera a basso grado di specializzazione dal Mezzogiorno alle grandi fabbriche del centro-nord; però l'attenzione al destino produttivo delle regioni meridionali consentirà di trapiantare o di consolidare bacini di cultura industriale nel Sud, che hanno consentito per un periodo il recupero di capacità competitiva anche nelle regioni meridionali, contribuendo complessivamente alla rincorsa industriale dell'economia italiana,



Eravamo in una Italia simmetricamente diversa da quella attuale: prevalevano allora sentimenti di solidarietà nazionale, che poi hanno condotto ad un beneficio per la collettività, con il grande balzo in avanti di un Paese che è diventato -negli anni Settanta del secolo passato - la quinta potenza mondiale.

Non è un caso che durante gli anni del miracolo economico il tasso di crescita del pil nelle regioni meridionali sia stato sistematicamente superiore rispetto a quello medio del Paese, mentre negli anni della recente grande crisi si è verificato esattamente il contrario, con un risultato complessivamente negativo per l'Italia, e con un aumento forte del divario territoriale tra Nord e Sud.

Adriano Olivetti, nel discorso per l'inaugurazione della fabbrica puteolana, sottolineò che la decisione di investire in Campania "fu un atto di fede nell'avvenire e nel progresso della nostra industria, ma soprattutto un meditato omaggio ai bisogni di queste regioni"¹³. Lo stabilimento venne costruito senza alcun contributo pubblico, in una fase peraltro nella quale esistevano anche tensioni occupazionali nelle regioni settentrionali per effetto delle crisi dei cotonifici del Nord.

Insomma, l'investimento nello stabilimento di Pozzuoli corrispondeva ad un disegno di politica economica e sociale concepito per promuovere la rinascita delle regioni meridionali. L'idea di investire nel Sud era maturata nell'ambito del programma di pianificazione sociale e territoriale del Movimento di Comunità e delle politiche territoriali ed economiche promosse dall'UNRRA-CASAS (*United Nations Relief and Rehabilitation Administration*), ente costituito per gestire i fondi ERP (*European Recovery Program*), in cui Adriano Olivetti era stato coinvolto dal 1948 al 1951.

Esisteva in quegli anni nella classe dirigente nazionale una robusta consapevolezza sulla opportunità di sviluppo economico e sulla generazione di coesione sociale che poteva scaturire dagli investimenti industriali nelle regioni meridionali. "Nella coscienza dei nostri operai del Canavese - sottolineò Adriano Olivetti - è vivo il senso di solidarietà con i fratelli della Campania, della Calabria, della Lucania"¹⁴. Insomma, la nascita della fabbrica a Pozzuoli corrispondeva ad un disegno di solidarietà nazionale per lo sviluppo economico e per il recupero di una coscienza collettiva focalizzata verso la ricostruzione accelerata del nostro Paese, allora fortemente coeso in un disegno sociale di riequilibrio economico e produttivo.

¹³ Adriano Olivetti, "Ai lavoratori di Pozzuoli", in A. Olivetti, "Città dell'Uomo"; Edizioni di Comunità, Milano, 1959

¹⁴ Adriano Olivetti, "Ai lavoratori di Pozzuoli", in A. Olivetti, "Città dell'Uomo"; Edizioni di Comunità, Milano, 1959



Industriali pubblici come Enrico Mattei e privati come Adriano Olivetti condividevano uno spirito del tempo basato sulla necessità di sostenere una crescita accelerata dell'apparato industriale con investimenti, nei settori di punta della competitività internazionale.

Maturava insomma un principio di *corporate social responsibility*, ante litteram rispetto alla evoluzione che si è determinata nei decenni più recenti, nell'ambito delle culture industriali delle multinazionali anglosassoni. Lo sosteneva con chiarezza Adriano Olivetti: "L'impresa non è solo un luogo di produzione, ma è anche il motore principale dello sviluppo economico e sociale, e come tale ha delle responsabilità verso la collettività ed il territorio"¹⁵.

Nel momento in cui, a metà degli anni Cinquanta del secolo passato (esattamente il 23 aprile 1955) venne inaugurata la fabbrica a Pozzuoli, Olivetti produceva 4 modelli di macchine calcolatrici e quattro modelli di macchine per scrivere; dai diversi stabilimenti uscivano oltre 1.000 macchine al giorno. I margini industriali ed il valore aggiunto dei prodotti erano estremamente elevati e toccavano, nel caso della Divisumma, il prodotto di punta dei calcolatori, "da uno sino a quasi dieci volte tra costo e vendita"¹⁶.

L'azienda era fortemente orientata verso la crescita internazionale, sia sotto il profilo della penetrazione commerciale e poi, subito dopo, con la acquisizione della Underwood (1958), sotto il profilo della diversificazione settoriale. per entrare più robustamente nel settore della elettronica.

Già nel discorso di Natale del 1955, lo stesso anno nel quale venne inaugurato lo stabilimento di Pozzuoli, ai dipendenti Adriano Olivetti aveva indicato nell'elettronica la tecnologia che avrebbe caratterizzato il futuro dell'economia industriale.

Nel 1958 il 60% della produzione olivettiana era realizzato all'estero; dei dieci stabilimenti complessivi di cui era dotata l'impresa, cinque erano collocati fuori dall'Italia. Si era ormai strutturata una dimensione multinazionale, sia sotto il profilo della commercializzazione, sia nell'ambito della produzione. Il cervello dell'impresa restava però completamente italiano, in quell'impasto di innovazione continua che manteneva le proprie radici nel nostro territorio.

Sarà una di quelle "*sliding doors*" che non riesce a cogliere le traiettorie di un ulteriore sviluppo per il nostro Paese: negli anni Settanta l'Italia perderà la sfida dell'elettronica, pur essendo stata in una condizione di vantaggio competitivo che non è riuscita in precedenza a sfruttare. Non è l'unica tra le

¹⁵ Michele Dorigatti, "Con lo sguardo sempre avanti. Eredità e attualità di Adriano Olivetti", Il margine, n. 4, 2014

¹⁶ Valerio Ochetto, "Attualità di Adriano Olivetti; cenni biografici con interrogativi", in AA.VV., Adriano Olivetti: l'impresa, la comunità, il territorio", Fondazione Adriano Olivetti, 2015, p. 19



“opportunità perdute” per costruire un ulteriore ciclo di crescita per la nostra economia: basti pensare alla farmaceutica, alla chimica fine, alle telecomunicazioni.

Alla base della stagione del miracolo economico si era formata una coalizione tra spirito imprenditoriale, saperi artigiani, cultura dell’innovazione e della tecnologia. “L’Italia del dopoguerra si è fatta soprattutto intorno a quel grande sforzo collettivo, alla fame di sapere e di crescere, di farcela. La spinta a studiare era la base di tutto: valore morale e dovere civico insieme”¹⁷,

Proprio nelle pieghe della ultima fase del miracolo economico, con molta probabilità, si annidano i germi di quella successiva fase di stagnazione e di declino industriale che il nostro Paese è stato poi destinato a vivere, perdendo sostanzialmente la capacità di essere competitivo nella dimensione della grande impresa, tornata ad essere indispensabile con i decenni recenti della globalizzazione.

Ci si era illusi che la piccola dimensione, il *made in Italy* e l’economia di nicchia potessero tenere l’Italia al riparo dalla grande competizione internazionale. Non è stato così, ed oggi se ne misurano le conseguenze. Tornare ad esprimere eccellenza nella grande dimensione industriale, l’unica che può consentirci quegli indispensabili investimenti in ricerca e sviluppo, non è partita assolutamente semplice.

Proprio per questo dobbiamo tornare a meditare con attenzione la lezione olivettiana. E’ una storia che mescola sapienza artigianale, coesione sociale, forte legame con il territorio, dimensione internazionale, capacità di investimento in ricerca e sviluppo. Si tratta di quell’incrocio dal quale ancora oggi dipende l’architettura del vantaggio competitivo, pur in un contesto caratterizzato da leve del tutto diverse dal punto di vista dello scenario.

Il disegno di sviluppo industriale progettato da Olivetti non è disgiunto da un disegno di miglioramento nella qualità della vita, durante il processo lavorativo e nell’insieme delle attività che riguardano operai e tecnici. Lo sottolinea Adriano Olivetti in modo deciso nel suo discorso inaugurale di Pozzuoli: “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”¹⁸.

La fabbrica di Pozzuoli si iscrive quindi pienamente nel disegno di “umanesimo industriale”, che è il tratto dominante della cultura olivettiana, capace di mescolare applicazione tecnica, riflessione

¹⁷ Enrico Letta, “Ho imparato”, Il Mulino, 2019, p. 126

¹⁸ Adriano Olivetti, “Ai lavoratori di Pozzuoli”, in A. Olivetti, “Città dell’Uomo”; Edizioni di Comunità, Milano, 1959



umanistica, strumenti di marketing, percorsi di internazionalizzazione.. radicamento nella realtà locale¹⁹.

Si conferma ancora una volta che le migliori traiettorie del miracolo economico italiano nascono da una integrazione tra profili economici e profili culturali. Vale nel circuito dell'economia pubblica, non solo nelle aziende di Stato ma anche nelle istituzioni dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno, Ma vale anche nelle migliori esperienze del capitalismo privato, come nel caso della Olivetti.

L'incarico di progettare e realizzare lo stabilimento di Pozzuoli fu affidato nel 1951 all'architetto napoletano Luigi Cosenza, che lavorò in collaborazione con Adriano Galli, Piero Ceravolo, Piero Porcinai e Marcello Nizzoli. I lavori si conclusero nel 1954. Lo stabilimento è situato lungo la via Domiziana, a 15 chilometri da Napoli, su una superficie di 30.000 mq che, al momento della inaugurazione, ospitava 1.300 tra operai ed impiegati.

Grande attenzione fu prestata alla realizzazione degli interni e dello spazio esterno alla fabbrica. L'edificio fu pensato per far convogliare più luce naturale possibile e creare così dei saloni di lavoro con un'atmosfera luminosa, solare. Il complesso produttivo comprende inoltre un centro di formazione meccanici e un laboratorio sperimentale. Il disegno e lo stile della fabbrica valorizza il carattere mediterraneo della localizzazione, generando un rapporto biunivoco molto efficace tra innovazione tecnologica e bellezza.

Il progetto prevedeva, oltre alla costruzione dello stabilimento, anche l'edificazione di una serie di circa 40 unità abitative in località Fusaro, corredate da servizi: il quartiere, alla fine, nacque più in centro a Pozzuoli, nei pressi dell'anfiteatro romano. La struttura della fabbrica non è stata sostanzialmente modificata dai successivi interventi, con ampliamenti che sono continuati sino al 1970.

La fabbrica olivettiana di Pozzuoli conobbe successivamente la involuzione della traiettoria strategica di tutto il gruppo, perdendo progressivamente la capacità di stare nella punta avanzata delle tecnologie e dei mercati. Negli anni recenti, quel luogo magico, concepito in sintonia con i luoghi, sta tornando a vivere una sua stagione di rivalizzazione.

Oggi lo stabilimento olivettiano di Pozzuoli ospita un grande laboratorio per la ricerca genetica, il TIGEM, diretto da uno scienziato napoletano, Andrea Ballabio. Ricercatori provenienti da tutto il

¹⁹ Cfr. Elena Papa, "Lo stile Olivetti, dalla macchina al logon", 2015



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

mondo animano una comunità che dedica le sue competenze alla ricerca delle terapie per le malattie genetiche rare: una grande battaglia che in qualche modo riecheggia le sfide della matrice originaria olivettiana. La conoscenza torna ad essere l'elemento centrale attorno al quale si gioca il destino di questo luogo.

Si compie in qualche modo una parabola, che torna a confermare la lungimiranza delle idee olivettiane. E' solo dalla accumulazione delle intelligenze e delle competenze che può generarsi una rinascita delle regioni meridionali: non conta tanto il capitale finanziario, quanto invece il capitale umano, la ricchezza delle competenze e la focalizzazione sulla missione, in un ordito organizzativo di dimensione internazionale.



Sviluppo culturale e innovazione: la lezione attuale di Adriano Olivetti

di Leda Marino, Vincenza Capone e Alessandro Lo Presti²⁰

Feci conoscenza con Adriano Olivetti, dagli occhi sognanti e dalla volontà di ferro, che pensava come un matematico e sentiva come un mistico. Anche lui era pescatore di uomini. Altiero Spinelli²¹.

1. Precorrendo la Psicologia del Lavoro: vita e opere di Adriano Olivetti

Adriano Olivetti nasce ad Ivrea l'11 aprile 1901, da una famiglia di origine ebraica-valdese. Il padre Camillo fonda, nel 1908, la Ing. C. Olivetti & C. prima fabbrica italiana di macchine da scrivere. Adriano Olivetti la fabbrica l'ha conosciuta fin da ragazzino, potremmo dire che è cresciuto con essa: fa il suo primo ingresso in fabbrica a 13 anni. Dopo il diploma presso l'Istituto Tecnico di Cuneo si iscrive al Politecnico, è attratto dalla lotta politica e dal giornalismo (frequenta ambienti liberali e riformisti, collabora alle riviste *L'azione riformista* e *Tempi nuovi* ed entra in contatto con Piero Gobetti e Carlo Rosselli), ma al termine del servizio militare, nel 1924 si laurea in chimica industriale ed entra in fabbrica per compiere il secondo apprendistato e così ricorderà quel periodo « Una tortura per lo spirito, stavo imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina» (*Appunti per la storia di una fabbrica*, in *Il ponte*, agosto-settembre 1949). Diventa, ad ogni modo, anche un prolifico autore ed editore.

Durante il ventennio fascista fa opposizione al Regime e, insieme a Ferruccio Parri, si impegna a far fuggire Turati dall'Italia, accompagnandolo personalmente in auto fino a Savona dove lo aspettava per la fuga Sandro Pertini, futuro Presidente della Repubblica.

La fabbrica partecipa allo sforzo bellico e grazie ad esso "matura", il primo modello post-bellico, la M20. Progettata da Camillo Olivetti nel 1920, è la prima macchina da scrivere della Olivetti immessa sul mercato internazionale che sarà presentata alla Fiera internazionale di Bruxelles. Oggi la M20 è una delle macchine da scrivere più quotate e ricercate dai collezionisti di tutto il mondo.

Al termine dell'apprendistato, Adriano Olivetti osserva che la fabbrica ha raggiunto un grado di sviluppo critico, perché è troppo grande per disinteressarsi della concorrenza e troppo piccola per

²⁰Leda Marino è laureata in psicologia e si occupa di temi connessi alla psicologia del lavoro e del benessere nelle organizzazioni. Vincenza Capone è ricercatore e docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II"; Alessandro Lo Presti è professore associato di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università della Campania "L. Vanvitelli".

²¹ Adriano Olivetti e Altiero Spinelli si erano conosciuti durante l'esilio in Svizzera (N.d.R.)



affrontarla vittoriosamente. Essa soffre inoltre di un assoluto accentramento di funzioni. Adriano Olivetti propone, ma invano, di produrre una macchina portatile. È attratto dal Taylorismo e, nel 1925, si imbarca per gli Stati Uniti. Secondo lui il segreto del successo non sta negli uomini, ma nella struttura dell'organizzazione e nel rigore dei metodi. Il viaggio dura quasi 6 mesi. Adriano visita gli stabilimenti della Ford e della Lincoln. Secondo lui, il sistema più razionale per aumentare la produttività non è il cottimo²² individuale ma il calcolo di un tempo standard sul quale regolare la velocità della linea di montaggio per tutti. E, inoltre, circondarsi di uno staff direttivo formato dalle migliori menti.

Oltre l'influenza del fordismo, Olivetti visita gli Stati Uniti esattamente nel periodo in cui venne avviato il 'Movimento per le Relazioni Umane', il cui effetto fu una revisione degli aspetti più stereotipati e meccanicistici del taylorismo ed è noto come l'esperimento Hawthorne, dal nome di uno degli stabilimenti in cui ebbe origine la sperimentazione. Si tratta di una serie di esperimenti psicometrici, psicotecnici e psicologici sulle condizioni di lavoro che coinvolse due grandi stabilimenti industriali della Western Electric. Le istituzioni che vi presero parte, in collaborazione con l'impresa, furono il National Research Council, il Department of Industrial Research, la Harvard Business School e la Rockefeller Foundation.

Adriano Olivetti è convinto che la presenza di psicologi in fabbrica può contribuire a migliorare sia l'organizzazione e la gestione aziendale, sia le condizioni del lavoro nelle fabbriche. Per questo motivo nella primavera del 1943 propone a Cesare Musatti²³ di avviare la costituzione in Olivetti di un Centro di psicologia del lavoro, che non avrebbe dovuto limitarsi a collaborare con gli uffici di selezione e assunzione del personale, ma avrebbe dovuto avere un ruolo molto più ampio in tutte le questioni attinenti l'organizzazione del lavoro e il benessere dei lavoratori. Musatti accetta l'incarico, attirato sia dal suo interesse per la psicologia industriale, disciplina allora poco conosciuta e in Italia meno ancora praticata, sia dalla convinzione che la presenza di uno psicologo in azienda possa

²² Sarà lo stesso Olivetti nel 1943 a commissionare a Cesare Musatti uno studio sul sistema dei cottimi usato in azienda. La ricerca, portata a termine già nel luglio 1943, contiene una forte critica del sistema aziendale allora in uso per determinare i tempi e i metodi della lavorazione. Il sistema, sostiene Musatti, si basa su criteri astratti e arbitrari, che non tengono in nessun conto gli aspetti fisiologici e psicologici del lavoro. Non solo: in alcune attività i tempi considerati normali risultano di fatto irraggiungibili dal lavoratore, in altri sono al contrario eccessivamente abbondanti. Antonelli, & P. Zocchi (a cura di), *Psicologi in Fabbrica. Storie e Fonti*. Roma: Aracne.

²³ Cesare Luigi Eugenio Musatti (Dolo, 21 settembre 1897 – Milano, 21 marzo 1989) è stato uno psicologo, psicoanalista e accademico italiano, fondatore della psicoanalisi italiana. Musatti lavorò anche durante la guerra. Nel 1944, nel periodo dell'occupazione nazista, fu tratto in salvo e si trasferì ad Ivrea, ospite dell'amico Adriano Olivetti. Con il suo sostegno fondò un centro di psicologia del lavoro. Ricoprì anche l'incarico di direttore della Scuola Allievi Meccanici, scuola aperta per formare operai meccanici specializzati.



contribuire a far emergere le contraddizioni presenti nelle modalità di organizzazione del lavoro operaio.

Nel 1927 scrive “Organizzazione generale e interna” ove propone una organizzazione del personale decentrata e una direzione per funzioni. All’empirismo del padre vuole fare succedere la sua razionalizzazione. Nello stesso anno, con l’introduzione dei nuovi metodi, abbatte i tempi quasi del 70%.

Nei suoi articoli pubblicati sulla rivista “L’organizzazione scientifica del lavoro” inizia a delinearsi la sua idea di “industria progressiva”, ossia che sappia accumulare un potenziale di esperienze e idee per anticipare il futuro. Negli anni ’30 approda all’idea di “industria complessa di massa”, ove per complessa s’intende un’industria che non può esaurirsi nella produzione e nel profitto perché ha dei compiti e degli obblighi che si estendono verso l’ambiente circostante e la società.

Di suo interesse, naturalmente, anche la selezione del personale, funzione cardine se pensiamo all’odierno *recruitment* nell’ambito Risorse Umane quale organismo presente in ogni industria, azienda e amministrazione. Tale funzione si occupa del reperimento, della selezione e dell’inserimento in azienda dei nuovi dipendenti. In particolare, Olivetti utilizzava la grafologia come uno degli strumenti di selezione, durante i colloqui che teneva personalmente.

La grafologia è lo studio della scrittura quale rivelatrice del carattere e delle condizioni psichiche e morali di una persona. Nell’ultimo decennio del 20° sec. si definisce la g. in termini di “disciplina che si occupa dello studio della scrittura” e, attraverso questa, indaga sul carattere e sulla dinamica della personalità (Boille 1998) così configurata, con un materiale di analisi specifico - la produzione grafico-manoscritta di un soggetto - si può parlare di g. come scienza che mira alla visione olistica della persona umana condividendo e coadiuvando le istanze della psicologia clinica.²⁴

Con la crisi del 1929 la Olivetti si sbarazza della concorrenza estera e conquista la maggioranza del mercato italiano e nel 1931 Olivetti diventa direttore generale: vennero creati dei corsi serali per gli operai ed in ultimo un centro formazione per i meccanici. In seguito, insieme con il Centro di Psicologia voluto da Olivetti agli esordi della seconda guerra mondiale, l’iter di selezione del personale si arricchirà. Ne sono una testimonianza le prove pratiche di ammissione al Centro Formazione Meccanici: non si abbandonano i compiti legati alla selezione del personale, ma i colloqui clinici, le interviste, i test psico-attitudinali diventano insieme a studi e ricerche gli strumenti per “conoscere le

²⁴<http://www.treccani.it/enciclopedia/grafologia>



persone” e gli ambienti di lavoro e per rimuovere i disagi di varia natura che gravano sul lavoratore riducendone la capacità di contribuire allo sviluppo aziendale.

Nel 1937 inizia la pubblicazione della sua rivista “Tecnica ed organizzazione” che continuerà sino al 1958. L’uscita del primo numero segna una svolta importante. La rivista è pubblicata dalla società Olivetti, ma non ha il carattere di un *house organ*²⁵ aziendale: è piuttosto una iniziativa editoriale con cui Adriano Olivetti si propone di divulgare, anche in Italia, le teorie dell’organizzazione scientifica del lavoro di cui egli ha fatto tesoro in occasione dei suoi viaggi negli Stati Uniti. Si colma così un vuoto nell’editoria italiana di quel tempo, affrontando con spirito fortemente innovativo varie tematiche dello sviluppo industriale: problemi organizzativi, aspetti tecnico-produttivi, esigenze di formazione, problematiche dell’architettura industriale. (Beniamino de’ Liguori Carino, “Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)”, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2008).

Nel 1948 sono progettate e messe sul mercato la *Divisumma*, la calcolatrice più veloce del mondo, la “gallina dalle uova d’oro” (da uno a quasi dieci volte tra costo e vendita), nello stesso anno la macchina da scrivere *Lexicon* sarà esposta, per il suo design, al Museum of Modern Art di New York, la *Lettera 22* diventerà un gioiellino tra le portatili. Ma Olivetti guarda avanti, e affida al figlio Roberto e a un geniale inventore, l’italo-cinese Mario Tchou, la nascente Divisione elettronica, che nel 1958 vincerà la gara con l’americana IBM, arrivando all’Elea 9003, un elaboratore gigante a *transistor*. (Valerio Occhetto in “Adriano Olivetti, l’impresa, la comunità, il territorio”. Fondazione Adriano Olivetti n.27, 2015).

