

Maria Laura Ercolani

# Paolo Volponi

## Le sfide del Novecento

L'industria prima della letteratura



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



*La società moderna e contemporanea. Collana fondata da Marino Berengo, Franco Della Peruta e Lucio Gambi*

La collana intende assumere una sua fisionomia specifica nel panorama delle iniziative editoriali della Franco Angeli relative al mondo della storia. Essa si propone infatti di ospitare: da una parte ricerche individuali e collettive (atti di congressi, relazioni di giornate di studio, risultati di lavori seminariali) su tematiche problematicamente o territorialmente ben definite, indagate a diretto contatto con le fonti, dall'altra strumenti di lavoro funzionali alle crescenti e differenziate esigenze della ricerca storica.

Attraverso la collana si cercherà così di offrire ricostruzioni e approfondimenti, documentati e criticamente condotti, su un ampio arco di quei momenti e di quelle varieguate realtà della complessa vicenda storica del nostro paese nell'età moderna e contemporanea che hanno inciso profondamente sulla sua vita civile e sul suo tessuto sociale ed economico, contribuendo in varia misura a determinarne tratti tipici e connotati distintivi.

Così pure verrà dato ampio spazio alla pubblicazione di fonti e materiali documentari significativi e presentati criticamente, di repertori ed inventari archivistici, di bibliografie e strumenti di lavoro.

La collana si articolerà quindi in tre sezioni:

- TD *Testi e documenti*: materiali d'archivio, testi a stampa rari e fonti inedite, documentazioni su nodi problematici, inquadrati da una introduzione generale e corredati di note orientative.
- AC *Analisi e contributi*: studi e proposte di nuovi percorsi di indagine, ricerche locali fondate su un vasto e approfondito scavo di fonti, ricostruzioni criticamente condotte su momenti e problemi specifici di ambito regionale e nazionale, italiano e non.
- RS *Repertori e strumenti*: bibliografie, cataloghi, censimenti di fondi di biblioteca e di archivio, inventari e registi, e altri strumenti essenziali per il lavoro storiografico.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Maria Laura Ercolani

Paolo Volponi  
Le sfide del Novecento

L'industria prima della letteratura

Presentazione di  
Giuseppe Berta

Prefazione di  
Federico Butera

FrancoAngeli

*In copertina: Paolo Volponi davanti allo stabilimento “Olivetti” di Ivrea  
(per gentile concessione di Caterina Volponi e di Fanocittà.it)*

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

Noi abbiamo un impulso, una dottrina, una qualità, una voglia,  
una necessità storica, un rapporto onesto con le cose che ci porteranno  
a fare determinate azioni che troveranno via via la loro misura.

*Paolo Volponi*

*(Scritti dal margine, a cura di E. Zinato, Piero Manni, Lecce, 1994, p. 177)*





# Indice

Presentazione, di <i>Giuseppe Berta</i>	pag. 9
Prefazione, di <i>Federico Butera</i>	» 11
Introduzione	» 19
1. La democrazia diretta dei Centri sociali del dopoguerra (1950-1956)	» 31
2. Volponi direttore dei servizi sociali Olivetti e la riforma dei servizi sociali (1956-1966)	» 59
3. Volponi direttore del personale Olivetti. Verso il superamento del taylor-fordismo. La democrazia aziendale e la proposta di riforma dell'Olivetti. L'uscita dall'Olivetti (1966-1971)	» 93
4. Un grande progetto per la Fiat e per l'Italia. La democrazia industriale o «democrazia di piano» (1972-1975)	» 127
5. La dichiarazione di voto per il Pci e l'uscita dalla Fiat. Volponi intellettuale di sinistra (1975-1994)	» 143
6. L'attività politica (1983-1993). Oltre la «democrazia di piano»: il comunismo come partecipazione al bene comune	» 171
Bibliografia	» 197
Indice dei nomi	» 201



## Presentazione

Paolo Volponi non aderì mai al Movimento Comunità di Adriano Olivetti, eppure è stato lo scrittore che ha più contribuito a rappresentare la Olivetti e il suo sistema aziendale nel periodo in cui fu al suo apice e, in seguito, a tener desto il suo ricordo come realtà alternativa e progettuale all'interno dell'industria italiana. Eloquentemente è la dedica che compare nel suo romanzo forse più sofferto, *Le mosche del capitale*: «Ad Adriano Olivetti maestro dell'industria mondiale». Nel libro che compendia la sintesi e la lezione del suo viaggio entro il mondo delle imprese, Volponi vuole testimoniare la propria fedeltà a un modello culturale che gli sembra più che mai attuale e da rivalutare dinanzi a orientamenti del vertice economico che, coi suoi comportamenti e le sue attitudini, nega il valore delle idee e dell'azione di Adriano Olivetti.