Parallelamente, il tentativo di trasformare le relazioni tra proprietà e lavoratore, con la creazione, nel 1948, del Consiglio di gestione incaricato di amministrare autonomamente le numerose attività sociali, dalle case agli asili-nido alla biblioteca alle altre iniziative culturali. Poi, una quattordicesima mensilità con la partecipazione agli utili aziendali. Il sociologo Luciano Gallino ha calcolato che il lavoratore Olivetti ha un livello di vita superiore dell’80% rispetto ai lavoratori di altre aziende comparabili. (Occhetto, 2015).

Nel 1952 Olivetti fonda insieme a Valletta, l’IPSOA (Istituto di perfezionamento in scienze dell’organizzazione aziendale) con sede a Torino. E’ la prima scuola europea di management che, fin da subito, si avvale di prestigiosi docenti, provenienti dalle *business school* americane, come parte integrante del corpo docente. Il metodo di insegnamento è quello applicato nelle più prestigiose università statunitensi, il tutto in lingua inglese. Per gli allievi sono previsti periodi di formazione

²⁵<http://www.scriverecomunicare.eu/fare-un-house-organ-la-voce-di-unazienda/>



presso le grandi imprese con programmi d'insegnamento che includono non solo materie economiche e aziendalistiche, ma anche sociologia industriale e del lavoro, marketing, teoria dell'organizzazione. L'esperimento è senza precedenti. A partire dal 1956, la scuola di Torino passa nelle mani di alcuni coordinatori di Vittorio Valletta che, al momento della creazione dell'Istituto, aveva contribuito finanziariamente. Termina così la collaborazione con i docenti americani né vi saranno più programmi in lingua inglese. I modelli innovativi lasciano il posto a quelli tradizionali dell'economia aziendale. In seguito, alcuni allievi ed ex-assistenti hanno cercato di riprodurre il modello originale dell'istituto torinese, dal Veneto alla Sicilia, contribuendo a diffondere un'idea di innovazione culturale che, con non poca fatica, si è fatta strada nel sistema industriale italiano dominato da un approccio stretto e irreggimentato del lavoro operaio.

Nel 1955 nasce l'Olivetti di Pozzuoli. La scelta della localizzazione non è motivata dalla prospettiva di sgravi fiscali o di altri incentivi pubblici, ma è frutto delle politiche di sviluppo economico e sociale che in quegli anni Adriano Olivetti tenta di promuovere nel Sud di Italia. L'idea di investire nel Mezzogiorno matura, infatti, nell'ambito del programma di pianificazione sociale e territoriale del Movimento Comunità e delle politiche territoriali ed economiche promosse dall'UNRRA-Casas (United Nations Relief and Rehabilitation Administration - Comitato Amministrativo Soccorso ai Senzatetto), ente costituito per gestire i fondi ERP (European Recovery Program) e in cui è coinvolto Adriano Olivetti dal 1949 al 1951. Il discorso inaugurale del 23 aprile ai lavoratori dello stabilimento di Pozzuoli, trasmette tutta la grandezza di Olivetti imprenditore, realizzatore e pensatore in un presente che per lui era già futuro, «L'apertura di uffici a Toronto e a Montreal, è l'ultimo svolgimento di un'azione che, impostata fin dal lontano 1921 per portare i nostri prodotti sul mercato mondiale, doveva raggiungere soltanto negli anni recenti una più compiuta espressione nella rete delle nostre quattordici società alleate di cui tre nel Commonwealth Britannico, cinque in Europa e quattro nell'America Latina, coi cinque stabilimenti di Barcellona, Glasgow, Buenos Aires, Johannesburg, Rio de Janeiro, ed oltre tremila operai. Innalzare le nostre insegne a New York come a Francoforte, a Vienna come a San Francisco, a Rio de Janeiro o a Città del Messico o nella lontana Australia, organizzare officine, istruire venditori, persuadere una clientela diffidente della bontà del prodotto italiano, garantire l'efficienza del personale, assicurare ovunque un servizio di assistenza tecnica, difendere sempre il livello artistico e l'omogeneità grafica delle nostre espressioni pubblicitarie, imporre ad ogni costo la lealtà dei nostri metodi commerciali, non fu cosa né facile né rapida. E questa lotta non avrà mai fine, poiché la concorrenza, le invenzioni, i perfezionamenti non hanno limiti e dovremo, sotto questo riguardo, non dar mai segni di stanchezza, alimentando di nuove



forze tecniche i nostri laboratori di ricerche, i nostri centri di studi. Ma c'è fortunatamente qualcosa che abbiamo finalmente compiuto. Ed è la nostra rete di distribuzione mondiale²⁶.

Olivetti s'interroga dinnanzi agli operai, «Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? Possiamo rispondere: c'è un fine nella nostra azione di tutti i giorni, a Ivrea, come a Pozzuoli. E senza la prima consapevolezza di questo fine è vano sperare il successo dell'opera che abbiamo intrapresa» (Tratto da: A. Olivetti, "Città dell'uomo", Edizioni di Comunità, Milano 1959).

Negli anni 1956-57 l'orario di lavoro in tutti gli stabilimenti Olivetti in Italia è portato a 45 ore settimanali divise in 5 giornate di 9 ore; contemporaneamente i salari medi tra il 1955 e il 1958 crescono del 9%. Ancora una volta è un precursore di quelle che sono evidenze empiriche riconosciute oramai dalla letteratura: investire sul fattore umano migliora l'organizzazione in tutti i suoi aspetti. L'indice di produttività della sua fabbrica sale del 14% ogni anno.

2. Cultura e lavoro nella concezione di Olivetti

L'attualità della lezione di Olivetti è, a nostro parere, da ricercarsi nell'eredità, non solo intellettuale, della sua concezione di cultura.

La cultura nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni è intesa quale organizzativa. E le fabbriche Olivetti ne sono intrise. Cos'è la cultura organizzativa? Riportiamo, tra i contributi più citati e complessi, la lezione di Edgar H. Schein (1985) «La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi».

Possiamo affermare che, anche in tal senso, Adriano Olivetti ha concepito i luoghi del lavoro che hanno accolto le innovazioni umane e materiali. Sono sorte delle vere e proprie città in cui il lavoro è vita, in cui c'è tempo di condividere il Sé, di crescere e formarsi, di prendersi cura del proprio lavoro attraverso la cura, di sé. Eppure, il lascito delle politiche lavorative di Adriano Olivetti appare assai più

²⁶ Nel 1959 le società estere raggiungevano 12.700 dipendenti di cui oltre 5.000 operai, portando il totale dei dipendenti Olivetti a 24.700 unità.



vasto. Il benessere individuale ed organizzativo che ne conseguono, l'attenzione alla costruzione di un clima psicosociale favorevole alla comunità e l'attenzione ai dettagli in una concezione ergonomica che guarda alla funzionalità, alla salute, all'efficienza e alla produttività. Questi, citati, sono alcuni dei concetti cari alla psicologia del lavoro e delle organizzazioni che, se declinati sulle necessità di ogni singola realtà produttiva di beni e servizi materiali e immateriali, c'insegnano tutt'oggi che esempi di successo collettivo sono da ricercare partendo da ciò che la storia dell'Italia ha già fornito, come nel caso di Olivetti.

Adriano Olivetti non è un mecenate rinascimentale, ma ha in mente di instaurare un rapporto vitale tra intellettuale e società industriale. Per Olivetti il lavoro è cultura, cultura *del* lavoro e cultura *al* lavoro. Il lavoro è fattore di progresso materiale e spirituale assieme – un concetto in cui il dispendio di energia, la fatica e la pena, la disciplina e l'impegno del lavoro non compaiono mai separati dall'intelligenza, dallo studio, dall'innovazione e dall'arte. E, all'opposto, la cultura non è mai una sfera privilegiata e protetta, separata dall'attività produttiva di beni e di servizi, ma è invece lo strumento per rendere quei beni e servizi sempre più piacevoli, dotati di senso e utili alla soddisfazione dei bisogni umani, al progresso delle condizioni di vita materiale e spirituale dell'uomo e della comunità.

L'Olivetti è stata una delle incarnazioni più luminose, dato che non solo è riuscita ad assicurare occupazione, innovazione e sviluppo in assenza di indirizzi e aiuti pubblici, ma addirittura ha percorso di molti anni il cammino dello stesso settore pubblico, predisponendo per i dipendenti, le loro famiglie e i territori dove ha operato, elementi di un moderno Stato sociale di livello locale, ancora oggi non pienamente realizzati dalla mano pubblica (*L'idea di cultura in Adriano Olivetti. Valore e attualità di un'esperienza intellettuale e imprenditoriale*. Tronti, L. in "Economia & lavoro", 2014).

Francesco Novara²⁷ ci restituisce uno spaccato della vita in una "città dell'uomo" Olivetti, raccontando che l'intento era quello di condurre delle ricerche socio-antropologiche e psicologiche sulle abitudini e gli stili di vita della popolazione e dell'interazione della stessa con la fabbrica. Ciò ha attivato iniziative di miglioramento della qualità della vita dei dipendenti, conquistandone fiducia e senso di appartenenza che contribuirono ai successi dell'azienda.

²⁷ Entrato in Olivetti nel 1955, Francesco Novara (1923-2009) – laureato in medicina e poi specializzato in psicologia all'Università di Torino – inizia il suo lavoro nell'ambito del Laboratorio psicotecnico allora diretto da Vittorio Milani. La sua attività si indirizza soprattutto verso le problematiche medico-psicologiche più rilevanti per il lavoro negli stabilimenti e uffici Olivetti. Autore di numerose ricerche e pubblicazioni, dopo essere stato responsabile del Centro di psicologia dalla metà degli anni '70, lascia la Olivetti nel 1992. Con la sua uscita, di fatto cessa anche l'attività del Centro. (<http://www.storiaolivetti.it>).



Il personale impiegato è orgoglioso di lavorare in un'azienda che rappresenta la "punta di diamante" del progresso tecnologico, ma anche nel design industriale, con una rete vendite organizzata e massimamente efficiente. Quando i profitti aumentano, aumentano anche gli stipendi e le agevolazioni per i dipendenti. Durante la pausa pranzo si organizzano spettacoli e incontri con intellettuali e artisti e gli operai partecipano attivamente, intervenendo e dibattendo con gli ospiti circa temi esistenziali e legati all'attualità. La mensa Olivetti è a un livello da ristorante con cibi di ottima categoria e, anche i piatti e le stoviglie, scelti con gusto e della qualità migliore.

Ad Ivrea, per esempio, nell'intervallo dopo mensa (che allora durava 90 minuti) i lavoratori possono leggere seduti sulle sdraio al sole, giocare a bocce o tennis e, ogni venerdì, si ospita il concerto di una grande orchestra o il recital di qualche famoso attore. È l'accrescimento del dipendente attraverso la forma tradizionale di cultura, l'emancipazione che deve passare attraverso la vita di fabbrica. Essa ha il compito di portare dinamismo culturale e quindi, oltre a facilitare il proseguimento negli studi dei dipendenti, Adriano Olivetti crea molte biblioteche di fabbrica e forme di incentivazione per lo sviluppo culturale e professionale interno, cosa che avrebbe favorito il fluire dei ruoli e lo sviluppo delle carriere a tutti i livelli.

Quando Pampaloni fa togliere le griglie protettive dagli scaffali della biblioteca di fabbrica, subito spariscono alcuni libri; Adriano ne è felice «allora vuol dire che li leggono, che hanno davvero fame di libri!».

Il "modello" Olivetti (benché non ci furono mai organigrammi che, secondo Olivetti, "ingabbiavano le persone") porta alla creazione del Centro di Riqualificazione per sostenere persone in situazioni di disabilità e logoramento lavorativo e cercare il più possibile di collocarle in normali situazioni di lavoro. Ciò che oggi definiremmo "inclusione al lavoro" con tutte le politiche relative a tale materia, era stato già intuito da Adriano Olivetti. Ancor più caro alla Psicologia del Lavoro e della Salute è il concetto di logoramento lavorativo, che ad oggi definiamo *Job Burnout*.²⁸ L'Olivetti, inoltre, concede prestiti a interessi vantaggiosi così da permettere ai dipendenti di ristrutturare le loro case, il tutto affiancato dall'istituzione di Fondazioni in modo da accendere assicurazioni e assistenze socio-sanitarie.

²⁸ Il Job Burnout è l'esito patologico di un processo di stress le cui componenti possono essere riassunte attraverso tre dimensioni: deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro; deterioramento delle emozioni originariamente associate al lavoro; un problema di adattamento tra la persona ed il lavoro, a causa delle eccessive richieste di quest'ultimo. (Tratto da) Michael P. Leiter e Christina Maslach, *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Erickson, 2000.



3. L'Uomo al centro: Olivetti tra Urbanistica, Architettura ed Ergonomia

Questa nuova serie di edifici posta di fronte alla fabbrica sta a testimoniare con la diligente efficienza dei suoi molteplici strumenti di azione culturale e sociale che l'uomo che vive la lunga giornata nell'officina non sigilla la sua umanità nella tuta di lavoro. Adriano Olivetti (1958).

L'urbanistica è l'arte di pianificare lo sviluppo fisico delle comunità urbane, con l'obiettivo generale di assicurare condizioni di vita e di lavoro salubri e sicure, fornendo adeguate ed efficienti forme di trasporto e promuovendo il benessere pubblico. Come scienza l'urbanistica pretende di scoprire la verità nella città sulle condizioni economiche, sociali e fisiche. Come arte cerca di ottenere un compromesso, sia economico sia sociale, nelle vie di comunicazione, nell'uso del suolo, nelle costruzioni e nelle altre strutture. (Thomas Adams, Encyclopedia of Social Science).

L'ergonomia (dal greco *érgon*-lavoro e *hómos*-regola, legge) è la scienza della progettazione del lavoro, delle attrezzature e dei luoghi di lavoro "su misura" del lavoratore.

Tale scienza spazia i propri campi di ricerca dallo studio dell'uomo al lavoro (es. fatica fisica e mentale) ai fattori ambientali (es. macchine, arredo, microclima, illuminazione) e psicologici (carico mentale, interazioni sociali, benessere organizzativo). Ciò vale per ogni sede d'ufficio odierna. Possiamo pensare ad Adriano Olivetti come un urbanista-ergonomo. Di sicuro la persona è al centro della sua opera. L'architetto deve disegnare basandosi su scala e su misura umana nella maniera più organica possibile perché, come lui affermava "la fabbrica è per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica"²⁹, parole che sono uno degli attuali punti cardine della Società Italiana di Ergonomia.

Proprio ad Ivrea, in via Jervis, sorge un edificio che Adriano Olivetti commissionò negli anni '30 del 1900 a due architetti razionalisti, Luigi Figini e Gino Pollini, ed è chiamato "fabbrica di vetro". Esso rispondeva ai criteri della trasparenza e della luminosità: ciò che accade fuori poteva essere visto da dentro e viceversa (dunque dava prova tangibile di come inserire i luoghi di produzione dentro la comunità del Canavese) ed è un indizio di quell'umanesimo industriale di cui la Olivetti era ed è rimasta ancora oggi un insuperato progetto-guida, sia in Italia che all'estero. In termini simbolici è una moderna sfida al capitalismo tradizionale, tanto che la sua intelligenza ha offerto spazio ad una lunga

²⁹ Le testimonianze di Francesco Novara sono tratte da: Garruccio, R. (2013). *Francesco Novara e la psicologia del lavoro in Olivetti nello snodo degli anni sessanta*. In M. Antonelli, & P. Zocchi (a cura di), *Psicologi in Fabbrica. Storie e Fonti* (pp. 177-190). Roma: Aracne.



schiera di letterati, tra i quali Ottiero Ottieri³⁰. Vi hanno lavorato anche sociologi, filosofi, artisti. (Da “Il sole24ore, *Fabbrica di vetro, così Ivrea sognò la modernità*” - di Giuseppe Lupo, 4 luglio 2018). Oggi l'edificio è riconosciuto patrimonio UNESCO.

E, ancora, Francesco Novara racconta di Adriano Olivetti il suo essere convinto che alla produzione industriale moderna è sempre più essenziale affiancare la presenza dei valori del gusto: Olivetti è un cultore dell'estetica industriale – dall'architettura degli edifici (per la quale chiamò gli architetti più famosi) al design e al progetto pubblicitario dei prodotti.

E all'atto dell'inaugurazione di Pozzuoli, vi è la massima espressione della filosofia urbanistica ed ergonomica di Olivetti, «Così, 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. Abbiamo voluto anche che la natura accompagnasse la vita della fabbrica. La natura rischiava di essere ripudiata da un edificio troppo grande, nel quale le chiuse muraglie, l'aria condizionata, la luce artificiale, avrebbero tentato di trasformare giorno per giorno l'uomo in un essere diverso da quello che vi era entrato, pur pieno di speranza. La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo perché questi 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 costrizione e di una chiusura ostile». Il progetto dello stabilimento di Pozzuoli nel 1951 è affidato all'architetto napoletano Luigi Cosenza. I corpi della fabbrica sono progettati secondo uno sviluppo lineare per assecondare lo svolgimento dell'intero ciclo produttivo. Nella fabbrica, pensata in funzione di strategie aziendali che prevedono un incremento progressivo e graduale delle lavorazioni al Sud, inizialmente si producono addizionate manuali ed elettriche e alcuni modelli di macchine per scrivere. Il progetto del verde, studiato attentamente da Pietro Porcinai, e lo studio del colore per gli interni della fabbrica, proposto da Marcello Nizzoli su suggestione degli scavi archeologici dell'area vesuviana, sottolineano la volontà di coniugare le esigenze della società industriale con i valori comunitari di una società tradizionale, in sintonia con le idee di Adriano Olivetti. Dal punto di vista tecnico è molto significativa la sezione dell'edificio pensata per convogliare all'interno il massimo della luce e creare così nei saloni di lavoro un'atmosfera luminosa, solare, come mostrano le immagini della fabbrica all'indomani della sua apertura. Le unità abitative hanno una serie di servizi quali colonia marina, asilo, scuola elementare, cinema-teatro, chiesa, negozi e locali per l'assistenza sociale e sanitaria.

³⁰Alessandro Lo Presti, *Donnarumma all'assalto: quando la ragione partecipa all'assurdo*, in “Esperienze letterarie”, (1) 2011. Fabrizio Serra Editore: Pisa-Roma.



Lo stabilimento di Pozzuoli si presenta come un esempio, forse unico, d'integrazione intelligente di una struttura industriale in un ambiente di grande bellezza naturale; una fabbrica di gradevole aspetto architettonico, movimentata dalla presenza di più corpi e da vari colonnati, immersa in una zona verde, con al suo interno una mensa, una biblioteca, spazi per il riposo, un laghetto, vialetti, sdraio per le ore di intervallo³¹.

Il suo impegno come urbanista vede un vero e proprio complesso di architetture olivettiane che partono da Ivrea (che in quegli anni fa parte della Valle d'Aosta) per arrivare alla riqualifica del Mezzogiorno in luoghi come Matera. La progettazione del *Piano regolatore della Valle d'Aosta*³² (edito nel 1943 dalle Nuove Edizioni Ivrea, la prima casa editrice che Olivetti fondò), è uno studio urbanistico condotto, a partire dal 1937, da un'équipe di architetti e ingegneri del calibro dei razionalisti Luigi Figini e Gino Pollini, coordinata dallo stesso Olivetti. Nel 1938 Olivetti aderì all'Istituto Nazionale di Urbanistica (nel 1948 divenne membro del Consiglio direttivo) e nel 1950 ne diventa Presidente.

Nel Canavese a metà degli anni '50 fonda l'IRUR, Istituto per il Rinnovamento Urbano e Rurale, per promuovere e sostenere lo sviluppo equilibrato della comunità locale attraverso piccoli insediamenti produttivi e strutture sociali e culturali nelle vallate e nelle aree periferiche.

4. Olivetti: L'Utopia concreta e la Comunità

Il passato non è morto; non è nemmeno passato. Christa Wolf (1976).

Ferruccio Parri ha definito Adriano Olivetti un "Utopista positivo"³³ affermando, «Utopista Adriano lo era, poiché pensava in grande, ma era anche un pragmatico, perché commisurava i suoi ideali alla realtà esistente, in termini costruttivi, proponendo quelle che riteneva potessero essere le vie praticabili, le soluzioni più efficaci per mettere in atto i suoi propositi». Leggendo l'opera *"L'Ordine politico delle Comunità"*³⁴ si evince che, secondo Olivetti, al centro dell'organizzazione dello Stato deve esserci la Comunità, unità territoriale dai contorni geografici imprecisati, culturalmente omogenea ed economicamente autosufficiente.

³¹<http://www.storiaolivetti.it>

³²*L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti*, Marco Maffioletti, Collana Intangibili, Serie Tesi, Fondazione Adriano Olivetti, n. 31, 2016.

³³ Ferruccio Parri, *Ricordo di Adriano Olivetti. L'utopista positivo*, «Il Mondo», 15 marzo 1960.

³⁴ Scritto durante il suo esilio in Svizzera (1944-1945) *L'Ordine politico delle Comunità*, viene pubblicato alla fine del 1945 dalla casa editrice NEI (Nuove Edizioni Ivrea) e successivamente dalle Edizioni di Comunità nel 1946 e nel 1970 (nella versione curata da Renzo Zorzi). Fonte: <http://www.fondazioneadrianolivetti.it>.



Sulla scia della pubblicazione del libro e della sua diffusione, si fonda nel 1948 a Torino il Movimento Comunità che prevede un'organizzazione territoriale: sono, infatti, creati i centri comunitari, che hanno il compito di organizzare il consenso politico e allo stesso tempo iniziative culturali, che contribuiscano a elevare il livello di vita dei piccoli centri canavesani investiti dal processo di industrializzazione. La proposta trova adesioni. Olivetti parla di "politica della cultura" (e non di politica culturale) perché intende un disegno generale, non partitico o ideologico di natura politica e, nello stesso tempo, della autonomia della cultura.

Un Utopista concreto, illuminato che nel suo libro *"Società stato comunità. Per una economia e politica comunitaria"*, afferma «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 una autorità giusta e umana che sapesse conciliare tutte queste cose nell'interesse di tutti [...]. Rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali.» (pp.11).

È riuscito Adriano Olivetti a dare vita e forma al futuro, già presente, nelle sue ricche e molteplici idee? Scrive Geno Pampaloni³⁵ «ciò che di Adriano Olivetti appare come la nota personale, insostituibile, è lo stile della sua presenza, l'impegno intellettuale ed esistenziale senza risparmio, e un misterioso, magnetico forse disperato e certo sofferto ottimismo. [...] Se non era insensibile ai grandi orizzonti dell'utopia, egli aveva in realtà una vocazione di pioniere, l'amore del costruire per la "comunità" [...] Questo, sia nei grandi problemi della fabbrica, quando si opponeva con intransigenza e rischio a ogni riduzione "malthusiana" dello sviluppo che avrebbe ritardato il suo ideale verso il pieno impiego, o quando chiedeva all'urbanistica l'equilibrio città-campagna come chiave di volta della stabilità economica e spirituale[...]Aveva in grandissima misura (come gli altri industriali non hanno) il senso del primato della cultura, intesa non come metodo di conoscenza, ma come ininterrotto valore del vivere.[...] non era integrato nell'*establishment*, era un dissidente, un uomo di minoranza che anziché avere il culto della contestazione aveva quello dell'efficienza».³⁶

Alla luce dell'exkursus fatto insieme, attraverso la lente d'osservazione di Psicologi del Lavoro e delle Organizzazioni, privilegiando quegli aspetti che destano la nostra curiosità umana e professionale, concludiamo con una riflessione: Può una parte dell'Italia di oggi, che pare frammentata,

³⁵ Geno Pampaloni (1918-2001) è considerato uno dei maggiori critici letterari del dopoguerra, fu per dodici anni responsabile dei servizi culturali alla Olivetti e segretario personale di Adriano (dal testo "Poesia, politica e fiori. Scritti su Adriano Olivetti").

³⁶ Capitolo "Utopista Positivo" dal testo "Poesia, politica e fiori. Scritti su Adriano Olivetti" di Geno Pampaloni, Collana Via Jervis/6, Edizioni di Comunità, 1980.



sfiduciata e incapace di guardare al proprio futuro, trarre dall'esperienza Olivettiana nuove possibilità di organizzarsi?

La risposta porta con sé altre domande per *ri-pensare* le organizzazioni pubbliche nei loro spazi e con le persone che le vivono. Viene da chiedersi se chi progetta i luoghi nei quali i lavoratori delle amministrazioni pubbliche trascorrono la maggior parte del loro tempo, li abbia pensati in linea con l'idea di ergonomia coltivata da Olivetti. Se sono luoghi luminosi, se hanno spazi per socializzare, se hanno spazi in cui accogliere individui che dovrebbero poter esprimere le loro potenzialità umane, che sono indissolubilmente legate alle competenze naturali che li rendono efficienti. Quella che molto spesso è definita "macchina burocratica" è un non-luogo composto da moltissime realtà che insieme, dalla più piccola alla più grande, formano ciò che definiamo Pubblica Amministrazione.

E le persone che la attraversano, già all'atto della selezione, percepiscono di essere "umane e intelligenti" e non solo funzionanti in termini di performance? Ci chiediamo se da ogni errore s'impara e non è necessariamente un intoppo nell'ingranaggio. E quali idee portano con sé i lavoratori, come conciliano il lavoro con la gestione del quotidiano e con la qualità delle loro vite. E con quali risorse organizzative i lavoratori affrontano la complessità del lavoro che aumenta? Come rispondono alle aspettative dell'azienda e quali aspettative ha l'azienda nei loro confronti? Adriano Olivetti ha fondato la progettazione dei luoghi di lavoro e di *vita* dei suoi dipendenti ponendosi domande come queste.

Adriano Olivetti è stato un esempio e ci ha dato degli esempi. Molti ed ambiziosi. Che si sono sposati con successi aziendali e aumento della produttività e dell'efficienza, creando concrete condizioni di benessere. Adriano Olivetti ha valorizzato la partecipazione attiva sul lavoro e il benessere, condividendo le sue idee di progettazione del lavoro tanto con l'operaio quanto con il decisore politico. Potremmo pensare che, anche oggi, questa sia una chiave vincente con cui avvicinarsi alla lettura delle dinamiche organizzative.

Auspichiamo che si possano alimentare percorsi di sviluppo culturale, produttivo e di solidarietà mediante la costruzione, sostenuta dall'innovazione tecnologica e sociale, di comunità di reciproco scambio all'interno delle Pubbliche Amministrazioni. Seppur spesso additata come refrattaria al cambiamento in virtù di pratiche lavorative consolidate e rassicuranti, la Pubblica Amministrazione è



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

fatta di uomini e donne, proprio come le *“Città dell'uomo”*³⁷ di Olivetti, il cui tema è quello del lavoro come valore e bene prezioso a fondamento della società³⁸.

131

³⁷ Raccolta di saggi e discorsi pubblicata nel 1960, pochi giorni prima di morire. È considerato il testamento spirituale di Adriano Olivetti, in cui emergono bene le quattro forze dalle quali egli affermava di essere guidato: Verità; Giustizia; Bellezza; Amore.

³⁸<https://www.eticapa.it/eticapa/estratto-da-la-citta-delluomo-di-adriano-olivetti/?cn-reloaded=1>. La rivista *“Nuova Etica Pubblica”* ha dedicato alcune pagine estratte da *“Le città dell'uomo”* di Adriano Olivetti nel dicembre 2016.



APPENDICE

“Ai lavoratori di Pozzuoli”

Discorso di Adriano Olivetti per l'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli, 23 aprile 1955

Tratto da: A. Olivetti, “Città dell'uomo”, Edizioni di Comunità, Milano 1959 www.storiaolivetti.it

Quando, quattro anni or sono, fu decisa la costruzione di questo stabilimento, la battaglia iniziata dalla fabbrica di Ivrea per diventare un'impresa internazionale era in pieno sviluppo. Il problema del Mezzogiorno era già entrato da tempo nel nostro animo in tutta la sua dolorosa grandezza e quando ci pervenne un preciso invito da parte del Ministro dell'Industria, on. Campilli, oggi Ministro per il Mezzogiorno, questi non ebbe a trovare in noi troppe difficoltà nella sua generosa fatica.

Ma il problema non era nel nostro stabilirsi nel Mezzogiorno, esso consisteva piuttosto nella deviazione, impegnativa ed improvvisa, che ci avrebbe potuto distrarre dalla lotta durissima che avevamo intrapresa in Europa, nelle due Americhe, in Sud Africa.

Accettammo di buon grado il nuovo fardello. Fu un atto di fede nell'avvenire e nel progresso della nostra industria, ma soprattutto un meditato omaggio ai bisogni di queste regioni. E non si trattò soltanto di un contributo in denaro, ma anche di un autentico sacrificio dei nostri lavoratori. Perché l'Italia è tutta colpita dalla dolorosa malattia della disoccupazione. Se le condizioni generali delle popolazioni che vivono nel Nord possono essere considerate obiettivamente di gran lunga migliori di quelle prevalenti nel Mezzogiorno, è pur vero che talune sciagure sono andate abbattendosi anche nelle nostre zone un tempo prosperose.

La crisi dei tessili e di taluni settori dell'industria meccanica ha fatto precipitare negli scorsi anni e negli scorsi mesi la situazione nella zona di Ivrea.

Cinquecento meccanici perdevano il lavoro alla Zanzi di Ivrea, mille operai tessili ad Agliè, qualche centinaio ancora a Castellamonte, per giungere alla recente chiusura del Cottonificio di Caluso che ha colpito quattrocento famiglie.

Così la fabbrica di Ivrea, che usava assumere centinaia di operai ogni anno, si vide costretta, tra il '52 e il '54, per trasferire al Sud il suo potenziale di incremento produttivo, a ridurre o praticamente interrompere il ritmo delle sue assunzioni. Molti giovani non trovarono lavoro, molti padri dovettero attendere e ancora attendono che i figli possano conseguire una sistemazione, là dove essi stessi



avevano passato gli anni migliori della loro vita. Ma nessuno ebbe a lamentarsi, nessuno indicò quale causa della sua condizione insoddisfatta, la creazione di questo stabilimento.

Perché nella coscienza dei nostri operai del Canavese è vivo il senso di solidarietà con i fratelli della Campania, della Calabria, della Lucania.

Nessuno ebbe a lamentarsi, a dunque. E alla fine dell'anno scorso una politica audace nel piano, minuziosa nell'esecuzione, implacabile contro gli ostacoli, la politica della nostra direzione commerciale, ha creato le premesse per un altro balzo in avanti, che oggi la fabbrica, con ingente sforzo di uomini e di mezzi, sta realizzando in tutti i suoi settori.

I fatti salienti nella storia della nostra industria sono quest'anno, nel campo commerciale, l'apertura di una nuova organizzazione di distribuzione nel Canada e nel campo produttivo, il definitivo assetto, la piena efficienza di questo stabilimento.

L'apertura di uffici a Toronto e a Montreal, è l'ultimo svolgimento di un'azione che, impostata fin dal lontano 1921 per portare i nostri prodotti sul mercato mondiale, doveva raggiungere soltanto negli anni recenti una più compiuta espressione nella rete delle nostre quattordici società alleate di cui tre nel Commonwealth Britannico, cinque in Europa e quattro nell'America Latina, coi cinque stabilimenti di Barcellona, Glasgow, Buenos Aires, Johannesburg, Rio de Janeiro, ed oltre tremila operai¹.

Innalzare le nostre insegne a New York come a Francoforte, a Vienna come a San Francisco, a Rio de Janeiro o a Città del Messico o nella lontana Australia, organizzare officine, istruire venditori, persuadere una clientela diffidente della bontà del prodotto italiano, garantire l'efficienza del personale, assicurare ovunque un servizio di assistenza tecnica, difendere sempre il livello artistico e l'omogeneità grafica delle nostre espressioni pubblicitarie, imporre ad ogni costo la lealtà dei nostri metodi commerciali, non fu cosa né facile né rapida.

E questa lotta non avrà mai fine, poiché la concorrenza, le invenzioni, i perfezionamenti non hanno limiti e dovremo, sotto questo riguardo, non dar mai segni di stanchezza, alimentando di nuove forze tecniche i nostri laboratori di ricerche, i nostri centri di studi.

Ma c'è fortunatamente qualcosa che abbiamo finalmente compiuto. Ed è la nostra rete di distribuzione mondiale. Aprendo i nostri uffici nel Canada, possiamo considerare conclusa l'epoca dell'espansione territoriale e iniziata una epoca di più raffinata penetrazione dei mercati.

Tra pochi anni la nostra ambizione di fare di questa industria italiana un tipo di industria che si avvicini nelle dimensioni e nel rendimento ai grandi organismi d'Oltreoceano, sarà compiuta e ne



vedremo permanentemente le conseguenze sul piano sociale, verso un più alto livello di salari ed un orario di lavoro più ridotto².

Raggiungeremo queste mete, ormai non più lontanissime, anche mediante l'aumento continuo del numero e della qualità dei nostri prodotti. Abbiamo oggi quattro modelli di macchine calcolatrici e quattro modelli di macchine per scrivere. Essi escono dai nostri stabilimenti al ritmo ormai superato, di oltre 1.000 macchine al giorno.

Era questa la produzione che nel 1925 la più grande fabbrica americana di quel tempo 7 - la Underwood - raggiungeva a Hartford nel Connecticut. Mi fermai un giorno a guardare le sue mura raccolte, che nascondevano un segreto che mi premeva raggiungere. Quel segreto non era nuovo: esso stava di già racchiuso nel codice morale che l'industria, sotto la guida di mio padre, aveva stabilito e nel rigore scientifico che non era mai mancato all'ingegno italiano.

Il segreto del nostro futuro è fondato, adunque, sul dinamismo dell'organizzazione commerciale e del suo rendimento economico, sul sistema dei prezzi, sulla modernità dei macchinari e dei metodi, ma soprattutto sulla partecipazione operosa e consapevole di tutti ai fini dell'azienda.

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti?

Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?

Possiamo rispondere: c'è un fine nella nostra azione di tutti i giorni, a Ivrea, come a Pozzuoli. E senza la prima consapevolezza di questo fine è vano sperare il successo dell'opera che abbiamo intrapresa.

Perché una trama, una trama ideale al di là dei principi della organizzazione aziendale ha informato per molti anni, ispirata dal pensiero del suo fondatore, l'opera della nostra Società.

¹ Nel 1959 le società estere raggiungevano 12.700 dipendenti di cui oltre 5.000 operai, portando il totale dei dipendenti Olivetti a 24.700 unità.

² Negli anni 1956-57 l'orario di lavoro in tutti gli stabilimenti Olivetti in Italia fu portato a 45 ore settimanali divise in 5 giornate di 9 ore; contemporaneamente i salari medi tra il 1955 e il 1958 crebbero del 9%.



Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancor del tutto incompiuto, risponde a una semplice idea: creare un'impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo giacché i tempi avvertono con urgenza che nelle forme estreme in cui i due termini della questione sociale sono posti, l'uno contro l'altro, non riescono a risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna.

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.

La nostra società crede perciò nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell'arte, crede nei valori della cultura, crede, infine, che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati dalle contese ancora inelimate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto.

Questo stabilimento riassume le attività e il fervore che animano la fabbrica di Ivrea. Abbiamo voluto ricordare nel suo rigore razionalista, nella sua organizzazione, nella ripetizione esatta dei suoi servizi culturali ed assistenziali, l'assoluta indissolubile unità che la lega ad essa e ad una tecnica che noi vogliamo al servizio dell'uomo onde questi, lungi dall'esserne schiavo, ne sia accompagnato verso mete più alte, mete che nessuno oserà prefissare perché sono destinate dalla Provvidenza di Dio.

Così, 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.

Abbiamo voluto anche che la natura accompagnasse la vita della fabbrica. La natura rischiava di essere ripudiata da un edificio troppo grande, nel quale le chiuse muraglie, l'aria condizionata, la luce artificiale, avrebbero tentato di trasformare giorno per giorno l'uomo in un essere diverso da quello che vi era entrato, pur pieno di speranza.

La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo perché questi 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 costrizione e di una chiusura ostile.



Talché oggi questa fabbrica ha anche un altro valore esemplare per il futuro del nostro lavoro nel Nord e ci spinge a nuove realizzazioni per creare nuovi ambienti che traggano da questa esperienza insegnamento per più felici soluzioni.

Ora che la fabbrica è compiuta a noi dirigenti spetta quasi tutta la responsabilità di farla divenire a poco a poco una cellula operante rivolta alla giustizia di ognuno, sollecita del bene delle famiglie, pensosa dell'avvenire dei figli e partecipe infine della vita stessa del luogo che trarrà dal nostro stesso progresso alimento economico e incentivo di elevamento sociale: voglio alludere all'ammirevole città di Pozzuoli e ai suoi incomparabili dintorni.

L'uomo, strappato alla terra e alla natura dalla civiltà delle macchine, ha sofferto nel profondo del suo animo e non sappiamo nemmeno quante e profonde incisioni, quante dolorose ferite, quanti irreparabili danni siano occorsi nel segreto del suo inconscio.

Abbiamo lasciata, in poco più di una generazione, una millenaria civiltà di contadini e di pescatori. Per questa civiltà, che è ancora la civiltà presente nel Mezzogiorno, l'illuminazione di Dio era reale ed importante, la famiglia, gli amici, i parenti, i vicini, erano importanti; gli alberi, la terra, il sole, il mare, le stelle erano importanti.

L'uomo operava con le sue mani, esercitando i suoi muscoli, traendo direttamente dalla terra e dal mare i mezzi di vita.

Lo sconvolgimento di due guerre ha spinto l'uomo definitivamente verso l'industria e l'urbanesimo.

Esso ha strappato il contadino alla terra e lo ha racchiuso nelle fabbriche, spinto non solo dall'indigenza e dalla miseria, ma dall'ansia di una cultura che una falsa civiltà aveva confinato nelle metropoli, negandola alle campagne del Sud.

Nacque così il mondo operaio del Nord in cui la luce dello spirito appare talvolta attenuata, in cui la spinta per la conquista di beni materiali ha in qualche modo corrotto l'uomo vero, figlio di Dio, ricco del dono di amare la natura e la vita, che usava contemplare lo scintillio delle stelle e amava il verde degli alberi, amico delle rocce e delle onde, ove, tra silenzi e ritmi, le forze misteriose dello spirito penetrano nell'anima per la presenza di Dio.

Abbiamo lottato e lotteremo sempre contro questo immenso pericolo; l'uomo del Sud ha abbandonato soltanto ieri la civiltà della terra: egli ha perciò in sé una immensa riserva di intenso calore umano. Questo calore umano l'emigrante meridionale lo ha portato e donato in tutti i paesi del



mondo ed è un segno inconfondibile del contributo che l'Italia ha dato alle civiltà d'Oltreoceano fecondate con un sacrificio in gran parte misconosciuto.

Ed ecco perché in questa fabbrica meridionale rispettando, nei limiti delle nostre forze, la natura e la bellezza, abbiamo voluto rispettare l'uomo che doveva, entrando qui, trovare per lunghi anni tra queste pareti e queste finestre, tra questi scorci visivi, un qualcosa che avrebbe pesato, pur senza avvertirlo, sul suo animo. Perché lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino e casa, partecipiamo ogni giorno alla vita pulsante della fabbrica, alle sue cose più piccole e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra, il lavoro diventa a poco a poco parte della nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale.

Per questo motivo, un giorno questa fabbrica, se le premesse materiali e morali intorno ai fini del nostro lavoro saranno mantenute, farà parte di una nuova e autentica civiltà indirizzata ad una più libera, felice e consapevole esplicazione della persona umana.

E' questo l'augurio più alto che mi è caro rivolgere parlando oggi, per la prima volta, ai nostri lavoratori di Pozzuoli, onde per lunghissimi anni la Provvidenza di Dio protegga la loro coscienziosa e intelligente fatica, per farla risplendere in pacata letizia sulle loro case e sulle loro amate famiglie.

Questo sabato di primavera, in cui consacriamo con lieta cerimonia questa fabbrica frutto della fatica di tutti, non può non essere giorno di festa per Ivrea e per Pozzuoli, come per Torino e per Massa, ove sorgono gli altri stabilimenti.

E si potrà anche chiamare, questa festa, festa dell'amicizia tra Nord e Sud, festa di fraterna comprensione di lavoratori e di capi, perché nell'opera si sigilla un periodo nuovo nella restaurazione del Mezzogiorno, perché l'industria del Nord dimostra di avere preso coscienza di quel millenario problema e di averlo avviato, con impegno di dignità e di rispetto umano, verso la soluzione.

Senza dubbio ben altre operazioni, ben altre iniziative, ben altri piani, dovranno avvenire nei prossimi anni perché l'unità economica del Mezzogiorno possa essere premessa indispensabile dell'unità morale della nostra Patria.

Noi opereremo ancora in questa direzione potenziando, anno per anno, questa fabbrica e quelle iniziative che da essa potranno trarre vita. Essa è destinata nei nostri piani ad aumentare grandemente la propria dimensione quando aggiungeremo nuovi modelli alle attuali linee di produzione.



In questi anni la rivoluzione unificatrice - rimasta interrotta allorché all'unità politica non seguì una vera unità morale e materiale fra Nord e Sud - si va finalmente compiendo. Un nuovo fervore di opere percorre tutta la penisola, e una nuova concreta speranza di rinnovamento e di benessere si apre per tutti gli italiani. Grazie a questa realizzazione possiamo avere anche noi l'orgoglio di aver contribuito, nella misura delle nostre forze, a tale felice risveglio.

Così possiamo concludere affermando che lo stabilimento di Pozzuoli è - almeno per noi - ben più di un attrezzato ed efficiente strumento di produzione: è un simbolo del modo in cui noi crediamo di dover affrontare i problemi dell'oggi, un simbolo delle cose che ci affaticano, ci animano e ci confortano.



CONTRIBUTI

In ricordo di Paolo De Ioanna

di Guido Melis

Il 2 luglio del 2015, insieme ad Alessandro Natalini, ho incontrato nel suo studio privato romano di via dei Chiavari Paolo De Ioanna. Il colloquio, che è durato un'ora e mezza, faceva parte di una serie di interviste a protagonisti dell'esperienza amministrativa recente e meno recente, serie da noi ideata e condotta a fini esclusivi di ricerca³⁹.

La ricerca in questione riguarda gli uffici di diretta collaborazione dell'amministrazione italiana. In tutto, in quasi tre anni, abbiamo realizzato 40 interviste di circa un'ora e mezza ciascuna che, tra breve, corredate ognuna di "tag" (cioè di quello che potrei definire una sorta di indice per argomenti), saranno messe a disposizione degli studiosi e dei cittadini nel sito dell'Icar, l'Istituto centrale degli archivi diretto dall'amico Stefano Vitali. Le interviste sono state riprese da due telecamere e costituiscono, a nostro avviso, per la rilevanza delle personalità intervistate e per l'articolazione ampia e dettagliata dei colloqui, un patrimonio unico e quindi preziosissimo non solo sugli uffici di diretta collaborazione in senso stretto, ma in generale su molteplici aspetti pratici di funzionamento degli apparati amministrativi e sulla biografia degli intervistati. Io stesso, Alessandro Natalini e alcune volte la regista delle interviste Alina Harja, abbiamo posto le domande, dopo averle concordate collettivamente tra di noi.

Quello che segue è, trascritto da me, un estratto abbastanza fedele dell'intervista a Paolo De Ioanna. Sono omesse per motivi di spazio alcune parti (in particolare una, concernente la sua attività come consigliere di Stato). In alcuni punti si sono saltati brevi passaggi discorsivi, o nostre interlocuzioni, per rendere il testo più incisivo. E' mia opinione, così come degli altri ricercatori che con me hanno lavorato al progetto, che non si possa rinunciare a favore della forma scritta alla

³⁹ La ricerca, prima Irpa, poi Icar, si intitola "I gabinetti ministeriali 1861-2018" ed è stata ideata e diretta da G. Melis e A. Natalini. I suoi risultati sono in via di pubblicazione e in parte già visibili nel sito istituzionale Icar (Istituto centrale per gli archivi), <http://www.icar.beniculturali.it/>. Promotori la Società per gli studi di storia delle istituzioni, in una prima fase l'Accademia e l'Irpa, quindi l'Icar. E' stata anche realizzata una completa banca dati sugli uffici di diretta collaborazione col governo nello stesso arco di tempo 1861-2018, un *paper* [2 maggio 2017] contenente le prime biografie (a cura di Giovanna Tosatti, *L'ombra del potere* cit.: sarà presto tradotto in un volume del Mulino), nonché una serie di 40 interviste in video a protagonisti dei gabinetti in età repubblicana, raccolte in dvd di un'ora e mezza ciascuno, e alcuni docu-film di sintesi realizzati da Alina Harja. Sulla metodologia utilizzata e le prospettive di studio che ne derivano cfr. della stessa A. Harja, *Raccontare in video le istituzioni: una ricerca sui gabinetti ministeriali*, in "Le Carte e la Storia", XXII, 2016, n. 1, pp. 179 ss.



ricchezza dell'intervista-video, dalla quale emergono elementi ulteriori quali la mimica, le diverse tonalità della voce, la gestualità, ecc. Ciò non toglie che anche questa anticipazione scritta restituisca efficacemente, ai fini di "Nuova Etica Pubblica", il pensiero di De Ioanna e la densità della sua esperienza di uomo delle istituzioni.