Ricordo bene il giorno in cui Volponi me ne parlò parecchi anni prima che il suo libro fosse pubblicato. Era un giorno d'autunno del 1977 ed eravamo a Milano, in piazzetta Bossi, nei pressi della Scala: allora Volponi lavorava alla Finarte. Fu una conversazione lunga, che si protrasse per ore, e a me pareva strano e sorprendente che uno scrittore famoso trovasse il modo di dedicare tanto tempo a un ricercatore venticinquenne, che aveva però il vantaggio di essergli stato presentato da Silvia, la più giovane delle sorelle di Adriano, quella che tra i parenti gli era stata più vicina in vita e ne aveva sostenuto i progetti con la medesima determinazione con cui ancora difendeva la memoria del fratello.

In quel colloquio, a tratti interrotto dalle telefonate di Mario Schifano, uno dei pittori più legati a Volponi, che lo prediligeva, lo scrittore, dopo aver rievocato il clima della Olivetti quando vi era entrato e aveva conosciuto Adriano, mi raccontò del libro cui già allora pensava (e che sarebbe diventato poi *Le mosche del capitale*). Nell'abbozzo che aveva allora in mente, il racconto iniziava con la scomparsa di Adriano e con le sue esequie. Seguiva poi un percorso di quindici anni, che ricalcava il viaggio di Volponi nel mondo dell'industria e le sue vicissitudini di manager inquieto, per concludersi con

la sua estromissione dalla Fondazione Agnelli e dall'universo Fiat il giorno in cui aveva pubblicamente dichiarato il suo voto per il Pci, in occasione delle elezioni amministrative del 15 giugno 1975, destinate a essere uno scossone per la politica italiana.

Ho il rammarico di non aver tenuto degli appunti di quel passaggio del nostro dialogo. Quando il romanzo poi uscì, non ritrovai l'andamento che Volponi mi aveva riassunto a voce. Vi rintracciai invece molti dei problemi su cui aveva voluto soffermarsi in quell'occasione, a cominciare da quello – prioritario – della responsabilità sociale della grande impresa che stava a cuore a lui come al nucleo dei manager che avevano lavorato accanto ad Adriano Olivetti e ne avevano subito l'influsso. Credo che i giudizi espressi da Volponi in quello che rimase l'unico incontro che ebbi con lui siano non di meno rimasti incisi nel mio ricordo e abbiano probabilmente condizionato il mio modo di vedere la storia dell'industria italiana.

Per quanto riguarda la vicenda della Olivetti ai tempi di Adriano, invece, è un altro il libro di Volponi che ha influenzato di più i miei studi giovanili. Com'è ovvio mi riferisco a *Memoriale* che, a mio avviso, offre degli squarci ineguagliabili sulla vita di fabbrica di quell'epoca. Lì non si parla di Olivetti e nemmeno delle istituzioni sociali improntate alla sua visione comunitaria; si ricostruisce piuttosto la concretezza delle relazioni di fabbrica, con le loro zone oscure e ambiguità. L'occhio dello scrittore le coglie e le rappresenta con la forza e l'immediatezza che nessuna ricerca può forse avere. Si scava nelle pieghe dell'organizzazione e si getta uno scandaglio meticoloso negli aspetti profondi dell'esperienza operaia, con una capacità di rappresentazione che colpì per la lucida esemplarità alcuni anziani lavoratori della Olivetti con cui mi successe di discuterne.

Pensai allora – e continuo a credere oggi – che soltanto Volponi e Ottiero Ottieri (in alcune pagine de *La linea gotica* e di *Donnarumma all'assalto*) vi fossero riusciti.