1. Biografia in breve.

Nato a Lucera (Foggia) nel 1944, Paolo De Ioanna si è laureato in giurisprudenza a Parma nel novembre del 1967. Tra il 1968 e il 1972 ha vinto tre concorsi per esami nell'amministrazione dello Stato (Pubblica Istruzione, Lavoro, Trasporti). Ha scelto di andare a lavorare alla Pubblica Istruzione, dove dal novembre 1969 al dicembre 1973 è stato prima consigliere e poi direttore di sezione (educazione popolare). Nel 1974 è entrato per concorso nei ruoli del Senato, dove ha poi diretto la segreteria della Commissione Bilancio (1978-89) e il Servizio del Bilancio (1989-1996). Dal 1996 al 1998 è stato capo di gabinetto al Ministero del Tesoro con Ciampi, lavorando nella fase cruciale dell'entrata in vigore dell'euro. Dal 1998 al 2000 è stato segretario generale alla Presidenza del Consiglio nei due governi D'Alema I e II.

Dal 1° febbraio 2001, nominato consigliere di Stato, ha lavorato alla V e poi alla II sezione, della quale sarebbe stato poi anche presidente aggiunto. Dal marzo 2003 al maggio 2005 è stato consigliere giuridico presso l'Autorità dell'energia e del gas, di cui, nel biennio 2005-2006, è divenuto garante del Codice etico. Dal maggio 2006 al marzo 2008 è stato di nuovo capo di gabinetto nel Mef con Padoa-Schioppa. Infine, al momento dell'intervista, era da poche settimane il responsabile dell'OIV (organismo interno di valutazione) del Mef.

E' scomparso il 27 agosto 2018.

2. Le origini di un percorso.

Consigliere De Ioanna, Lei viene da una famiglia di impiegati dello Stato, Suo padre era provveditore agli studi. In casa molti libri, interessi letterari. Un percorso scolastico in provincia. La laurea in giurisprudenza. Con una parentesi singolare, direi sorprendente: un periodo come apprezzato calciatore sui campi da gioco di serie B e persino di serie A: Salernitana, Parma, Reggiana. Com'è che un futuro economista, esperto del bilancio pubblico, destinato ad essere un eccellente capo di gabinetto e un



apprezzato consigliere di Stato, compie parte del suo apprendistato giocando al calcio? E, se ci permette una curiosità: in che ruolo giocava?

Ero mezzala destra (io sono tutto destro). Sì, è singolare forse. Era una passione profonda, molto precoce ma che finì molto precocemente. Forse l'ho seguita perché ancora non avevo ben deciso cosa sarei stato nella vita, ero incerto sul mio futuro. Giocavo interno di regia, e credo anche benino. La posizione in campo era funzionale al fisico: ero molto magro allora. Ma sa, il calcio di quei tempi, anche quello professionistico, era diverso, più lento di quello di oggi. Come diceva Gianni Brera, si giocava "alla Corso": "tempo troppo remoto del verbo correre"...

Frequenta l'Università a Parma. Ricorda di avere avuto professori, maestri che hanno influenzato le sue scelte future?

Maestri proprio, a dire la verità, no, e lo dico con dispiacere. O forse uno, non proprio un maestro ma che mi seguiva nella tesi, un giovane assistente di costituzionale che era Nicola Occhicupo. Mi sono laureato in diritto costituzionale, infatti. Poi mi sono iscritto alla Scuola di specializzazione in diritto e economia per organizzazioni internazionali. Era già una prima scelta. Lì mi sono formato, o ho cominciato a formarmi. Leggevo molto. Ricordo che mi colpì un libro di Marco Fano sulla teoria della colonizzazione, che poi si è rivelato un vero atout, perché quando ho fatto il concorso per il Parlamento venne sorteggiato proprio un tema su quell'argomento. Da Parma ho continuato: ho vinto una borsa di studio in Banca d'Italia, che per me è stata molto utile: problemi monetari, bilancio, più o meno quello che sarebbe stato il nocciolo dei miei interessi futuri. Sempre mescolando diritto e economia, che sono le due discipline fondamentali per studiare il bilancio pubblico. E naturalmente circolava già molto il tema, poi molto attuale, della futura moneta unica europea.

Poi l'assunzione presso il Ministero della Pubblica Istruzione. Com'è stato il suo primo impatto col mondo dell'amministrazione?

Fu un periodo intenso, non semplice. Si avvertivano le spinte del superamento di una tradizione burocratica e gerarchica che però era molto forte. Io stavo all'Educazione popolare, avevo per



direttore generale il vecchio Canalis, un dirigente che rappresentava pienamente la tradizione dell'anteguerra. Era un mondo molto formale, gerarchizzato. Le spinte dinamiche, verso il rinnovamento, mi sembravano però un po' velleitarie. Anche per questo, come altri miei colleghi giovani, non ci fermammo a Viale Trastevere, cercammo altre strade. Io ne avevo davanti due: o la Banca d'Italia o il Senato. Scelsi il Senato.

Che mondo era l'amministrazione del Parlamento? In cosa differiva da quella di un ministero?

Più vivace, stimolante. Quando io entro, vado subito all'Ufficio studi. A capo di quell'Ufficio trovo Pietro Scoppola, un grande intellettuale che poi avrebbe lasciato per avere vinto il concorso all'Università. Mi ricordo che Scoppola ci riunì e ci disse: "Per chi ha aspirazioni e interessi intellettuali questo è il posto ideale, il miglior mondo possibile. Lavorando qui capirete il senso della discussione, il valore delle assemblee, della democrazia in atto". Aveva ragione: per me è stata una grande palestra nella quale ho capito come si formano le decisioni. Più tardi il lavoro in commissione, ad esempio, è stato fondamentale. Ne ho tratto questa convinzione: che anche la peggiore delle decisioni democratiche è meglio di una decisione tecnocratica.

E del Senato di allora, tra i suoi componenti, chi ricorda?

Guardi, io passo alla Commissione Bilancio dopo un anno e percorro tutta la trafila. Ho conosciuto perciò vari presidenti di quella Commissione chiave. Il primo è stato Napoleone Colajanni, al quale si deve la prima riforma organica della contabilità di Stato, la legge del 1978: una realizzazione molto importante, con luci ed ombre, che al di là dei limiti che forse le si possono attribuire, aveva però l'ambizione di mettere la contabilità sulla base di una programmazione pluriennale. Poi c'è stato Ferrari Aggradi, un conoscitore profondo del lavoro parlamentare. Poi De Vito. Ma poi soprattutto la grande sfida, Nino Andreatta. Arriva Andreatta ed è lui che nel 1988, crea con la legge 362 le condizioni per la seconda vera razionalizzazione della contabilità, l'assetto rimasto sino ad oggi. Cioè: la legge di programmazione, la legge di stabilità, il bilancio di competenza e il bilancio di cassa, e il tentativo di creare conti consolidati. Direi: diede stabilizzazione alla cornice contabilistica. Colajanni era un ingegnere siciliano, vulcanico, un eretico del Pci. Vedeva molto lontano. Andreatta era un economista di gran classe, i Servizi del bilancio si fanno al Senato grazie a lui e al presidente Spadolini.



Era anche lui un eretico nel suo partito, la Dc. Possedeva una capacità di realizzazione eccezionale. La sua riforma nasceva dalla preoccupazione di riprendere il controllo dei conti pubblici sin nel loro processo di formazione, nel loro farsi concreto.

Lei che parte ha avuto in queste riforme?

Senza false modestie, nel bene e nel male, credo di avere avuto la mia parte, in tutti i passaggi. Sia nella prima fase che nell'elaborazione della 362. Naturalmente il mio è stato principalmente un apporto tecnico.

Cambiava la legislazione, ma le amministrazioni come reagivano? Si adeguavano oppure no?

La mia valutazione è che in quel periodo il controllo dei flussi di cassa e della formazione del fabbisogno si realizza. Il problema di fondo è che questo processo rafforza moltissimo il ruolo del Tesoro, e dentro il Tesoro della Ragioneria, che è un grande corpo tecnico molto preparato ma anche gerarchizzato. Il controllo sui flussi avrebbe dovuto comportare anche un controllo sulle performance, sulle politiche. Allora parte un lungo processo di controlli dei flussi, finalizzato anche all'entrata in Europa. Ma sul lato del controllo degli obiettivi, dei risultati fisici come si dice anche, i processi sono molto più lenti e anche sporadici.

Si potrebbe dire, con la celebre battuta di Carlo Petrocchi (un grande funzionario del passato) che i conti rimasero separati dall'amministrazione?

Sì, lo dissero anche altri, per esempio ne ha parlato più volte Sabino Cassese. Guardi, da un mese presiedo l'organismo di valutazione del Mef: ebbene, sono atterrito dalla quantità di carte a mezzo carte che vengono prodotte, e che non hanno nulla a che fare coi risultati veri.



Approfondiamo, se permette, il tema del capo di gabinetto. Lei lo è stato due volte al Mef, in periodi diversi e con due Ministri diversi, Ciampi e Padoa-Schioppa. Cominciamo dalla domanda più banale: cosa fa il capo di gabinetto?

La funzione fondamentale è ordinare le priorità. Bisogna capire che nella guida di una grande macchina come è un ministero bisogna dare un ordine. Non lasciarsi travolgere dal contingente ma avere una visione lunga dell'amministrazione. Padoa-Schioppa ripeteva sempre che un buon capo di gabinetto deve sintetizzare le esigenze del presente con la vista lunga sul futuro prossimo.

Padoa e Ciampi: due personalità "forti". Come è stato lavorare con loro?

Erano tutti e due uomini anche di amministrazione. Ciampi veniva dall'aver diretto la Banca d'Italia. Guidava il Ministero con mano sicura, era perfettamente informato dei problemi, leggeva i dossier e sapeva inquadrarli. Aveva il gusto, direi, dell'organizzazione. Sapeva valutare il personale. Padoa conosceva come nessun altro i problemi della moneta e dell'economia.

Come la scelsero? Perché si rivolsero a Lei?

Con Ciampi fu casuale. Ci incontrammo qualche tempo prima in un convegno sul bilancio a Milano. Io intervenni e credo di avergli fatto buona impressione, perché mi chiamò e volle dirmelo personalmente. Poi, quando fu nominato Ministro del Tesoro, mi telefonò Draghi per dirmi che il presidente mi voleva parlare. Mi propose di fare il suo capo di gabinetto e io accettai senza esitazione. Con Padoa dovette contare questo precedente, anche se non escludo che sia intervenuto qualche altro contatto.

Lei accettò entrambe le volte perché a proporglielo erano ministri "tecnici"? Sarebbe stato lo stesso se si fosse trattato di ministri "politici"?



Non saprei. Forse sarebbe stato possibile ugualmente. Certo a ministri come Ciampi e Padoa era difficile dire di no.

Come lavoravate insieme? Quante volte vedeva il Ministro? Di che cosa lei era personalmente responsabile nei suoi confronti?

I due ministri erano entrambi talmente esperti e competenti che io potevo solo essere un loro collaboratore sul piano tecnico. Avevano però in comune una dote: sapevano ascoltare. Il loro stile era molto discorsivo, direi interrogativo. Chiedevano cose precise con domande precise. Ho visto di persona importanti direttori generali balbettare di fronte all'incalzare delle domande che Ciampi o Padoa ponevano, entrando con precisione sul loro stesso terreno.

Quante persone lavoravano in quei gabinetti?

Con Ciampi trovammo 400-450 persone. Ci impegnammo subito nel ridurle almeno di un terzo. Padoa Schioppa trovò un gabinetto già molto asciugato, e continuò a limarlo. I gabinetti hanno in genere un nucleo centrale di funzionari del ministero e poi una corolla più o meno ampia di collaboratori esterni, assunti in vari modi e con varie forme di contratto. Il punto sarebbe quello di assicurare la continuità almeno di un nucleo stabile.

Chi li sceglieva questi "gabinettisti"? Li sceglieva Lei?

Li sceglievo io, sì. Tendenzialmente però io tendevo a utilizzare (salvo prove contrarie) le persone che trovavo, una volta assicuratami la loro efficienza. Era un mio modo di lavorare.

Che rapporti aveva con i capi di gabinetto degli altri Ministeri?

Un rapporto di scambio. Il rapporto del Mef con gli altri Ministeri dev'essere intenso, continuo. Con Padoa formammo una fitta rete di contatti che funzionava. E che giovava.



Possiamo dire che esisteva, che esiste, una rete orizzontale tra capi di gabinetto, che agisce sulla base di contatti diretti, a prescindere dai rapporti verticali tra ministero e ministero?

Esattamente. Però in questo circuito tra ministeri c'è un soggetto che ha la parola definitiva, ed è la Ragioneria generale. Noi, io cercai sempre la collaborazione della Ragioneria. Fummo sempre assistiti dalla sua competenza, non si crearono antagonismi. Padoa-Schioppa in particolare introdusse un metodo creando la Commissione per la finanza pubblica presieduta dal professor Muraro e parallelamente un Servizio studi presso la Ragioneria. L'intento era di incrementare la collaborazione già dentro la Ragioneria, conferendole una funzione anche di studio e di previsione, facendola il più possibile partecipe.

Mi sta dicendo che non ci furono mai conflitti?

Ci furono, naturalmente, ed erano già messi in conto. Ma l'intuizione di Padoa mirava a creare dentro la Ragioneria una struttura di studio. La Commissione sarebbe stata collegata a questa struttura di studio e questo avrebbe integrato la Ragioneria nel processo generale.

Cambiamo argomento. Parliamo - se può - di quel che è accaduto da qualche anno a questa parte: una certa precarizzazione dei vertici delle amministrazioni, una certa rivincita della politica che prende il sopravvento attraverso il controllo delle nomine... In questo nuovo contesto quanto conta il capo di gabinetto?

Parlo del capo di gabinetto del Mef. Lì il capo del gabinetto ha un ruolo essenziale, cruciale tra il Ministro e la Ragioneria. Può fare due cose: può allearsi con la Ragioneria, essere, ed è stato in varie fasi il trait-d'union, più spostato verso la Ragioneria. Può andare anche bene. Ma può anche essere un soggetto dialettico, che dialettizza il rapporto, più dalla parte del Ministro. Io ho cercato di aprire con la Ragioneria un rapporto dialettico. Ho condiviso sempre il progetto di creare nel cuore dell'amministrazione finanziaria un corpo centrale dotato di molte competenze, di cultura pluralistica, capace di guidare le politiche economiche e finanziarie dello Stato.

Voltiamo pagina, se permette. Qual è, in questo quadro, il ruolo dell'Ufficio legislativo? Che rapporti si instaurarono tra lei capo di gabinetto e questo soggetto?



Io scelsi tutte e due le volte i capi del legislativo. Naturalmente la loro era una funzione molto indipendente, anche se poi io e il Ministro controllavamo il risultato finale della sua attività. Preparavamo le riunioni del Consiglio dei ministri, prima del pre-Consiglio, con il capo del legislativo e con altri collaboratori, in particolare i dirigenti dei dipartimenti interessati. Collegialmente.

Com'era l'amministrazione nella quale lei allora era capo di gabinetto, sia quella del periodo di Ciampi che l'altra, della fase Padoa? In cosa differiva dall'amministrazione nella quale lei era entrato per la prima volta all'epoca del Ministero della pubblica istruzione?

Difficile a dirsi. Alla Pubblica Istruzione ero giovane e facevo una specie di apprendistato. Era un apparato piccolo e circoscritto. Il Mef è il cuore stesso dello Stato finanziario. Richiede certamente una cultura non solo più specialistica ma molto più vasta e approfondita.

C'è poi la fase successiva, quando D'Alema La chiama alla responsabilità di segretario generale della Presidenza. Cosa fa concretamente il segretario generale?

In parte le stesse cose di un capo di gabinetto: ordina le priorità. Però ha a che fare con una macchina molto più grande e complessa, anche farraginosa.

Tanta gente?

Troppa. Tutti i presidenti e i segretari generali si sono trovati di fronte allo stesso problema: una stratificazione, come fossero strati geologici, di persone lasciate lì dai loro predecessori. Un numero relevantissimo di dipendenti. Un capo di gabinetto di un ministero deve coordinare i dirigenti generali, il segretario generale della Presidenza ha a che fare con le amministrazioni, coi vari ministeri, soprattutto con i ministri senza portafoglio che dalla Presidenza dipendono.

Lavora a stretto contatto col Presidente?



Soprattutto col sottosegretario alla Presidenza, ma vede anche il Presidente, sebbene meno di frequente.

Può descriverci la giornata tipo del segretario alla Presidenza?

Non ha orario. Entra al lavoro la mattina presto, fatte salve le ore del sonno, perché se non reggerebbe, e non si sa a che ora staccherà. Però - sa - questo è secondo me un limite delle nostre amministrazioni, non accade in altri Paesi. In altri sistemi amministrativi il compito del segretario generale o del capo di gabinetto è quello di garantire al presidente che alle 19 può andarsene a casa. Ciampi, ad esempio, lo pretendeva. Mi disse subito: io alle otto, salvo eccezioni, stacco. Lei mi deve garantire di poterlo fare. Ma nella maggior parte delle amministrazioni italiane questo non accade. E io lo ritengo un segno di debolezza, non di virtù.

Cosa ha fatto concretamente come segretario generale Paolo De Ioanna? Cosa può rivendicare del suo contributo specifico?

Sono andato alla Presidenza con una mia idea precisa: doveva diventare non un accampamento, che si smonta e si rimonta a ogni cambio di governo. Io volevo creare un nucleo centrale, stabile, sottratto alle fluttuazioni politiche dei presidenti; un nucleo molto tecnico. Le due cose che ho cercato di fare sono il Regolamento di contabilità e un concorso riservato per soli 50 economisti, giovani molto selezionati, che doveva essere un ufficio economico alla francese, al servizio dell'intero governo. Erano tutti molto bravi, tanto che poi tutti hanno fatto strada. Ho lavorato specialmente a questo. Però la macchina della Presidenza è molto complicata, disordinata anche. Alla fine il lavoro era appena iniziato...

Come erano i rapporti coi ministeri, in particolare con i capi di gabinetto?

Ho anche cercato di mantenere i rapporti coi capi di gabinetto dei vari ministeri. Al Mef mi ha aiutato il fatto che -come per una specie di scambio -quando io andai alla Presidenza al Mef andò a fare il capo di gabinetto Sandro Pajno, col quale eravamo e siamo amici. Avevamo lavorato al Comitato per l'euro, come co-segretari e ci intendevamo molto. Ci fu una specie di scambio...



Chi lo decise? Voi due di comune accordo?

Sì, noi due. Io lo proposi a Pajno e poi andai da Ciampi e lui naturalmente volle intervenire di persona (non era uno che si facesse imporre una decisione). Ebbero un colloquio e Ciampi si convinse che era una buona soluzione. La cosa funzionò benissimo.

Anzi, se mi è permesso un ricordo personale, credo di avere avuto un piccolissimo ruolo anche nel convincere Ciampi a fare il ministro nel governo D'Alema. Lui aveva molti dubbi. Poi D'Alema fece una dichiarazione molto bella, disse che non avrebbe fatto il presidente del Consiglio se al Tesoro non ci fosse stato Ciampi a garantire il percorso dell'euro, e questo convinse Ciampi che accettò.

Quei governi ebbero un obiettivo: l'entrata nell'euro. E lavorarono, al di là dei "passaggi di mano" tra i presidenti abbastanza in continuità? Esisteva anche nell'alta amministrazione una "ideologia dell'euro"?

C'era tra di noi la sensazione che stava maturando un grande successo, un successo storico. Era vero. Non è affatto vero che i conti erano stati truccati. Entrare nell'euro come uno dei Paesi di testa, restituire la tasa agli italiani, svolgere un ruolo di leader. Speravamo tutti che da lì sarebbe nata una stagione di realizzazione piena dell'Europa unita, in primo luogo, dopo la banca, il bilancio europeo.

Ciampi scrisse poi, in un libro dedicato a quell'esperienza, che "l'Europa ci obbliga ad essere virtuosi", come a richiamare un vincolo esterno che costituiva una bussola rispetto ai ritardi storici e alle tradizionali inadempienze dell'Italia unita...

Sì, il tema era quello: farci garantire da un vincolo esterno. Ha funzionato. Però oltre un certo punto non bastava: perché le scelte di fondo devono anche trovare in sé stesse la loro ragione. Su questo punto io sono un po' più scettico. Il sentiero della virtù dobbiamo trovarlo noi, con l'Europa o senza.



Come vede oggi il problema dell'Europa?

L'Europa è una costruzione politico-istituzionale. La moneta unica doveva fare da spinta all'intero processo. Purtroppo la moneta è intervenuta, tutti i vincoli sul lato delle politiche fiscali (sin troppo dettagliati) sono stati introdotti e via via rafforzati, ma ancora manca un bilancio europeo e mancano molti altri elementi del progetto iniziale. Si è spinto sul rigore e sull'austerità e tutta l'area ne è restata compressa. Se non si riparte dal livello istituzionale, se non si apre una seconda fase molto politica, in cui i leaders politici si guardano negli occhi e decidono dove andare, altri decideranno per l'Europa.

Lei come intende il rapporto tra l'amministrazione e la politica? Lei ha svolto nella sua carriera altissimi e delicatissimi ruoli tecnici? Lo ha fatto a prescindere dalla politica?

Non ho difficoltà a dire che io non credo nella neutralità della tecnica. Io non nascondo il mio orientamento, che si inserisce nella tradizione della socialdemocrazia europea. Anche se questo non mi ha impedito di partecipare da tecnico. Io penso però che nel ruolo di capo di gabinetto, o in ruoli simili, prossimi alla politica, ci vuole sì una grandissima competenza tecnica ma anche ci dev'essere un'ispirazione valoriale. Per gli uffici legislativi o per altre funzioni può essere più palatabile una cultura più tecnica. Ma non nei ruoli di vertice. Non credo alle persone che possono fare tutto e il contrario di tutto. Che possono lavorare in governi di centrodestra o di centrosinistra indifferentemente. E' stato sbagliato insistere tanto su un'alta amministrazione come un corpo giuridico buono per tutte le stagioni. Non è così. Quando si devono tradurre indirizzi politici questo distacco non esiste.

Si dice che abbiamo ancora un'amministrazione troppo composta di competenze giuridiche, inadatta alle funzioni dei nuovi tempi. Cosa pensa in proposito?

Penso che la questione di fondo è integrare gli specialismi. Oggi le politiche pubbliche sono ad alto tasso di specialismo. Quindi occorre più mescolanza di competenze diverse. L'amministrazione non è solo procedura, il coordinamento non è solo conferenze di servizio. Ci vogliono, nell'amministrazione luoghi e figure che si integrino. Uno può essere un ottimo esperto di procedura,



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

un legista eccellente, ma non vedere le questioni del territorio, dell'ambiente, degli investimenti. La regolazione dei processi economici richiede un'integrazione di specialismi.

151

Un altro tema attuale: la valutazione del personale e delle performance...

Ricavo dalla mia esperienza, anche da quella più recente alla Oiv del Mef, che mentre abbiamo agito sulle funzioni contabili, non siamo riusciti a riformare le performance personali e di gruppo, questo che è il punto nodale. Bisogna partire dal basso: non solo dalle strutture ma anche dal personale, persino da quello di funzioni più basse. Incidere anche sulle culture individuali.

La ringraziamo molto di questa intervista. Ci consenta di constatare che forse il calcio italiano ha perso una promettente mezzala di regia ma in compenso le istituzioni italiane hanno acquisito un eccellente civil servant.



Una pubblica amministrazione, moderna ed efficiente, può essere uno strumento per superare le disuguaglianze.

In ricordo di Carlo Dell'Aringa

di Alberto Stancanelli

Consigliere della Corte dei Conti

La scienza dell'economia del lavoro ha perso recentemente uno dei suoi più illustri studiosi. Carlo Dell'Aringa è improvvisamente scomparso lo scorso anno alla fine dell'estate, lasciando nel mondo della cultura, della ricerca, delle Istituzioni e nei rapporti umani e personali di chi lo conosceva un incolmabile vuoto. Come tutti gli intellettuali Carlo Dell'Aringa ci lascia i suoi scritti, le sue idee, i suoi contributi elaborati nella sua vita di studioso del mondo del lavoro, dell'economia del lavoro, delle relazioni industriali sia del settore privato che pubblico.

Dell'Aringa era uno studioso completo, un conoscitore profondo del lavoro pubblico e di quello privato e ben rappresentava intellettualmente il punto d'incontro tra due settori del lavoro che da circa venticinque anni cercano, trovando punti di incontro e regole comuni, quella osmosi voluta attraverso le riforme avviate nell'ultimo decennio del secolo scorso. Carlo Dell'Aringa è stato uno dei protagonisti di quella stagione di interventi strutturali di riforma del pubblico impiego e del nuovo modello delle relazioni sindacali, che si inseriscono nel quadro organico delle riforme della fine degli anni Novanta, realizzate dal Ministro Franco Bassanini, che hanno riguardato tutti gli aspetti dell'amministrazione pubblica e non solo il lavoro pubblico: funzioni, organizzazione, controlli, bilancio e semplificazione delle procedure.

Prima come componente e poi come Presidente dell'Aran, Dell'Aringa fu protagonista della contrattualizzazione del lavoro pubblico, voluta inizialmente con la riforma Amato-Sacconi, confermata e rafforzata dal Ministro Sabino Cassese (si pensi alla norma sul potere disapplicativo dei contratti collettivi nazionali sulle norme di legge), implementata e sostanzialmente ampliata (si pensi alla norma sulla rappresentanza sindacale e al giudice unico del lavoro) nel quadro complessivo delle riforme amministrative dal Ministro Franco Bassanini.

La contrattualizzazione del rapporto di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni fu realizzata e sostenuta con l'apporto tecnico di studiosi e intellettuali, sia dell'Aran che del Dipartimento della funzione pubblica, come lo stesso Carlo Dell'Aringa, Nino Freni, Ubaldo Poti e Massimo D'Antona che da giuslavorista guardava ad un diritto comune del lavoro. Massimo D'Antona, del quale ricorre quest'anno il ventennale della sua barbara uccisione, ha pagato con la vita, per mano



della crudeltà e della follia di chi voleva governare il mondo con le pallottole e non con le idee e con il confronto democratico, il suo impegno per un nuovo e democratico sistema della rappresentanza sindacale nel pubblico impiego, al quale come modello guarda il mondo del lavoro privato.

Tutti furono protagonisti dei primi contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati con le nuove regole proprie della contrattazione collettiva di diritto del lavoro, disapplicando molte delle norme di legge e regolamentari che disciplinavano lo stato giuridico e il trattamento economico dei dipendenti pubblici.

Carlo Dell'Aringa, nominato dal Ministro per la funzione pubblica Sabino Cassese componente dell'Aran, dopo che da organo monocratico, quale era l'Aresistuita con la riforma Amato-Sacconi, fu trasformato in organo collegiale, rappresentativo anche degli enti territoriali in attuazione della sentenza della Corte costituzionale, divenne, con la nomina di Tiziano Treu a Ministro del Lavoro del Governo Dini, Presidente dell'Agenzia proprio nella stagione più importante dell'avvio di un nuovo modo di disciplinare il rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici⁴⁰.

Carlo Dell'Aringa, con la sua professionalità, cultura, pazienza, equilibrio e disponibilità all'ascolto e al confronto delle idee altrui, contribuì attivamente a quel lavoro, con la stipula dei primi contratti collettivi, per il superamento degli istituti pubblicistici del lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni presenti nel T.U. del 1957 degli impiegati civili dello Stato e appartenenti ad un mondo e ad una pubblica amministrazione che doveva essere riformata per rapportarsi in modo diverso con la collettività, non potendo restare chiusa in se stessa, in quel piccolo mondo antico, come corpo estraneo e non parte integrante e protagonista dello sviluppo economico e sociale del Paese.

Indubbiamente una pubblica amministrazione moderna, ed efficiente, che sappia gestire razionalmente le risorse disponibili e operare sotto l'indirizzo di una buona politica che abbia a cuore l'interesse del Paese, può essere un valido strumento moderno e imparziale per il superamento delle disuguaglianze sociali del Paese. Molto potrebbe essere realizzato oggi da un buon contratto collettivo di lavoro e da una contrattazione decentrata, -e molto di più potrebbe essere realizzato se il legislatore non avesse invaso lo spazio della contrattazione a vantaggio della legge -per coniugare al meglio diritti

⁴⁰Proprio all'Aran, tra il 1994 e il 1996, prima di passare al Dipartimento della funzione pubblica per collaborare con il Ministro Franco Bassanini, ho avuto modo di conoscere e lavorare con Carlo Dell'Aringa, all'inizio lo ammetto con qualche diffidenza sul professore universitario venuto da Milano ad occuparsi dei pubblici dipendenti, ma subito la diffidenza si è trasformata in sintonia, grazie anche ai suoi modi sempre riflessivi, pronto ad ascoltare e a confrontarsi con gli altri, senza arroganza o soluzioni predeterminate. Un rilevante ruolo nella prima fase di avvio della contrattazione collettiva dell'Aran fu svolto dai funzionari comandati dalle altre amministrazioni a supporto del Comitato Direttivo (non avendo al suo inizio l'Aran una propria dotazione organica), come Silvana Dragonetti, Sergio Gasparrini, Antonio Naddeo, Ubaldo Poti e Antonio Zucaro.



e doveri dei dipendenti, costruire un trattamento economico accessorio legato al merito, sviluppare le migliori professionalità dei dipendenti pubblici in relazione al concreto fabbisogno, anche con lo strumento della formazione permanente. Reclutamento selettivo, organizzazione e ridisegno delle procedure in relazione alle innovazioni tecnologiche devono essere in costante simbiosi, ciascuno strettamente legato all'altro. Maggiori livelli di produttività possono richiedere ammodernamenti tecnologici e aggiornamenti dei processi produttivi, che richiedono a loro volta nuove professionalità, soprattutto per assecondare l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'ICT⁴¹.

Servizi ai più bisognosi, alle famiglie, ai singoli, sanità, scuola, ricerca, università, assistenza all'avvio al lavoro, equità sociale, welfare sono alcuni fondamentali settori in cui operano le nostre pubbliche amministrazioni e dove lo Stato con le sue strutture amministrative dovrebbe garantire con la stessa qualità i servizi su tutto il territorio nazionale, per contribuire a superare le persistenti disuguaglianze che oggi ancora esistono tra le diverse realtà territoriali del nostro Paese. La scarsa efficienza dei servizi pubblici pesa anche sul settore produttivo privato e condiziona gli investimenti esteri⁴². Un Paese moderno non può far dipendere la qualità della vita di un suo cittadino dalla fortuna che questo ha di vivere in una regione o in una città rispetto ad un'altra. Tutto questo, come sosteneva anche Carlo Dell'Aringa, non può prescindere da una corretta valutazione della performance organizzativa e individuale delle stesse amministrazioni pubbliche e della loro dirigenza, dirigenza che sappia realmente svolgere la funzione di datore di lavoro in rappresentanza dell'amministrazione e dei cittadini e che non sia, come avviene spesso, controparte della stessa amministrazione. Proprio un diverso rapporto tra contrattazione collettiva nazionale e contrattazione decentrata può essere un buon strumento per incentivare concretamente le amministrazioni a migliorare la qualità dei servizi. Se un'amministrazione è più efficiente di un'altra a parità di contratto collettivo, la contrattazione decentrata può essere lo strumento per valorizzare il lavoro e la produttività dei dipendenti a vantaggio della collettività. Il contratto collettivo nazionale di lavoro può regolare i diritti e i doveri fondamentali e una retribuzione garantita e definita a livello nazionale, lasciando al secondo livello il ruolo di determinare la dinamica delle retribuzioni in relazione alla maggiore efficienza e produttività verso la collettività, con l'obiettivo di decentrare maggiormente la contrattazione per rendere le retribuzioni più flessibili, garantendo sempre un livello minimo per settori omogenei. In questo

⁴¹Carlo Dell'Aringa intervento su "Riforma del pubblico impiego", in *Seminari AREL* del 2 marzo 2017.

⁴² Una recente inchiesta, di una delle più autorevoli firme del Corriere della Sera, Federico Fubini, ha ricordato proprio quanto sia diversa la qualità dei servizi sul territorio e come possa incidere sulla vita delle persone, basti pensare che chi nasce a Trento ha un'aspettativa di vita di 2 anni in più rispetto ad un cittadino della Calabria (in *Corriere della Sera* del 3 gennaio 2019). Infatti, le disuguaglianze tra i cittadini non possono limitarsi ai soli redditi o ai patrimoni, ma devono essere valutate anche in relazione alle prestazioni erogate dalle amministrazioni che incidono sulla qualità della vita.



quadro la Contrattazione Nazionale si dovrebbe limitare a “... fissare dei salari minimi nazionali intesi essenzialmente come “rete protettiva”. Ciò come livelli sotto i quali non si può scendere, dei veri e propri “minimi per legge”, che lasciano al livello aziendale il compito di determinare la dinamica anche delle componenti fisse delle retribuzioni di fatto”⁴³.

Un’amministrazione meglio organizzata e più efficiente con una migliore qualità del lavoro e migliori risultati non ha alcuna ragione per non retribuire meglio i propri dipendenti rispetto ad altri dipendenti pubblici che, in attività simili, non raggiungono gli stessi risultati. Non deve spaventare la diversificazione delle retribuzioni in base al merito, se però si riescono ad introdurre strumenti oggettivi di valutazione dei risultati e una dirigenza che sia un vero datore di lavoro controparte delle Organizzazioni sindacali e libera dai vincoli e condizionamenti da parte della politica. Purtroppo, come rilevava Carlo Dell’Aringa, nel nostro Paese si è sempre “... privilegiato l’aspetto di equità, uguaglianza e di imparzialità, al di sopra di quelli di efficienza e di efficacia. Nella nostra cultura l’immagine dello Stato come “buon datore di lavoro” è quella che ha prevalso rispetto a quella di fornitore di servizi di buona qualità (e di basso costo) a cittadini e imprese”⁴⁴.

Tutto ciò può avvenire solo se i cittadini, destinatari dei servizi, sono protagonisti e partecipanti nella valutazione delle organizzazioni pubbliche in relazione alla qualità dei servizi e delle prestazioni, ma anche se gli Organismi Indipendenti di Valutazione che devono supportare, assistere e sorvegliare l’organo di indirizzo politico, al quale deve spettare il compito finale della valutazione, sono realmente autonomi nella loro funzione. Non vanno, quindi, ricercate soluzioni di valutazione allocate in organismi o strutture poste al di fuori dell’amministrazione deresponsabilizzando la politica che deve indirizzare l’azione amministrativa, determinare gli obiettivi strategici e quindi valutare la dirigenza. Una autovalutazione referenziale delle prestazioni non può ammettere un modello diversificato di retribuzione accessoria o integrativa del minimo contrattuale. Infatti, è necessario sempre anche “effettuare confronti delle *performance* ottenute tra amministrazioni, aziende ed unità organizzative simili o comunque confrontabili, anche dislocate sul territorio, in una ottica di *benchmarking*”, e vanno sempre comunque validate “l’efficacia e l’efficienza

²⁴ Così Carlo Dell’Aringa, *Contrattazione collettiva e ruolo dei dirigenti* in “*Lavoro pubblico fuori dal tunnel? – Retribuzioni, produttività organizzazione*”, Carlo Dell’Aringa e Giuseppe Della Rocca (a cura di), Il Mulino, 2017, p. 150.

²⁵ Così Carlo Dell’Aringa, “*Contrattazione collettiva.....*” cit. p. 143.



degli strumenti e dei processi di valutazione interna, al fine di risolvere eventuali problemi di autoreferenzialità⁴⁵.

L'amministrazione pubblica oggi non ha bisogno di riforme legislative, la produzione normativa produce solo incertezza e farraginosità delle procedure: le basi normative sono già state poste negli anni passati. Serve attuare le riforme e i necessari cambiamenti in via amministrativa, e con gli strumenti della Contrattazione collettiva e decentrata. In realtà manca ancora oggi una costante implementazione, la verifica e il controllo sull'attuazione e sulla qualità dei servizi, manca la garanzia della indipendenza della dirigenza pubblica rispetto alla politica; manca una politica che sappia definire gli obiettivi e valutare, con il contributo dei cittadini, il loro raggiungimento con il miglioramento della qualità dei servizi cui legare una parte consistente della retribuzione della dirigenza e dei dipendenti, manca l'investimento di risorse sulla formazione dei dipendenti pubblici e il ricambio generazionale con nuove e moderne professionalità in relazione ai nuovi fabbisogni. Ancora oggi manca un'amministrazione, che pur in presenza di eccellenze, riesca comunque a erogare prestazioni essenziali di qualità omogenee su tutto il territorio nazionale, superando o almeno riducendo consistentemente le disuguaglianze tra i cittadini.

Questi sono stati anche gli obiettivi di Carlo Dell'Aringa, per un'amministrazione pubblica efficiente e moderna, impegnato con grande spirito di servizio nell'interesse della collettività e del Paese, coniugando con il suo lavoro di studioso (quando non rivestiva cariche istituzionali) e di uomo delle Istituzioni, i diritti dei lavoratori con i diritti dei cittadini per avere sempre servizi migliori erogati dalle pubbliche amministrazioni.

Carlo Dell'Aringa ha sempre riconosciuto l'importanza del ruolo della dirigenza pubblica e la necessità di una *leadership* forte che sappia governare processi complessi e sia valutata oggettivamente e retribuita in relazione al miglioramento della qualità dei servizi resi alla collettività. Carlo Dell'Aringa aveva, infatti, ben presente che una pubblica amministrazione efficiente e imparziale è una amministrazione che può contribuire in modo determinante con i suoi servizi al superamento delle disuguaglianze, perché Dell'Aringa era un cattolico fortemente ispirato ai valori della solidarietà e della tolleranza, e al rispetto degli altri, in particolare verso i più deboli e verso gli ultimi, ai quali lo Stato deve dare la possibilità di realizzare la propria individualità, riconoscendo e garantendo loro sempre la dignità come uomo, come lavoratore, come soggetto che è parte integrante della collettività. Le sue battaglie (portate avanti con determinazione, ma sempre da uomo mite e gentile) sono sempre

⁴⁵Introduzione al volume *"L'Eccellenza nelle pubbliche amministrazioni- valutare oltre gli aspetti formali"*, a cura di Carlo dell'Aringa e Giuseppe Della Rocca, Monografie AREL, 2015.



state combattute per un mercato moderno del lavoro a tutela dei lavoratori, ma senza tralasciare, rifiutando soluzioni assistenziali, chi è fuori dal mondo produttivo, come i disoccupati e i giovani, che non hanno rappresentanza e la forza per far sentire la propria voce, ed ai quali chi dovrebbe, per il proprio ruolo, non presta la dovuta attenzione.

A questi principi Carlo Dell'Aringa, cattolico e riformista, non è mai venuto meno, impegnandosi fortemente come attento studioso, come professore ordinario dell'Università Cattolica di Milano e componente di varie Associazioni scientifico-culturali ed in particolare dell'Arel per la quale ha curato molte pubblicazioni; come *opinion leader* (collaboratore del Sole 24 ore); come uomo delle Istituzioni (Presidente dell'Aran dal 1995 al 2000 e Commissario dell'ISFOL dal 2001 al 2004) e di governo come Sottosegretario al Ministero del lavoro nel governo Letta, (esperienza interrotta da chi doveva "rottamare" vecchi metodi, ma ha "rottamato" solo persone ed esperienze) e poi come parlamentare nella restante legislatura in Commissioni Lavoro e Bilancio.

Carlo Dell'Aringa era l'uomo dell'unire e non del dividere, era ben consapevole che, nel mondo del lavoro, dai conflitti permanenti tutti escono sconfitti e i più deboli soccombono sempre con danni ingenti per la propria vita, la propria famiglia, i propri affetti, la propria dignità di uomo e di lavoratore, trascinandolo nell'oblio il vivere sociale e il benessere collettivo.

Scrivendo di recente Carlo Dell'Aringa su "La necessità di riprendere il cammino per aumentare l'efficacia della P.A. e la produttività del pubblico impiego rimane intatta e ci ripropone la sfida di individuare relazioni sindacali orientate a questo obiettivo"⁴⁶. Il cammino di vita di Carlo Dell'Aringa si è tristemente interrotto e ci ha privato delle sue analisi, delle sue idee e proposte per una società, un mondo del lavoro e una pubblica amministrazione che garantisca una migliore qualità dei servizi e delle prestazioni: a noi resta l'impegno, anche verso gli altri compagni di strada che ci hanno lasciato, di continuare in questa sfida non facile, ma necessaria per lo sviluppo e il benessere del nostro Paese.

⁴⁶Carlo Dell'Aringa, "Contrattazione collettiva..." cit., pag. 138.



I *contrats de plan* e il *débat public* in Francia: pianificazione negoziata e partecipazione delle comunità ai grandi progetti infrastrutturali

di Giuseppe Beato

158

Sarebbe profondamente errato qualificare *sic et simpliciter* l'Ordinamento francese come "statale accentrato". E' vero, invece, che la Carta costituzionale d'oltralpe ha subito nel secondo dopoguerra profondi cambiamenti rispetto allo schema di partenza "giacobino-napoleonico" (si contano **22 revisioni costituzionali dal 1958**, anno in cui entrò in vigore la Costituzione della V Repubblica). Ciò si deve alle tradizioni incontestabilmente democratiche di quel popolo e alle riforme introdotte da *leader* storici del calibro di Jean Monnet, Francois Mitterand, Michel Rocard e dello stesso Charles De Gaulle. La sintetica esposizione che segue cerca di evidenziare come, pur in presenza di una forma repubblicana che fa centro sulle istituzioni dello Stato-persona, sono oggi presenti modalità democratiche di funzionamento che contemperano il principio di unità e indivisibilità della Repubblica con le istanze di autonomia delle popolazioni dei singoli territori francesi.

Le modifiche costituzionali intervenute nell'ordinamento francese

L'Ordinamento francese presenta caratteri non fortemente dissimili da quello italiano, per motivi sia di origine storico-risorgimentale che di omogeneità dell'assetto economico-sociale di riferimento. Come noto, quel sistema istituzionale-amministrativo trae origine dalle riforme napoleoniche e dalla creazione nell'anno 1800 della figura del Prefetto (cui si sarebbe ispirata la riforma cavouriana dello Stato sabardo nel 1853), rappresentante dello Stato e dell'unità della nazione sul territorio⁴⁷: "*il Prefetto occupava una posizione centrale all'interno del sistema locale: controllava i Comuni e i Dipartimenti ed era capo-coordinatore degli organi esecutivi ed anche capo dei servizi locali dello Stato*"⁴⁸. Un ruolo di tale forza resse nella realtà francese per più di 150 anni, pur in presenza dei timidi passi in direzione dell'Autonomia rappresentati dalla riforma del 1881 che instaurò il suffragio universale per l'elezione dei consigli comunali e provinciali e della riforma del 1956 che creò 22 Regioni, con poteri e competenze limitate.

Fu a ridosso dell'anno 1968 che si imposero le prime rivendicazioni territoriali e la classe politica si rese consapevole che le varietà e le diversità dei territori rendevano obsoleto un sistema

⁴⁷ "Lo stato e le collettività locali: la tradizione francese" di Maurice Croizat e Jean Marcou, anno 2000, https://www.circap.org/uploads/1/8/1/6/18163511/occ_8.pdf

⁴⁸ Ivi, pag. 5.



centralizzato al limite della sclerosi⁴⁹. Negli anni successivi la sinistra francese si fece portavoce delle istanze autonomiste sorte nella società⁵⁰ e, in occasione dell'elezione di Francois Mitterand a Presidente della Repubblica (1981), varò il ciclo riformatore che avrebbe modificato in profondità l'assetto costituzionale della Repubblica francese. Le principali tappe di quel processo furono le seguenti: **a)** la legge del 2 marzo 1982 sui Diritti e le Libertà dei Comuni, dei Dipartimenti e delle Regioni, che modificò l'ordinamento delle strutture comunali, dipartimentali e regionali; **b)** la legge speciale del 2 marzo 1982 che definì dettagliatamente lo statuto della Corsica; **c)** la legge del 31 dicembre 1982 su Parigi, Lione e Marsiglia per la decentralizzazione gestionale dei grandi agglomerati urbani; **d)** la legge del 7 gennaio 1983 e la legge del 22 luglio 1983 sulla ripartizione delle competenze nelle varie Collettività Territoriali; **e)** la legge del 26 gennaio 1984 sulla funzione pubblica territoriale. □ La carica innovativa di tali riforme è riassumibile in tre novità: **1)** Le Regioni francesi divennero vere e proprie "Collettività territoriali", cioè enti territoriali con un Consiglio eletto dai cittadini residenti e un esecutivo al cui vertice fu collocato il **Presidente del Consiglio regionale**; **2)** la figura del prefetto fu sollevata dalla carica di responsabile degli esecutivi di Regioni, Province e Comuni; con ciò tutti i livelli amministrativi territoriali disponevano di un consiglio e di un esecutivo eletti e separati dallo Stato; **3)** furono trasferite alle comunità territoriali una serie di competenze: ai comuni i "servizi di prossimità" (costruzione e manutenzione delle scuole, urbanistica, coordinamento delle forze di polizia municipale, etc.), ai dipartimenti le azioni sanitarie e sociali nonché la costruzione e manutenzione delle strade, alle Regioni la pianificazione economica e la gestione del territorio.