Ciò che entrambi avevano appreso alla scuola di Adriano Olivetti era una concezione dell'impresa come sistema politico, spazio di per sé conflittuale, soggetto a un continuo rimodellamento, come ha chiarito successivamente uno studioso come Luciano Gallino. Credo che questa concezione si riaffacci frequentemente nelle pagine di Volponi.

È merito di Maria Laura Ercolani e della sua appassionata e meticolosa ricerca aver documentato l'autentica missione civile e politica che ha guidato Volponi e ispirato tutta la sua biografia. È un bene che il suo libro venga oggi a restituire per intero il valore della sua esperienza e della sua testimonianza.

*Giuseppe Berta*

## *Prefazione*

Paolo Volponi è stato il mio capo quando ho lavorato in Olivetti a Ivrea. Anzi, dopo la nascita dello stabilimento di Pozzuoli e dopo la pubblicazione del suo *Memoriale*, gli scrissi da Palermo per dirgli che stavo per fare il concorso della magistratura, pensavo che senza portare in Sicilia lavoro di qualità non si sarebbe potuto sconfiggere la mafia, che avrei avuto piacere di fare sei mesi a Ivrea per vedere come si fa: dopo 15 giorni mi fece chiamare a Roma e mi fu proposta una assunzione, che accettai pensando di tornare presto in Sicilia. Invece restai a Ivrea dal 1962 al 1973 prima alla gestione del personale, poi – proprio su “imposizione” di Paolo Volponi – diventando il responsabile della selezione dei laureati assumendo in un anno e mezzo 420 neolaureati e con esperienza, e infine sostituendo Luciano Gallino alla direzione del Servizio Ricerche Sociologiche e Studi sull’Organizzazione, dove ho seguito il programma di nascita delle isole di montaggio.

Maria Laura Ercolani mi ha chiesto informazioni di prima mano che io avevo sul ruolo e le attività di Paolo Volponi come Direttore dei Servizi Sociali e poi del Personale. E poi mi ha chiesto di scrivere questa breve nota introduttiva al suo bel libro. Cosa a cui ho aderito con piacere, poiché Paolo Volponi è stata una figura rilevante nella mia vita. Non un amico (ero troppo giovane e non ero un intellettuale), non un vero capo (indicava le direzioni ma non dava ordini e non entrava nei dettagli), ma una figura di riferimento per me come peraltro lo è stato per tante persone citate e non citate nel libro. Ricordo un incontro ruvido quando, commentando il *Memoriale*, gli dissi quello che pensavo sul suo ruolo attuale e futuro, che Maria Laura oggi descrive in questo libro e lui ebbe un cortese moto di insofferenza: la complessità del suo ruolo e delle sue sfide le viveva, le raccontava nei suoi libri complessi come la sua personalità ma non aveva voglia di chiarirle e discuterle e soprattutto con un ragazzino.

Paolo Volponi è stato un grandissimo poeta, autore fra l’altro della memorabile raccolta di poesie *Le porte dell’Appennino* del 1960, premiato con il

premio Viareggio. È stato un grande, fecondo e controverso romanziere, con il suo libro a mio avviso più bello *Memoriale* del 1962 e con molti altri fra cui i due che ottennero il premio Strega, *La macchina mondiale* del 1965 e *La strada per Roma*, del 1991. La sua passione civile e politica è alla base dei suoi romanzi, mai però didascalici, mai portatori di tesi preconfezionate e di proclami. Prima di fede repubblicana, poi di fede comunista, Paolo Volponi diventò senatore indipendente del Pci; successivamente fu deputato di Rifondazione Comunista. Frequentò gli ambienti letterari e intellettuali romani e milanesi, amico di Fortini, Giudici, Pasolini, Bettini, Luperini, Marcoaldi, Guttuso...

I critici letterari che molto hanno scritto di lui sanno bene che lavorò alla Olivetti, alla Fiat, alla Rai, alla Finarte: ma l'immagine corrente è che queste furono attività fatte per assicurargli le risorse per la sua attività di poeta e romanziere e per la sua passione di collezionista di pittori del '600. Nulla di più sbagliato.