La presenza della Regione nelle dinamiche istituzionali risultò fortemente accresciuta e valorizzata; fu assegnato il ruolo di interlocutore privilegiato nella dialettica Stato-territori che si venne ad instaurare nella **pianificazione negoziata** dei contrats de plan che qui interessa. Rinviando al paragrafo successivo quanto all'esposizione delle caratteristiche di tali piani, mette qui conto di affermare che la struttura dello Stato persona cambiò molto negli anni '80, in virtù della "gerarchizzazione" del sistema delle Prefetture: conservarono forza e collegamento diretto con Parigi solo le Prefetture dei capoluoghi di Regione - sovra-ordinate rispetto alle Prefetture dei Dipartimenti, nonché uniche interlocutrici dirette delle autorità regionali. Le riforme di quegli anni, opportunamente implementate nelle legislature successive - si ricorda in particolare la legge

⁴⁹ Lo stesso generale De Gaulle affermò: "come si può pensare di governare un Paese dove esistono più di 400 tipi di formaggi diversi?"

⁵⁰ Va qui ricordato che in tempi precedenti, soprattutto nel XIX secolo, erano le destre a spingere in direzione dell'autonomia dei territori, riflettendo in tal modo una consonanza di valori con la provincia francese dell'epoca.



“Pasqua” detta ATR (Amministrazione territoriale della Repubblica) che rafforzò la sussidiarietà⁵¹- si possono considerare compiutamente realizzate nel sistema francese con la legge costituzionale n. 2003 -276 del 23 marzo 2003 che diede alle 22 Regioni esistenti il rango di Enti pubblici costituzionalmente previsti⁵². Ultime in ordine di tempo le riforme promosse sotto la presidenza Hollande nel 2015 che hanno inteso diminuire a 12 il numero delle Regioni⁵³, razionalizzare l'azione pubblica sul territorio istituendo anche le tre grandi metropoli **“Metropole du Grand Paris”, “Metropole du Lyon” e “Metropole d’Aix-Marseille-Provence”**⁵⁴. Sul senso e la validità di tali riforme ferve ancora in Francia il dibattito politico-istituzionale⁵⁵.

Come si può osservare, negli ultimi 35 anni il modello istituzionale della Repubblica francese è stato modificato in senso autonomista-territoriale e presenta oggi precisi elementi di analogia con la struttura istituzionale italiana. Tuttavia è evidente anche la profonda diversità rappresentata soprattutto dalla circostanza secondo cui le Regioni francesi sono istituite e modificabili con legge dello Stato e non dispongono di competenze legislative (meno che mai esclusive, come previsto dall'articolo 117 della nostra Carta costituzionale).

Una sintetica disamina del rapporto Stato - territori in Francia dal punto di vista delle azioni comuni e del coinvolgimento delle comunità territoriali può essere condotta esaminando la tradizione programmatrice di quel Paese (che viene sistematizzata con la fine della seconda guerra mondiale), i **“contrats de plan Etat-Region”**, in vigore dal 1982 e il **“débat public”** introdotto nella legislazione francese nell'anno 1995.

Pianificazione negoziata: i *contrats de plan Etat-Region*

Non si può comprendere appieno il valore della **pianificazione negoziata Stato-Regioni** se non la si innesta nel solco di una tradizione dello Stato francese che trae spunto dagli scontri politico-

⁵¹ vedi *“Lo stato e le collettività locali: la tradizione francese” – cit. , pag. 17*

⁵² Vedi il testo dell'articolo 72 della Costituzione francese riformata nel 2003 *“ Le collettività territoriali della Repubblica sono i Comuni, i Dipartimenti, le Regioni, le collettività a statuto particolare e le collettività d'oltremare”*

⁵³ Vedi qui il [testo in italiano della legge n. 2015- 29](#)

⁵⁴ Vedi qui il [testo in italiano della legge n. 2015-991](#), che, oltre ad istituire le tre *“metropole”*, ha riservato le competenze economiche alle Regioni, ristretto le competenze dipartimentali alla solidarietà sociale e territoriale e definito le competenze spettanti ai diversi livelli di governo -

⁵⁵Si veda il saggio di Martino Mazzoleni **“La riforma degli enti territoriali in Francia e Italia”**, anno 2017. https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/Rivista_4_2016/Mazzoleni.pdf



ideologici risalenti agli anni '30 in ordine al concetto stesso di “**pianificazione**”⁵⁶. Nell'immediato dopo-guerra, tuttavia, fu unanime il consenso delle diverse forze politiche intorno alla necessità di una **programmazione statale della politica economica** la quale, senza toccare la proprietà privata dei mezzi di produzione, fosse in grado di regolare e di orientare la libera intrapresa nella direzione della crescita economica complessiva della società e della salvaguardia dei diritti sociali ed economici delle persone. Fu il generale Charles De Gaulle a volere ed istituire nel 1946 il “**Commissariat general du Plan**”⁵⁷ e ad affidare a **Jean Monnet** la predisposizione del primo “**Plan de la Nation**” quinquennale di modernizzazione e di rilancio dell'economia francese⁵⁸. Il CGP operava con risorse umane di altissimo valore e di numero cospicuo (160 dipendenti iniziali che raddoppiarono nei successivi 20 anni); il Commissariato ha continuato ad operare per 60 anni come organo di studio di elaborazione strategica a riporto del Presidente del Consiglio dei Ministri, fino al 2006, anno in cui fu varata sotto la presidenza Chirac una sua riforma⁵⁹ finalizzata, pur in ottica di continuità con la tradizione, a rendere più “flessibile” l'approccio con i piani economici mediato dalla predisposizione e lo studio di “scenari” futuri sui quali innestare la predisposizione delle politiche economiche nei vari settori sensibili della comunità.

I **contrats de plan** declinano sul territorio, in forma contrattualizzata, le idee della pianificazione nazionale. Essi nascono nei primi anni '80 sotto la Presidenza Mitterand, con la legge n. 1982-653 presentata in Parlamento del Primo ministro Michel Rocard⁶⁰. Con i *contrats de plan Etat – Region* vengono a maturazione le istanze di rinnovamento e di partecipazione per una maggiore e incisiva presenza delle comunità territoriali nelle decisioni politiche di impiego dei fondi pubblici.

⁵⁶Prevalleva in molti settori della sinistra le “reminiscenza” dei piani economici sovietici, basati sulla nazionalizzazione integrale delle industrie e delle imprese agricole.

⁵⁷Vedi qui in italiano:

https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=it&prev=search&rurl=translate.google.it&sl=fr&sp=nmt4&u=https://fr.wikipedia.org/wiki/Commissariat_g%25C3%25A9n%25C3%25A9ral_du_Plan&xid=25657.15700022.15700124.15700149.15700186.15700191.15700201.15700237.15700242&usg=ALkJrhj5btR-xwbCOIzFgnFXj22YqURXpg

⁵⁸ Non appaia di scarso rilievo il riferimento alla pianificazione francese: è sommamente indicativo il confronto con l'Italia, dove il tentativo di introdurre la programmazione economica quinquennale, nei primi anni '60 (a cura di un trust di cervelli che facevano capo all'allora Ministro del Bilancio **Antonio Giolitti** e al Segretario generale della programmazione economica **Giorgio Ruffolo**) fallì miseramente a causa delle convergenti ostilità politiche della Democrazia Cristiana che sospettava e temeva l'intrusione nel nostro sistema economico di concetti e prassi “pianificatorie sovietiche” e dello stesso Partito Comunista Italiano che, al contrario, vedeva nella programmazione una forma di acquiescenza al modo di produzione capitalistico, da rigettare nell'ottica di un suo superamento storico. Si veda di **M. Carabba**: *Un ventennio di programmazione (1954-1974)* – Laterza, 1977.

⁵⁹ Fu creato il “**Commissariat general a la strategie et a la prospective**”, successivamente riordinato sotto la presidenza Hollande nel 2013 e oggi qualificato come “**France Strategie**” – [vedi qui](#).

⁶⁰[Vedi qui il testo in italiano della legge n. 82- 653 del 29 luglio 1982](#) sulla riforma della pianificazione e la creazione dei *contrats de plan*.



Collegate alla creazione dei *contrats de plan*, furono istituite le Regioni come “Collettività territoriali” con il Presidente del Consiglio regionale eletto a suffragio universale e titolare degli interessi dei territori locali. In particolare l’articolo 11 della legge citata prevedeva al primo comma che “*Lo Stato può concludere con le autorità locali, le Regioni, le imprese pubbliche o private ed eventualmente altre persone giuridiche, i contratti di piano che comportano reciproci impegni delle parti per l’esecuzione del piano e i suoi programmi prioritari*”. Specificamente per le Regioni l’articolo così disponeva: “**Il contratto di piano concluso tra lo Stato e la Regione definisce le azioni che lo Stato e la Regione si impegnano a svolgere congiuntamente attraverso il contratto durante la vita del piano. Specifica le condizioni per la successiva conclusione di questi contratti**”, “**i contratti conclusi tra lo Stato, da un lato, e le autorità locali, le società o altre persone giuridiche, dall’altro, devono essere comunicati alle Regioni interessate**” (quinto comma)⁶¹.

Era uno spostamento deciso dell’asse delle decisioni, dal solo potere statale/nazionale alle autonomie territoriali. Il Presidente della Regione assumeva un ruolo politico decisivo in quanto, nella fase negoziale, si confrontava con il Prefetto della Regione che, a propria volta, ha il compito di sottoscrivere il progetto dopo l’approvazione del *Comitato interministeriale per la pianificazione e lo sviluppo regionale (CIADT)*⁶², dopo il nulla osta del Governo⁶³.

Secondo il Consiglio di Stato francese, questo atto è un “**contratto di natura amministrativa**”⁶⁴. Ogni anno il Governo deve sottoporre al Parlamento un rapporto concernente lo stato di attuazione del piano contrattuale, mentre un secondo rapporto deve essere rimesso al Parlamento come allegato della legge finanziaria, in modo da precisare i mezzi finanziari destinati all’attuazione dei *contrats de plan* siglati con le Regioni (art. 14 della legge sopra citata).

⁶¹ Il principio della pianificazione negoziata assunse nell’anno 1995 una sorta di formazione “a grappolo”, allorché la **loi n. 95-115 del 5 febbraio** di quell’anno prevede la possibilità di stipulazione di contratti di piano fra la Regione e le collettività del territorio e fra le collettività. Vedi il testo in italiano della legge in questione: https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=it&prev=search&rurl=translate.google.it&sl=fr&sp=nmt4&u=https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do%3FcidTexte%3DJORFTEXT000000531809%26idArticle%3DLEGIARTI000006340106%26dateTexte%3D%26categorieLien%3Dcid&xid=25657.15700022.15700124.15700186.15700191.15700201.15700237.15700242.15700248&usq=ALkJrhj0eJoiFxaU0qJkQIKo8zgcgedYqA

⁶² Vedi il *Comité interministériel d’aménagement et de compétitivité des territoires*

⁶³ Un articolato approfondimento della natura e delle caratteristiche dei *contrats de plan Etat-Region* è contenuto ne “I quaderni del FORMEZ” n. 30 dell’anno 2004 – vedi qui <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2015/12/Francia.pdf>. Tale studio, evidentemente, non dà conto degli sviluppi successivi della legislazione francese.

⁶⁴ La decisione comporta, quale conseguenza immediata, la possibilità per una delle parti negoziali di avanzare richiesta di risarcimento nell’ipotesi di un eventuale mancato rispetto delle disposizioni contrattuali ad opera dell’altra parte, qualora ovviamente la dialettica politica non intervenga tempestivamente a risolvere il conflitto. – *Ibidem*, pag. 5



Il polmone di studi, elaborazioni e supporto dei Contrats è collocato a Parigi e, dopo lo scioglimento nel 2013 del “DATAR”⁶⁵, è oggi gestito dal **CGET - Commissariat General à l'égalité des territoires**⁶⁶, a riporto del *Ministro della Pianificazione territoriale e delle città*.

La cadenza dei *contrats de plan* fin dall'inizio fu uniforme per tutte le Regioni francesi e coincidente con il *plan de la Nation*. Successivamente, in armonia con le logiche dei regolamenti comunitari, si è verificata, insieme alla coincidenza con l'erogazione dei finanziamenti a cura dei **Fondi strutturali Europei**⁶⁷, un'identica fissazione di scadenze in ordine alla gestione dei *contrats*. Abbiamo pertanto 6 successive “generazioni” dei *contrats de plan*.

1a generazione	1984-1988
2a generazione	1989-1993
3a generazione	1994-1999
4a generazione	2000-2006
5a generazione	2007-2013
6a generazione	2015-2020

L'ossatura fondamentale delle norme del 1982 permane ancora oggi, seppure molta acqua è passata sotto i ponti. Soprattutto il concetto (e la sua traduzione legislativa) di “piano per la nazione” ha subito una profonda evoluzione⁶⁸: la “pianificazione nazionale” ha ceduto il passo a un sistema basato su “**politiche pubbliche**” originate dalle più importanti *mission* della Repubblica, con alla

⁶⁵ *Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale*

Vedi qui <https://translate.google.it/translate?hl=it&sl=fr&u=http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/la-datar-50-ans-au-service-de-l-amenagement-du-territoire&prev=search>

⁶⁶ Vedi qui in italiano il funzionamento e la storia del CGET:

https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=it&prev=search&rurl=translate.google.it&sl=fr&sp=nmt4&u=https://fr.wikipedia.org/wiki/Commissariat_g%25C3%25A9n%25C3%25A9ral_%25C3%25A0_l%2527%25C3%2589g_alit%25C3%25A9_des_territoires&xid=25657,1570022,15700124,15700149,15700186,15700191,15700201,15700237,15700242&usg=ALkJrhgKboWVsXJ2R4w7GvEYwkCm33bj8A#mw-head

⁶⁷ Vedi qui <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2018/11/Presentazione-standard1-2.pdf>

⁶⁸ Vedi qui la storia della pianificazione in Francia – [clicca qui](#). Il “*plan de la Nation*” come documento unico strutturato fu abbandonato nell'anno 1993 anche in seguito a una riflessione generale sul piano, affidata dal governo Balladour a Jean De Gaulle: vedi [“l'avenir du planet la place de la pianification dans la société française”](#);



base una visione di previsione del futuro e di conseguenti **strategie**⁶⁹ che non si esprimono più, tuttavia, attraverso un unico piano strutturato; in Francia, ma non solo, sono anche in crisi il concetto stesso di centralità dello Stato nelle società contemporanee, nel senso della contemporanea perdita di capacità di guidare l'economia, a scapito sia delle comunità sovra-nazionali che delle comunità locali. Ne deriva un panorama di iniziative pubbliche in cui **lo Stato francese** promuove e finanzia le **politiche pubbliche sulle grandi mission** inerenti a interessi comuni della collettività nazionale - soprattutto trasporti, grandi infrastrutture, acque e coste - e concentra sui *contrats de plan* le politiche connesse alla dimensione della territorialità:

*mobilità multimodale (trasferimento merci con modalità di trasporto combinate fra loro); transizione ecologica ed energetica; gestione digitale; innovazione e fabbriche del futuro; istruzione superiore, ricerca e innovazione; territori*⁷⁰.

I *contrats de plan* sono stati oggetto nell'anno 2014 di un report generale, demandato alla Corte dei Conti dal Parlamento per approfondire lo stato dell'arte di questo istituto giuridico-economico. Ne è sortita una discussione con le parti sociali nella quale sono state dibattuti i vari aspetti delle criticità emerse nella relazione⁷¹, con conclusioni finali convergenti nella volontà comune di preservare questa forma di pianificazione decentrata, pur in un contesto generale, economico e giuridico, in rapida evoluzione.

Ciò che rende particolarmente attrattivo l'esempio francese dei *contrats de plan* risiede nel **concetto stesso di "contratto"**, atto non unilaterale firmato a più mani in cui le parti si assumono reciprocamente responsabilità di natura obbligatoria; momento in cui prevale la logica della negoziazione e regredisce il ragionare per "competenze". Nell'idea stessa dei contratti di piano è sottintesa una forma di rapporto fra Stato francese, Regioni e collettività territoriali in cui la dialettica democratica insita del "negozio giuridico bilaterale" supera gli steccati delle attribuzioni a ciascuno fissate da leggi, regolamenti o dalla Costituzione stessa. Le variegate realtà presenti in qualunque comunità territoriale rendono sempre problematico il tentativo di immaginare *ex ante* una "fissazione dei paletti" delle competenze reciproche: al contrario, il sempre conclamato **principio della sussidiarietà** trova il suo migliore compimento proprio nell'istituto contrattuale in

⁶⁹ In luogo del disciolto "Commissariato generale del Piano" è operativo dal 2013 il "France Strategie" ([clicca qui](#));

⁷⁰ Vedi qui in italiano: <https://translate.google.it/translate?hl=it&sl=fr&u=https://www.cget.gouv.fr/actualites/l-emploi-priorite-transversale-des-nouveaux-contrats-de-plan-etat-region-2015-2020&prev=search>

⁷¹ Vedi qui una sintesi in italiano del rapporto e della conseguente discussione pubblica:

https://translate.google.it/translate?hl=it&sl=fr&u=http://www.senat.fr/rap/r14-036/r14-036_mono.html&prev=search



cui le parti fissano, con riferimento alle concrete realtà specifiche in campo, **CHI** sia il soggetto abilitato a intervenire in quel determinato ambito di azioni e/o di interessi.

Lo strumento contrattuale risulta in definitiva essere il più adatto a favorire un coordinamento fra i vari livelli di governance pubblica. La caratteristica peculiare dei soggetti pubblici che negoziano rende evidente il fatto che i *contrats de plan* non hanno un fondamento esclusivamente giuridico, ma piuttosto una valenza politica, i cui equilibri fungono da fulcro per una corretta attuazione di quanto definito nel singolo contratto⁷².

Il Débat public

L'ordinamento francese ha affiancato, a decorrere dall'anno 1995, un altro interessante strumento di gestione democratica delle politiche pubbliche: **il débat public** -dibattito pubblico, criterio ormai sovrano in base al quale il progetto iniziale di qualunque opera infrastrutturale - pubblica o privata, di valore finanziario rilevante e di interesse collettivo, deve essere sottoposto a una procedura di informazione e ascolto delle idee delle rappresentanze e delle collettività interessate e/o coinvolte. Il motivo per il quale questo istituto viene trattato insieme ai *contrats de plan* è presto detto: ambedue gli istituti rappresentano strumenti istituzionali di **collegamento fra il principio democratico dell'autonomia e il principio dell'efficienza e del buon andamento della pubblica amministrazione**: sono pertanto finalizzati a coniugare l'efficienza e l'unitarietà delle politiche pubbliche con il principio dell'ascolto/analisi delle problematiche della gente.

Per un'analisi approfondita delle norme in vigore in Francia del *débat public*, si rimanda a quanto previsto dalla *loi* n. 95-101 del 2 febbraio 1995 (cosiddetta legge "Barnier", successivamente più volte modificata⁷³) e a un pregevole studio dell'Ufficio Valutazione Impatto del Senato italiano⁷⁴. Qui è utile rimarcare il senso complessivo dell'istituto di partecipazione, che consiste nella consuetudine ormai consolidata Oltralpe di avviare un dibattito pubblico ogni volta che lo Stato, la

⁷² Per un approfondimento delle caratteristiche dei *contrats de plan* vedi ancora "I quaderni del FORMEZ" n. 30 dell'anno 2004 - vedi qui <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2015/12/Francia.pdf> pagg. 25-47

⁷³ Vedansi le leggi citate a pag. 7 dello studio di cui alla nota successiva (**Loi n. 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité**); dalla c.d. legge Grenelle II (**Loi n. 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement**); dalla **Loi n. 2012-1460 du 27 décembre 2012 relative à la mise en œuvre du principe de participation du public défini à l'article 7 de la Charte de l'environnement**; dalla **Loi n. 2018-148 du 2 mars 2018 ratifiant les ordonnances n. 2016-1058 du 3 août 2016 relative à la modification des règles applicables à l'évaluation environnementale des projets, plans et programmes** et n. 2016-1060 du 3 août 2016 portant réforme des procédures des tinées à assurer l'information et la participation du public à l'élaboration de certaines décisions susceptibles d'avoir une incidence sur l'environnement.

⁷⁴ Vedi qui dell'agosto 2018: "**Una nuova forma di partecipazione: il dibattito pubblico sulle grandi opere infrastrutturali**".

https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/35_Dibattito_publico_sulle_opere_publiche.pdf



Regione, una collettività territoriale o un qualunque soggetto privato abbia elaborato un progetto di grande opera infrastrutturale: l'impegno del legislatore francese non è rivolto solo all'enunciazione di principi, quanto più utilmente e seriamente alla predisposizione di una serie di “**congegni di supporto**” che realizzino quel principio di effettività, sguarnito del quale una legge non è mai una vera legge. In questo senso, nel congegno di funzionamento del dibattito pubblico in Francia possiamo individuare una serie di meccanismi di garanzia democratica e di efficienza, che riepiloghiamo di seguito:

1. Il dibattito pubblico viene attivato **a monte** della realizzazione dell'opera, nella fase di realizzazione del progetto iniziale, onde garantire che il dibattito stesso non sia puramente fittizio e teorico, ma incida invece sulle premesse di fondo iniziali di chi (Stato, Comunità territoriali, privati) intende realizzare l'opera.

2. A presidio dell'imparzialità e dell'autonomia da qualsivoglia manovra politica viene posta come motore principale **un'Autorità amministrativa indipendente, la *Commission Nationale du débat public (CNDP)***⁷⁵, composta da 25 membri di diversa provenienza (parlamentari, rappresentanti eletti locali, membri del Consiglio di Stato, Corte di cassazione, Corte dei conti, associazioni, datori di lavoro, sindacati, etc.) che assicurano la sua indipendenza. La Commissione ha il compito di presiedere alla regolarità di tutte le operazioni connesse ai dibattiti pubblici in corso e di adottare la scelta fondamentale dell'avvio della consultazione.

3. La Commissione esamina le comunicazioni (veri e propri dossier iniziali) che il “titolare dell'opera” è tenuto ad inviare in presenza di opere aventi caratteristiche tecniche e/o costi stimati che eccedano determinate soglie prestabilite. Anche al di sotto di tali soglie, il titolare dell'opera deve rendere pubbliche le stesse, gli obiettivi e le loro caratteristiche essenziali: il dibattito pubblico può essere, in questi casi, egualmente attivato ove ne facciano richiesta 10.000 cittadini maggiorenni, dieci parlamentari, un consiglio regionale, dipartimentale o comunale o un'associazione ambientalista operante a livello nazionale. La *Commission nationale* **decide l'avvio** del dibattito pubblico;

4. Il dibattito pubblico viene avviato dalla Commissione nazionale (CNDP) entro due mesi dalla ricezione del progetto con l'attribuzione della gestione **ad un organo collegiale istituito ad hoc**: la *Commission particulière du débat public (CPDP)*. La trasparenza dell'operazione viene assicurata dall'obbligo a carico del titolare del progetto di produrre entro i successivi 6 mesi il

⁷⁵ vedi qui in italiano:

https://translate.google.it/translate?hl=it&sl=fr&u=https://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_nationale_du_d%25C3%25A9bat_public&prev=search



cosiddetto **DMO** (*dossier du maître d'ouvrage*), che costituisce il principale strumento d'informazione del dibattito: oltre alle informazioni già contenute nelle comunicazioni precedenti, il DMO deve contenere gli studi di impatto, i documenti tecnici, le cartografie necessarie a visualizzare l'inserimento del progetto nel contesto ambientale e tutto ciò che sia utile a rendere il progetto comprensibile al pubblico;

5. La *Commission particulière*, a questo punto, pubblica un **calendario del dibattito**, che comunque deve svolgersi entro il termine dei successivi quattro mesi. Le modalità di svolgimento **non** sono prestabilite ma vengono individuate dalla commissione stessa, circostanza questa molto opportuna per evitare scontri, contenziosi e appesantimenti burocratici intorno alla procedura di dibattito pubblico;

6. L'andamento del dibattito consente ai cittadini di discutere l'**opportunità di realizzare un certo progetto**, gli **obiettivi** e le **caratteristiche principali** dello stesso o gli obiettivi di piani e programmi, le **implicazioni socio-economiche** e i principali **impatti sull'ambiente e sulla gestione del territorio**. Consente altresì di discutere delle **varie soluzioni** alternative - ivi compresa la possibilità che il progetto non venga realizzato (la cosiddetta "**opzione zero**");

7. La decisione finale dare seguito al progetto o meno, precisando le principali modifiche apportate e indicando le misure che ritenga necessarie a seguito del dibattito è a carico del titolare del progetto. La *Commission nationale* designa comunque un garante - al termine del dibattito pubblico - incaricato di controllare l'avvenuta corretta informazione e partecipazione del pubblico.

L'importanza assunta nel sistema istituzionale francese dal *Débat public* e dalla Commissione nazionale indipendente - oggi presieduta dalla **signora Chantal Jouanno**⁷⁶ - è testimoniato da un evento verificatosi in occasione delle recenti manifestazioni popolari denominate dei "Giubbotti gialli": il Governo francese ha deciso di affidare al CNDP un dibattito pubblico nazionale sulla tematica delle tariffe pubbliche.⁷⁷ Di rilievo anche le conseguenti dichiarazioni della Commissione, che ha tenuto a precisare pubblicamente che detto dibattito pubblico "*non dovrà essere pilotato politicamente*", né dovrà ingenerarsi nell'opinione pubblica l'impressione che gli incontri che si terranno siano "*incontri politici del governo e della maggioranza*"⁷⁸: una orgogliosa rivendicazione di indipendenza e di imparzialità, sconosciuta nel nostro Paese.

⁷⁶ Vedi https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-brief-politique/le-brief-politique-l-avis-de-chantal-jouanno-presidente-de-la-commission-nationale-du-debat-public-au-gouvernement_3083435.html

⁷⁷ Vedi qui in italiano <https://translate.google.it/translate?hl=it&sl=fr&u=https://www.sudouest.fr/2018/12/19/gilets-jaunes-la-commission-nationale-du-debat-public-c-est-quoi-5669569-10530.php&prev=search>



E l'Italia? Disinteresse o copia pedissequa.

Uno dei segni del provincialismo intellettuale del nostro Paese è costituito dall'atteggiamento falso-snob di disinteresse allo studio critico del funzionamento delle istituzioni amministrative degli altri Paesi democratici occidentali. Atteggiamento, a parere di chi scrive, figlio di un'idea di "originalità" e/o di "progressività" degli esperimenti politici concepiti nella nostra breve storia di Stato nazionale, che pretende di "inventare" nuove forme di buon funzionamento delle istituzioni, ritenute "migliori" di quelle già sperimentate da decenni in altri Paesi consimili.

Affianca tale atteggiamento altezzoso anche una filosofia dello Stato-amministrazione che considera la "burocrazia", non come imprescindibile motore di efficienza del sistema economico, ma come un impaccio "strutturale" all'efficienza delle imprese, da ridurre, pertanto, al minimo indispensabile di presenza e di operatività. Invece, lo studio, anche poco approfondito, delle pubbliche amministrazioni dei Paesi occidentali avanzati rinvia a metodi di *governance* nei quali il versante amministrativo e gestionale delle politiche pubbliche assurge a volano fondamentale di successo di qualunque politica socio-economica; altrove la pubblica amministrazione viene sentita e regolata **non** come "peso", ma come fattore di crescita economica/sociale e di stabilità⁷⁹. Qualunque sia la forza politica al governo, la pubblica amministrazione viene "costruita" come "**sistema**", cioè meccanismo complesso le cui forme e modalità di funzionamento devono garantire, simultaneamente, **democraticità, legalità ed efficienza**⁸⁰.

Lo snobismo autolesionista sopra richiamato si esprime anche in un altro "modo operativo", figlio anch'esso di diletterantismo e superficialità: l'estrazione di un singolo pezzo di riforma varata in un altro Paese occidentale e il tentativo, quasi sempre fallimentare, di inserirlo nel corpo delle leggi amministrative italiane; da segnalare infine, la prassi furbesca di enunciare nelle leggi in forma roboante i principi regolatori, curando poi assai poco la coerenza interna e l'efficienza dei congegni che tali principi dovrebbero presidiare.

⁷⁸ Vedi qui in italiano

<https://translate.google.it/translate?hl=it&sl=fr&u=https://www.francetvinfo.fr/economie/transports/gilets-jaunes/gilets-jaunes-la-commission-nationale-du-debat-public-chargee-de-la-grande-concertation-sermonne-lexecutif-3105949.html&prev=search>

⁷⁹ Si vedano [qui le teorie economiche di Mariana Mazzucato](#), nata a Roma ed oggi professoressa di Economia e Valutazione pubblica presso lo University College di Londra

⁸⁰ L'idea di Pubblica Amministrazione come "sistema" veniva sempre richiamata dal compianto **Paolo de Ioanna** (vedi qui fra l'altro la [videoregistrazione di un suo intervento nel marzo 2017](#))



I *contrats de plan* e il *débat public* rappresentano un'esplicitazione del doppio ordine di difetti qui segnalati.

Per quanto riguarda il *contrat de plan Etat-Region* non si ravvede nella legislazione italiana alcun tentativo, seppure fugace, di riproposizione regolativa. Un vero peccato, perché l'inestricabile groviglio di attribuzioni e competenze generato, come il classico vaso di Pandora, dalla stesura dell'anno 2001 del Titolo V della Carta costituzionale, rende praticamente impossibile concepire un quadro strategico condiviso fra lo Stato persona e le Autonomie territoriali in ordine alla gestione dei grandi progetti infrastrutturali del Paese. Il metodo negoziale sarebbe uno dei pochissimi strumenti capaci di creare un utile collante fra la salvaguardia delle Autonomie e la necessaria unitarietà e coerenza delle politiche pubbliche.

Per quanto riguarda, invece, il "dibattito pubblico", la natura di strumento di democrazia diretta di questo istituto ha fatto molti proseliti nel nostro Paese, ma le conseguenti iniziative legislative soffrono dell'ormai consolidato disordine istituzionale. Innanzitutto, sono state due leggi regionali delle volenterose Regioni Toscana e Liguria ad introdurre in Italia il Dibattito pubblico^{81 82}. Una terza Regione, la Puglia, ha inteso introdurre la disciplina del dibattito pubblico con la legge regionale 13 luglio 2017, n. 28. In questo caso, tuttavia, il relativo testo si avventurava in un tipico percorso di "contesa istituzionale": infatti l'articolo 7 prevedeva l'attivazione del dibattito pubblico anche nei riguardi di "opere statali e di interesse nazionale"⁸³. Non vi è chi non veda che tale codicillo andava a toccare direttamente la modalità di attuazione del progetto *Trans Atlantic Pipeline* (TAP), oggetto di polemiche annose mai composte. Ne è seguita la pronta replica del Consiglio dei Ministri che l'8 settembre 2017 ha sollevato eccezione di costituzionalità di tale disposizione, rinviandola alla Corte costituzionale per dirimere il conflitto di attribuzione: quest'ultima ha deciso nell'ottobre scorso in favore dello Stato ricorrente⁸⁴.

⁸¹Vedi qui l'esauriente esposizione sulle caratteristiche di tali leggi presente nel già citato rapporto dell'agosto 2018: "**Una nuova forma di partecipazione: il dibattito pubblico sulle grandi opere infrastrutturali**".

https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/35_Dibattito_publico_sulle_opere_publiche.pdf

⁸² Uno dei dibattiti pubblici, svoltosi nell'anno 2007, ha riguardato la Gronda autostradale di Ponente di Genova (vedasi pagina 14 del rapporto sopra citato);

⁸³ si veda alla pagina 24 del rapporto del Senato sopra citato.

⁸⁴ Sentenza n. 235 del 9 ottobre 2018.

https://www.federalismi.it/nv14/articolodocumento.cfm?Artid=37692&content=in%2Btema%2Bdi%2Bopere%2Bpubbliche%2C%2Bprocedimento%2Bamministrativo%2C%2Bnorme%2Bdella%2BRegione%2BPuglia%2E&content_author



Stato ricorrente che, a propria volta, ha pensato bene di regolare anch'esso il dibattito pubblico alla francese: all'articolo 22 del Codice degli appalti⁸⁵ è previsto il dibattito pubblico demandando, ci mancherebbe altro, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri la fissazione delle modalità di svolgimento, le tipologie e le soglie dimensionali delle opere da sottoporre a dibattito pubblico: il DPCM è stato adottato il 10 maggio di quest'anno col numero 76⁸⁶.

Non è lecito prevedere oggi quale sarà la sorte in Italia dell'istituto del *débat public*, ma si può fin d'ora affermare che il nostro stravagante sistema istituzionale ne consente la potestà regolatrice a più di 20 soggetti dotati di pari dignità istituzionale e legislativa; tali soggetti non potranno che partorire una miriade di regole del gioco, buone per alimentare quell'anarchia istituzionale della quale i cittadini di questo Paese sono oggi schiavi.

⁸⁵ D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50

⁸⁶ Vedi le pagine 26 e seguenti del Rapporto citato.



Digitocrazia e privatizzazione elettronica

di Luca Soda

Dirigente presso Presidenza del Consiglio dei Ministri

Quante username e password abbiamo? Quanto la nostra vita è condizionata da codici, sistemi esperti, dispositivi digitali? Quante volte in un mese ci misuriamo con frasi tipo *“password non valida”* oppure *“hai dimenticato la tua password?”*. Da lì inizia una melassa vischiosa di azioni: indicare un indirizzo e-mail, sul quale arriva un codice temporaneo da inserire nel dispositivo, che subito dopo ti chiede di cambiare la password temporanea, che non deve essere più corta di 8 caratteri, avere almeno una maiuscola, un carattere alfanumerico, un punto e un carattere speciale e, soprattutto, non essere identica alle tre precedenti già scadute. Un'operazione la cui fastidiosa impegnatività è direttamente proporzionale all'età anagrafica del soggetto che la compie.

Quanti servizi sono stati trasferiti in rete e sono utilizzabili attraverso una *“comoda App”* da installare sullo *smartphone*? Inoltre lo *smartphone* deve essere abbastanza evoluto e avere una consistente memoria, altrimenti si è costretti a cancellare altre applicazioni o la musica, le foto, i video. Inoltre, l'*App* si scarica magari con *google play store* (ma c'è anche *Apple store*) e bisogna aver ben presente username e password di *google* altrimenti ricomincia la giostra di prima: *hai dimenticato la password? Indica un indirizzo e-mail, prova con un altro metodo...*

Il confronto uomo-sistema digitale è una delle nostre nuove modalità di relazione, ed è in costante crescita. Un'entità siderale ti parla dal profondo del web, da una sorta di quarta dimensione delocalizzata e remota, ma il livello di interazione con essa è limitato alla pedissequa esecuzione di ciò che ti viene chiesto. Non è disabilitabile come HAL 9000, il supercomputer di 2001 Odissea nello spazio, che muore cantando un *“giro giro tondo”* sempre più rallentato fino al rumore sordo di un impulso elettronico. Al contrario, se qualcosa va storto nell'interazione col sistema, siamo noi spesso ad essere disabilitati dall'accesso a un servizio, magari proprio nel momento in cui ne abbiamo davvero bisogno.

Quasi tutti noi abbiamo un foglio di carta, un file word o addirittura una tabella excel in cui sono conservati tutti i codici *“vitali”* della nostra esistenza digitale: quelli per accedere a pc, *tablet*, *smartphone*, quelli per scaricare *App* e, ancora, quelli necessari per acquistare *on line* servizi e beni, quindi per accedere alle piattaforme di compagnie di trasporto su gomma, ferroviario, aereo, aziende di e-commerce e servizi *on line*. E poi servizi bancari, utenze domestiche, polizze previdenziali. Tutte queste piattaforme, infatti, ti chiedono preliminarmente la stessa identica cosa con puntualità



cronometrica: devi registrarti.

La logica dei servizi *on line* si espande, consente alle aziende maggiori profitti e riduzioni consistenti dei costi del lavoro anche attraverso il trasferimento di funzioni gestori e dei servizi sugli utenti. Attraverso l'*App* con cui gestiamo il nostro conto corrente di fatto imputiamo a noi stessi uno stock di lavoro che la banca non svolge più trasformandoci in lavoratori che svolgono però mansioni non retribuite. Con il digitale saremo anche più comodi, ma stiamo diventando amministratori della nostra polizza previdenziale o del nostro contratto di telefonia mobile, probabilmente contribuendo alla scomparsa di un posto di lavoro.

Ma attenzione, non è tutto qui. Se la nostra esistenza di consumatori è già da tempo condizionata da sistemi e dispositivi digitali ora comincia ad esserlo anche quella da cittadini. Proliferano, infatti, anche abbastanza velocemente, i servizi digitali delle pubbliche amministrazioni per funzioni connesse alla cittadinanza: utilities, servizi comunali, regionali, statali.

Semplificare, ottimizzare, risparmiare: tutto buono e tutto giusto. Ma dietro la semplificazione tecnologica dei servizi si nasconde in realtà una babele di sistemi differenziati, che non dialogano o, peggio, sono caratterizzati da automatismi, pratiche digitali, linguaggi rispetto ai quali interagiscono efficacemente solo i cittadini più "competitivi", ovvero quelli esperti nella nuova emergente "burocrazia delle procedure automatizzate", la digitocrazia.

Lo ha dimostrato in modo esemplare Ken Loach col suo "*Io, Daniel Blake*" nella drammatica interazione tra un uomo che perde il lavoro per motivi di salute e l'impiegata del servizio sussidi che ottusamente continua a ripetere che per ottenere il sussidio il povero Daniel deve fare la domanda *on line* dimostrando di essere non una persona ma solo una propaggine biologica del terminale di un dispositivo burocratico digitale. La vicenda di Daniel Blake ci dimostra che è probabile la creazione di nuove forme di esclusione sociale che riguardano chi non riesce per motivi anagrafici, o semplicemente culturali, a stare al passo con la proliferazione delle mutazioni digitali dell'erogazione dei servizi pubblici.

Ma le criticità connesse all'utilizzo della rete nell'interazione tra pubblica amministrazione e cittadino non si limitano alla digitocrazia. Con la digitalizzazione dei servizi pubblici sta avanzando, infatti, una nuova stagione di privatizzazione, questa volta elettronica, ovvero di cessione di funzioni e poteri a soggetti privati, per di più delocalizzati.

L'imperativo categorico dell'adesione al digitale entra a gamba tesa nell'interazione cittadino-servizio pubblico, generando, ad esempio, l'obbligo di scaricare o loggarsi in un'applicazione



proprietaria per accedere al registro elettronico della scuola frequentata dai propri figli. Moltissime persone ritengono opportuno, se non necessario, aprire un profilo *facebook* o una connessione *whatsApp* per non restare escluse dalla relazione informativa con la stessa scuola o con servizi pubblici frequentati dai figli che ne fanno ampio utilizzo (palestre, piscine, associazioni sportive). La pubblica amministrazione in maniera sempre più massiva (e spesso inconsapevole) propone (ma spesso impone) ai cittadini l'uso di *App* proprietarie per accedere ad una prestazione, anche sanitaria⁸⁷. La logica del *governo smart* impone l'utilizzo di piattaforme e di applicazioni proprietarie in settori strategici come la mobilità urbana o l'anagrafe⁸⁸. Ma dietro le applicazioni che informano sulla mobilità cittadina si cela in realtà la cessione a privati di un pezzo importante della gestione pubblica (e dunque della possibilità di controllo diffuso e democratico) sul funzionamento delle città. La tecnologia va bene nell'interazione tra cittadino e pubblica amministrazione, ma le piattaforme che si utilizzano possono essere private? Non è opportuno che, invece, esse siano pubbliche e democraticamente controllabili?

Si tratta di una strisciante operazione di privatizzazione (ma anche di svuotamento di competenze della pubblica amministrazione) che mostra sempre più spesso di non avere gli strumenti culturali per capire cosa accade con la cessione di funzioni alle *App* private che, come il cavallo di Troia, entrano nel sistema pubblico offrendo semplificazione ma in cambio ottengono dati. Per la stessa ragione l'*open government* si sta concretamente realizzando in un gioco a tutto vantaggio delle stesse piattaforme che raccolgono dati pubblici a costo zero e li integrano con l'enorme quantità di dati già a loro disposizione per perfezionare le profilazioni, le analisi sociali e commerciali, le cognizioni predittive.

L'esercizio della cittadinanza è sempre più condizionato da un ginepraio fluttuante di codici che ci circondano, ci assediano, ci logorano, generano sempre più la sensazione di appartenere ad un mondo disciplinato e silenzioso che delega ai dispositivi digitali e alle sue logiche la gestione delle esistenze individuali e delle rispettive relazioni con il sistema dei servizi pubblici. Il rischio concreto è che in cambio non si riceva affatto l'efficienza sperata. Di sicuro i cittadini cedono il vero capitale della società digitale, cioè i dati, quelli che descrivono, se opportunamente elaborati e integrati, il profilo individuale di ognuno, un patrimonio immenso che genera valore economico dalle vite, anche

⁸⁷Ad esempio le piattaforme adottate da Comuni e ASL per gestire prenotazioni di servizi.

⁸⁸Senza che peraltro a tale innovazione corrisponda sempre un aumento di efficienza: per ottenere una carta d'identità del Comune di Roma basta una *App*, ma l'appuntamento per ritirarla materialmente può essere di diversi mesi dopo la richiesta digitale (fonte diretta di chi scrive)



emotive, di ognuno di noi e sul quale si basa il nuovo “capitalismo delle piattaforme”.

Infine, la proliferazione di dispositivi digitocratici avviene senza che sia mutata la struttura profonda dei rapporti di potere tra cittadino e sistema pubblico, da sempre caratterizzati, nonostante le innovazioni degli ultimi trent'anni, da un certo grado di autoritarità. In sostanza se la crescita di sistemi digitali nell'erogazione dei servizi pubblici è caratterizzata da logiche digitocratiche e proprietarie, che si innestano su un sistema storicamente orientato da qualità “dispotiche”, il risultato non può che essere la conferma, se non l'ampliamento, di tali caratteristiche.

Eliminando definitivamente il rapporto di interazione personale tra individuo e impiegato della pubblica amministrazione (dietro cui si celava talvolta corruzione e mancanza di imparzialità ma anche dialogo, comprensione e collaborazione) si rischia di generare una barriera virtuale, impersonale e astratta, con la quale si può interagire solo nel rispetto logico-matematico assoluto delle procedure automatizzate. Un muro invalicabile, qualificato dalla dis-umanità crescente del rapporto tra cittadino e sistema pubblico, che finisce per consentire la fruizione piena della cittadinanza solo a chi è disciplinato nella propria sottomissione alla crudele tirannia della logica binaria.

Tra qualche anno le pubbliche amministrazioni saranno sempre di più in mano agli algoritmi e ai sistemi di intelligenza artificiale proprietari, ai quali verranno delegati settori rilevanti della sfera pubblica. Inoltre la digitocrazia rischia di dilagare perché il combinato effetto dell'esigenza di ridurre i costi e l'enfasi modaiola dell'amministrazione *smart* travolge ogni possibile riflessione ponderata sugli effetti finali del sistema. Certo criticare la diffusione della digitalizzazione dei servizi pubblici può apparire paradossale quando per anni il *leitmotiv* è stato esattamente l'opposto. Ma qui non si vuole sostenere che i processi di innovazione digitale debbano essere arrestati. Al contrario, si vuole sottolineare che ogni innovazione deve essere accompagnata non solo da un sistema di regole che - proprio perché trattasi di innovazioni di servizi pubblici la cui fruizione qualifica la qualità della cittadinanza - tutelino il cittadino nell'interazione con il sistema pubblico digitale, ma soprattutto da una diffusa cultura critica che ne valorizzi le potenzialità riducendone i rischi. Occorre cioè accelerare le innovazioni in grado di generare miglioramenti della qualità della vita e limitare al massimo gli effetti perversi finalizzati a ridurre degli spazi di libertà e l'aumento delle disuguaglianze. Un mondo nuovo avanza, un mondo che, come ci ha spiegato la visionaria serie inglese *Black Mirror*, genera mutazioni esistenziali profonde rispetto alle quali è necessario attivare i filtri dell'analisi e della capacità critica, secondo un approccio “politico” al digitale che le culture *hacker* (se vogliamo capire il



mondo digitale dobbiamo imparare anche da loro) riassumono nello slogan “Bisogna sempre chiedersi cosa c’è dietro”.

Come è stato scritto “Quella digitale non è più - se mai lo è stata - una dimensione aggiuntiva, separata o virtuale della vita: è parte del quotidiano di ognuno di noi e del modo in cui viviamo insieme agli altri. I dati, quelli che produciamo con i nostri *smartphone* e quelli amministrativi, rappresentano la posta in gioco per il controllo delle trasformazioni che attraversano la società”⁸⁹.

La cittadinanza è a un bivio: o si espande grazie a servizi efficienti che utilizzano la tecnologia per risolvere problemi o si comprime per due ordini di ragioni. Da una parte perché i servizi rischiano di essere gestiti sempre più da piattaforme proprietarie, dall'altra perché sulle culture burocratiche di stampo novecentesco, e mai definitivamente superate, s’innestano dispositivi digitali disciplinari che aumentano le caratteristiche autoritarie dell’amministrazione.

Il precipitato potrebbe essere l’ansia silenziosa del nostro rapporto solitario con l’automatismo digitale, sintetizzabile in una domanda che le riassume tutte: “Che cittadino sarai quando la tua password non sarà più valida?”

⁸⁹ Il nostro diritto digitale alla città, a cura di Open Polis, 2017;



RECENSIONI

Stefano Sepe

Storia dell'Amministrazione italiana (1861-2017)

Editoriale Scientifica - 2018

di Leonella Cappelli

Il libro è una sintesi delle vicende dell'Amministrazione italiana dal periodo cavouriano (precedente di qualche anno l'unità del Paese) fino ai nostri giorni.

La chiave di volta che guida nella esposizione di fatti e circostanze è il problema della valenza "politica" della funzionalità (e quindi della sua modifica, nel tempo) della P.A. italiana. Impostazione che rimanda già ai primi decenni dello Stato unitario, e con maggiore incidenza al periodo crispino (fine '800) ed a quello giolittiano antecedente il primo conflitto mondiale.

Ripercorrendo oltre 150 anni di storia, si rinvencono anche in anni lontani affermazioni che gli attuali lettori hanno potuto percepire periodicamente in periodi contemporanei: le resistenze dell'alta burocrazia ai cambiamenti; la scarsa attenzione dei politici all'attuazione delle norme di riforma varate; l'archiviazione di progetti di riforma, alcuni "dimenticati", altri direttamente cestinati perché giudicati pericolosi. Si veda in proposito la testimonianza del Ministro De Stefani riferita alla fine degli anni '20 del Novecento, secondo cui Mussolini ordinò la distruzione di un documento ufficiale che proponeva la diminuzione del numero dei dipendenti pubblici perché la sua attuazione avrebbe scoraggiato i laureati e diplomati del Sud.

Sepe evidenzia in premessa anche la peculiarità italiana di costituire enti pubblici paralleli per risolvere più rapidamente problemi e che ha spesso procurato essa stessa nuovi problemi e duplicazioni di competenze.

L'autore esamina varie fasi nei rapporti fra la politica e l'Amministrazione, facendo rilevare come spesso alcuni decisi mutamenti nell'assetto della P.A. non abbiano coinciso con le crisi istituzionali vissute dallo Stato, ma siano state asincroniche rispetto ad esse o addirittura avulse. Vedasi la continuità delle strutture e degli stessi personaggi di vertice dell'Amministrazione alla fine della seconda guerra mondiale, e cioè nel momento di massima cesura a livello politico-istituzionale.



Altre volte, come alla fine del Novecento, si è registrata invece una decisa svolta nella politica riformatrice del settore in stretto rapporto di causa-effetto con la crisi della politica.

Non è possibile, in questa sede, ripercorrere tutte le tappe di un cammino così lungo. Ci si limita ad indicare alcuni punti nodali concernenti le strutture ed i rapporti con le visioni della società e del Paese in alcuni momenti storici:

- Il centralismo che domina nei primi anni dopo l'Unità, sanzionato dalle leggi del 1865, che hanno contribuito fortemente ad affossare le istanze di valorizzazione delle periferie per "tenere insieme un Paese privo di identità nazionale".

- La valenza della figura del Prefetto, onnipotente per lunghi anni, quando il massimo funzionario periferico rivestiva perfino la carica di responsabile della Deputazione provinciale, e poi via via depotenziata in relazione all'elettività di cariche locali, alla costituzione di nuovi uffici periferici (Ragionerie e Intendenze di Finanza passate sotto il controllo del Ministero delle Finanze con le riforme del 1923), ai nuovi e maggiori poteri riconosciuti alle Regioni e agli Enti locali (fine Novecento e inizio attuale secolo).

- Il ricambio nella composizione geografica del personale, specie di vertice, all'inizio costituita in prevalenza da piemontesi e poi man mano meridionalizzatasi a partire dalla fine dell'Ottocento.

- L'importanza dell'età giolittiana, quando si ampliavano i servizi richiesti all'amministrazione in uno con l'espansione dei partiti politici e del suffragio popolare. In tale periodo furono nazionalizzate le Ferrovie, inglobate le Poste, create nuove tipologie di uffici (di consulenza, uffici ispettivi, uffici speciali), creato il primo grande ente pubblico (INA).

- Le trasformazioni transitorie imposte nel periodo della prima guerra mondiale, con la creazione di Ministeri ad hoc per le necessità belliche.

- La ferrea centralizzazione del periodo successivo, quello fascista, che vide la soppressione di molti organi consultivi a livello centrale e la nomina governativa dei sindaci dei Comuni, nonché la creazione di molti enti "paralleli" a conformazione strutturale privatistica, fra cui di grande rilievo l'IMI e l'IRI.

- La creazione e i mutamenti delle denominazioni e delle competenze dei Ministeri, il cui numero era venuto via via aumentando fino agli anni ottanta del Novecento e poi ha subito significative contrazioni nell'ultimo ventennio.



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

In conclusione, il testo rappresenta un'ottima sintesi ragionata dell'evoluzione del nostro sistema amministrativo. La voluta stringatezza rinvia peraltro agli opportuni approfondimenti contenuti in lavori più ampi ed articolati dello stesso Sepe e di altri autori richiamati ed elencati alla fine del volumetto.



Vito Tenore (a cura di)

La nuova Corte dei Conti: responsabilità, pensioni, controlli, 4 ediz.

Giuffrè Editore - 2018

di Luigi Carbone

Il ruolo della Corte dei Conti nell'attuale contesto istituzionale rappresenta un tema di attualità e di grandissimo interesse sistematico e dogmatico. Tale organo di rilevanza costituzionale ha visto col tempo significativamente implementate e rafforzate le proprie funzioni di controllo e giurisdizionali.

L'estensione delle competenze costituzionalmente demandate alla Corte dei Conti, che ha rinvenuto il proprio ancoraggio nel riscritto quadro costituzionale, e segnatamente nella riforma del Titolo V che ha ridisegnato l'assetto dei rapporti tra Stato ed autonomie locali e nella riforma che ha consacrato nel testo costituzionale il principio dell'equilibrio di bilancio, è oggi fortemente condizionata dal processo di integrazione europea.

Ed infatti, l'esigenza di onorare gli obblighi europei, in particolare la necessità di rispettare e dare attuazione al *fiscal compact* ed al *Patto di stabilità e crescita*, nonché di contenere il debito pubblico e di evitare disavanzi pubblici eccessivi, hanno notevolmente accresciuto e posto in centrale evidenza i compiti affidati alla Corte dei Conti nella sua veste, ormai consolidata nella giurisprudenza costituzionale, di garante imparziale dell'equilibrio economico-finanziario del settore pubblico e della corretta gestione delle risorse collettive.

A fronte dell'attuale configurazione e collocazione della Corte dei Conti nel panorama costituzionale e del ruolo da essa assolto non può che risultare di notevole interesse il volume curato da Vito Tenore, magistrato della Corte dei Conti in servizio presso la sezione giurisdizionale Lombardia e Professore di diritto del lavoro pubblico presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, grande studioso e massimo esperto nazionale in diritto disciplinare, che aggiunge alla poderosa produzione scientifica un'altra opera di grande pregio.

Il testo, che giunge alla sua quarta edizione stante il successo riscontrato dalle precedenti a fronte del generalizzato apprezzamento manifestato dagli studiosi della materia, offre, anche con il contributo di altri autorevoli magistrati della Corte dei Conti, un'analisi sistematica e minuziosa dell'assetto della magistratura contabile nelle sue diverse articolazioni.



Il volume, partendo da un'attenta disamina della storia e dell'evoluzione sistematica della Corte dei Conti, ricostruisce con completezza e rigore l'organizzazione ed il funzionamento della magistratura contabile.

Sono poi numerosi e preziosi i richiami alla normativa vigente, alla giurisprudenza ed alla dottrina senza che ciò si traduca, però, in una mera ricognizione compilativa in quanto non si è rinunciato ad una loro analisi critica; si pensi alla stigmatizzazione della posizione assunta da una parte della stessa giurisprudenza contabile in ordine all'individuazione del *dies a quo* prescrizione nell'ipotesi di danno erariale indiretto e favorevole ad individuare la decorrenza del termine prescrizione nel momento del pagamento da parte della Pubblica amministrazione dell'importo risarcitorio senza dover attendere il passaggio in giudicato della sentenza di condanna.

Anche con riferimento ad alcuni interventi normativi non sono state risparmiate parole severe: si pensi alla serrata critica rivolta al c.d. "*lodo Bernardo*" (art. 17, c. 30-ter, d.l. n. 78 del 2009, convertito dalla l. n. 102 del 2009) per aver fortemente limitato la possibilità della Corte dei Conti di contestare il danno all'immagine, circoscrivendola ai soli fatti che si traducano in alcuni reati contro la PA e solo dopo il giudicato penale di condanna, ovvero al rischio di incostituzionalità paventato rispetto ad alcune novità introdotte dalla recente riforma "*Gelli*" (l. n. 24 del 2017) che, limitando la condanna dinnanzi alla Corte dei Conti per danno erariale indiretto nei confronti dei soli esercenti la professione sanitaria, sembrerebbe configurare un regime di *favor* non riscontrabile per alcun altro pubblico dipendente.

Il testo offre, dunque, una visione sistematica e completa, affrontando lo studio delle funzioni della magistratura contabile in una prospettiva non soltanto sostanziale ma anche attenta agli aspetti processuali in una visione sinergica del concreto assetto funzionale della Corte dei Conti.

L'importanza di tale approccio è evidente sol che si consideri che il sistema processuale condiziona in modo decisivo la disciplina sostanziale, attesa la stretta interdipendenza tra i profili sostanziali delle funzioni di controllo e giurisdizionali con i poteri che la legge attribuisce al giudice contabile; in tale prospettiva il volume dà contezza delle novità normative e segnatamente affronta l'incidenza del novello Codice di giustizia contabile (d.lgs. n. 174 del 2016).

Dopo un indice accurato e dettagliato, il testo si apre con una premessa storica, a firma del Consigliere Piergiorgio Della Ventura, dedicata alla genesi ed all'inquadramento costituzionale della Corte dei Conti. La premessa ripercorre tutta l'evoluzione storica che ha interessato la magistratura contabile, partendo dagli antecedenti storici, ed in particolare dalla Corte dei Conti nel Regno d'Italia



fortemente voluta da Cavour, passando per i lavori in sede di Assemblea Costituente ed all'assetto duale consacrato nella Costituzione, sino alle più recenti riforme.

Il primo capitolo, dedicato alla responsabilità amministrativo-contabile, si divide in due parti, ovvero la prima, a cura del Professore Vito Tenore, che ne analizza i profili sostanziali, e la seconda, redatta dal Consigliere Antonio Attanasio, contenente una ragionata rassegna di giurisprudenza.

La prima parte si segnala per la completezza con cui è affrontato il tema della responsabilità amministrativo-contabile; ne sono, infatti, analizzati la discussa natura giuridica, la cumulabilità della condanna della Corte dei Conti con quella penale e/o disciplinare, nonché i rapporti con la confisca penale e la riparazione pecuniaria di cui all'art. 322-*quater* c.p. Ed ancora, è esaminata la giurisdizione contabile sulle ipotesi più problematiche di danno erariale quali, in particolare, i danni arrecati alle società a partecipazione pubblica, i danni all'Unione Europea, il danno da disservizio ed il danno all'immagine. Completa la prima parte una dettagliata analisi degli elementi costitutivi necessari ai fini della configurabilità di tale responsabilità.

Ed è proprio con riferimento alle componenti strutturali della responsabilità amministrativo-contabile che la seconda parte del primo capitolo ne offre una ricostruzione casistica attraverso una ragionata rassegna di numerose pronunzie del giudice contabile.

Invero, il primo capitolo nelle sue due parti per completezza ed analiticità degli argomenti vagliati si presenta piuttosto come un vero e proprio trattato.

Strettamente connesso al primo capitolo, anche da un punto di vista sistematico, è il secondo, scritto a quattro mani dai Procuratori regionali Claudio Chiarenza e Paolo Evangelista, che approfondisce il giudizio di responsabilità dinnanzi alla Corte dei Conti ed assume un rilievo particolare proprio in considerazione della recente entrata in vigore del Codice di giustizia contabile. Sebbene tale opera di codificazione, come rilevato in dottrina, abbia prevalentemente recepito orientamenti giurisprudenziali precedenti piuttosto che realizzare una riforma effettiva sostanziale, la stessa si segnala per aver dato maggiore certezza delle regole del processo e di questo ne danno ampiamente dimostrazione gli Autori con la loro attenta analisi critica degli istituti attraverso i quali si articola il processo contabile di responsabilità.

Di particolare rilievo risultano l'esame della fase delle indagini, ed in particolare l'analisi degli ampi poteri di cui gode il PM contabile e segnatamente i profili di criticità nelle deleghe istruttorie, l'analisi delle misure cautelari e delle problematiche attinenti alle azioni a tutela del credito erariale,



nonché l'indagine sui rapporti con le altre giurisdizioni e specificatamente l'efficacia in sede contabile delle pronunzie provenienti da altri plessi giurisdizionali.

Vi sono poi due capitoli, il terzo ed il quarto, rispettivamente curati dai Consiglieri Adelisa Corsetti e Luigi Caso, interamente dedicati ad una materia assai complessa quale quella pensionistica. In essi si rinviene un'ampia e dettagliata trattazione delle pensioni civili, militari e di guerra nei loro profili sostanziali e processuali, che offre una visione ordinata ad un argomento spesso interessato da frequenti interventi normativi e da importanti pronunzie della Corte costituzionale che sono all'origine di un significativo contenzioso pensionistico.

Il capitolo quinto, redatto del Consigliere Andrea Baldanza, approfondisce l'altra importante funzione costituzionalmente demandata alla Corte dei Conti nella sua veste di organo ausiliario del Governo e del Parlamento. Tra le diverse forme di controllo merita di essere segnalata l'analisi dei controlli sulla gestione degli enti territoriali che nel loro complesso, come chiarito dal giudice costituzionale, costituiscono il bilancio della finanza pubblica allargata e l'esame dell'intervento della Corte dei Conti nei confronti degli enti deficitari o dissestati.

Infine, il testo si conclude con il capitolo sesto, a cura del Consigliere Piergiorgio Della Ventura, contenente un accurato formulario per i giudizi di conto, di responsabilità e pensionistici che non può non apparire di grande utilità per avvocati e magistrati. A tale capitolo fa seguito poi un'appendice normativa sulle principali fonti sulla Corte dei Conti.

La completezza sistematica dei temi affrontati e i numerosi spunti ricostruttivi e di riflessione che da essa è possibile sviluppare consentono di ritenere raggiunto l'obiettivo che lo stesso Curatore nell'introduzione si prefigge di conseguire, cioè a dire un'analisi completa e dogmaticamente solida delle funzioni della Corte che offra al lettore un contributo utile per lo studio ed il lavoro.

Ed è proprio nel volume nel suo complesso, ovvero nell'analisi meticolosa, sia sotto il profilo sostanziale che processuale, delle funzioni della Corte dei Conti, nella presenza di un accurato formulario sui principali atti della magistratura contabile, nonché di un intero capitolo dedicato alle pronunzie giurisprudenziali e di un'appendice normativa, che si può cogliere la preziosa utilità dell'opera non soltanto per magistrati, avvocati, studiosi e candidati al concorso per accedere alla prestigiosa magistratura contabile, ma già per lo studente universitario che debba dedicarsi alla stesura di una tesi sulla Corte dei Conti, contribuendo alla crescita dell'interesse scientifico nei confronti di una materia spesso trascurata ma decisamente importante in considerazione del ruolo che la Corte dei Conti è chiamata ad assumere nel nostro ordinamento.



Francesca Dello Preite

Donne e dirigenza scolastica - Prospettive per una leadership e una governance al femminile

Edizioni ETS - 2018

di Marina Imperato

Il tema della *leadership* è più che mai centrale: il ruolo del dirigente scolastico è infatti fondamentale ai fini del rendimento della singola istituzione scolastica. Del resto, il carattere *personale* della dirigenza è conseguente ad alcune caratteristiche di questo profilo professionale. In primo luogo, esso è connotato - anche - dall'assunzione di responsabilità sui risultati. È chiaro che il dirigente non può avere la responsabilità complessiva dell'andamento della scuola (troppo numerose sono le variabili indipendenti dalla sua volontà e non molti i poteri a sua disposizione), ma è pienamente responsabile delle sue attività, in altri termini della sua *leadership*. La dirigenza 'personale' implica, inoltre, un'attività di servizio congiunta all'etica civica che ad essa è intrinsecamente sottesa.

Quella della dirigenza scolastica è una professione 'emergente' nel senso che essa deriva dal fatto che l'attività dirigenziale non rientra nel novero delle professioni liberali tradizionali (medici, avvocati, ingegneri, ...), né al contempo la si può annoverare tra le semi-professioni che possiedono caratteristiche specifiche (per esempio, alcune particolari competenze e conoscenze). La professionalità emerge grazie all'accresciuto numero dei dirigenti scolastici, ai nuovi comportamenti che sono posti in essere dismettendo sempre più la veste burocratica, al fatto che questo ruolo ha acquistato una sempre maggiore rilevanza grazie all'autonomia scolastica, grazie anche alla ricerca sociologica che sta approfondendo le caratteristiche di tale professionalità, definendo altresì il novero delle competenze che ineriscono ad essa.

In questa scia si inserisce il volume di Francesca Dello Preite dedicato alla dirigenza scolastica declinata al femminile. Infatti, come in altri settori, ma soprattutto in quello dell'istruzione, il processo di femminilizzazione sta procedendo a grandi passi, giacché il ruolo docente è l'unico dal quale poter attingere - attraverso procedure concorsuali - per il reclutamento dei dirigenti delle scuole. Come è ben noto, il mondo dell'istruzione è quello in cui - per motivi di ordine storico-culturale sui quali molto si è scritto e studiato - la presenza delle donne sfiora l'80% sul totale dei lavoratori del settore (docenti e personale amministrativo), quindi la sempre maggiore presenza di dirigenti donne si spiega con questo dato di realtà.



Nei cinque capitoli del volume *Donne e dirigenza scolastica - Prospettive per una leadership e una governance al femminile*, l'autrice indaga in modo analitico il tema inquadrandolo *in primis* in prospettiva storica lungo il corso dell'intero XX secolo. Il percorso per arrivare alle 'posizioni di comando' nella Scuola è stato molto lungo e, soltanto a partire dal concorso bandito nel 2004, si è aperta la breccia '*nel soffitto di cristallo*'. L'*excursus* storico, necessario per sottolineare le difficoltà che anche nel campo dell'istruzione le donne hanno incontrato per affermarsi, si accompagna alla ricerca vera e propria basata sul metodo autobiografico. L'autrice ha utilizzato l'intervista narrativa come strumento per la raccolta dei dati sulla base di una traccia fornita preliminarmente alle dirigenti scolastiche individuate, concernente tre macroaree (esperienze professionali antecedenti alla dirigenza scolastica; esperienze professionali e personali legate alla dirigenza scolastica; genere, leadership e carriera dirigenziale). L'ampiezza della ricerca è data dal numero delle dirigenti intervistate (30), dalla loro distribuzione geografica ed anagrafica, ed anche dalla 'età' professionale.

Gli elementi distintivi emersi dalle interviste sono molteplici e, spesso, anche tra loro differenziati: ad esempio, alcune dirigenti riconoscono alle differenze di genere un valore positivo considerandole una componente essenziale e caratterizzante della loro *leadership*. Altre, invece, ritengono che il genere non rappresenti un elemento significativo per il loro agire, ritenendo il loro ruolo sostanzialmente 'neutro'.

Dai risultati dell'indagine emerge in modo chiaro la necessità di continuare attraverso un percorso di approfondimento la ricerca sulla *leadership* scolastica al femminile: le competenze professionali ed umane, oltre che etiche, richieste dal ruolo di dirigente scolastico offrono, infatti, la possibilità di implementare un settore di studi finora spesso concentrato su altri settori anche della Pubblica Amministrazione. La Scuola merita una attenzione sistematica su questioni di genere riguardanti i livelli gestionale e politico che da sempre restano in secondo piano ed inesplorati. *Donne e dirigenza scolastica - Prospettive per una leadership e una governance al femminile* rappresenta il primo autorevole passo in questa direzione.



Numeri Precedenti

disponibili sul sito www.eticapa.it

185

Numero 0 – Giugno 2013

FOCUS: Dirigenza e riforme

Numero 1 – Dicembre 2013

FOCUS: L'evoluzione dei controlli – Dalla legittimità degli atti all'equilibrio di bilancio

Numero 2 – Giugno 2014

FOCUS: Valutazione delle politiche pubbliche

Numero 3 – Gennaio 2015

FOCUS: Politiche di bilancio e Pubblica Amministrazione

Numero 4 – Luglio 2015

FOCUS: Il contrasto alla corruzione nella Pubblica Amministrazione: legalità e trasparenza

Numero 5 – Dicembre 2015

FOCUS: Parità di genere e pari opportunità nelle pubbliche amministrazioni

Numero 6 – Maggio 2016

FOCUS: Potere centrale e territorio – Decisori in rete

Numero 7 - Novembre 2016

FOCUS: Pubblica Amministrazione e imprese

Numero 8 – Marzo 2017

FOCUS: Politiche pubbliche per i beni e le attività culturali

Numero 9 – Marzo 2017

FOCUS: Minori: diritti, problematiche e prospettive

Numero 10 – Gennaio 2018

FOCUS: La privatizzazione del pubblico impiego con particolare riferimento alla dirigenza

Numero 11 – Luglio 2018

FOCUS: Pubblica Amministrazione: digitalizzazione, informazioni e dati



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

186

Nuova Etica Pubblica

Rivista dell'Associazione Etica PA

<http://www.eticapa.it/eticapa/>
danielacarla2@gmail.com

Via Luigi Rizzo 36A, Roma

Direttrice responsabile

Daniela Carlà

Comitato scientifico

Manin Carabba

Luigi Corvo

Guido Melis

Gianfranco Rebora

Eugenio Schlitzer

Nicoletta Stame

Redazione

Coordinamento:

Leonella Cappelli

Loredana Mattei

Giuseppe Beato

Roberto Bafundi

Dario Ciccarelli

Mita Marra

Sonia Mecenate

Roberta Morroni

Carlo Mochi Sismondi

Laura Palladino

Antonello Scialdone

Alberto Stancanelli

Alessandro Tombolini

Giovanni Vetrutto

Antonio Zucaro

Impaginazione:

Giorgio Maddonni

L'attività è svolta a titolo personale e le opinioni espresse impegnano esclusivamente gli autori

Se non vuoi più ricevere la rivista, invia una e-mail all'indirizzo

mail to: danielacarla2@gmail.com