Il libro di Maria Laura Ercolani, documentatissimo e appassionato, ricostruisce per la prima volta i fatti e le sfide delle tre professioni svolte nel tempo da Paolo Volponi, professioni legate ricorsivamente fra loro, che si arricchivano e si tormentavano reciprocamente, offrendo così una vivida rappresentazione della figura professionale e umana complessiva di Paolo Volponi. La prima è quella di un poeta e romanziere che attraverso un gran numero di personaggi racconta e sublima se stesso, come figura paradigmatica di chi, strappato dalla civiltà delle aree interne italiane di città nobili come Urbino e delle campagne, entra in contatto con il mondo industriale delle fabbriche, delle grandi città, dei grandi conflitti sociali fra capitale e lavoro: trasforma questo vissuto in poesia e in racconto civile, in una narrazione ricca e complessa che ha allo sfondo la trasformazione dell'Italia del dopoguerra. Volponi fu indubbiamente un poeta e romanziere di successo.

La seconda professione è quella del dirigente industriale di una azienda singolare come la Olivetti. Volponi viene chiamato da Adriano Olivetti che gli offre l'opportunità di tradurre in pratica l'utopia di un capitalismo riformato dal volto umano, prima affidandogli l'incarico di sviluppare progetti di pianificazione sociale con l'UNRA-CASAS a Ivrea e a Matera; poi affidandogli i servizi sociali della Olivetti; poi, dopo la morte di Adriano, viene nominato Direttore del Personale (Direzione relazioni Aziendali, come lui ribattezzò quella Direzione); e infine, in predicato per diventare l'Amministratore delegato della Società, gli viene preferito un Ammiraglio lontano dalla cultura Olivetti ma che assicurava fedeltà al gruppo che aveva preso il controllo della Società. Volponi fu uno straordinario dirigente industriale efficiente, efficace, di successo finché non si è dimesso nel 1971.

La terza professione, che fluisce ininterrottamente come un magma sotterraneo sotto le prime due, ma che poi, dopo il 1971 si rende autonoma, è quella del riformatore sociale e del politico, prima facendo il consulente

di vertice della Fiat e il dirigente della Fondazione Agnelli, poi diventando senatore della Repubblica. Volponi fu sostenitore di una impresa riformista e democratica, di un capitalismo ripensato, ossia un Politico di ampie visioni. In questo ruolo rimase un utopista senza diventare un uomo politico di successo come lo fu come scrittore e dirigente poiché fu continuamente respinto e deluso dal potere. Il politico combatte il potere con il potere e non solo con le idee: Volponi si è misurato sempre con il potere senza opporvi però altro potere che quello delle idee.

Il libro di Maria Laura Ercolani ricostruisce in modo molto documentato, caparbio ed efficace l'intreccio di queste tre professioni nella storia di Paolo Volponi mettendone in luce la nobile e complessa personalità umana. Ma soprattutto documenta e esplora come mai era stato fatto in precedenza il ruolo di Paolo Volponi alla Olivetti, un ruolo in cui egli ha strumentato le utopie sociali di Adriano Olivetti e le sue, prima costruendo concretamente un sistema di welfare aziendale ancora insuperato e poi preparando il terreno per la grande trasformazione del lavoro e dell'organizzazione dalla meccanica all'elettronica, curando la selezione e la formazione di una classe di dirigenti, tecnici, lavoratori, uno "scricigno di competenze" che alla fine degli anni '70 faranno il miracolo di salvare la Olivetti dal possibile fallimento dovuto alla perdita della eccellenza tecnologica meccanica seguita all'ingresso dell'elettronica nella produzione di macchine per ufficio. Seleziona, forma e gestisce persone che compiono il miracolo di anticipare il superamento del taylorismo passando dalle catene di montaggio alle isole di produzione, ciò che sembrava una follia a Lenin, a Gramsci, a Valletta, allo stesso Adriano: ma non a Trentin e non a Volponi, che in tutta la sua carriera da dirigente non si era mai stancato di pensare al superamento della alienazione in fabbrica e alla valorizzazione del lavoro e delle persone.

Ercolani inizia il libro ricordando la risposta di Volponi agli studenti di Pesaro nel 1982:

Volponi rispose che il suo interesse per il lavoro nei campi, nelle botteghe era vivo in lui già prima che diventasse un dirigente dell'Olivetti, lo documentano le poesie che ha scritto sul mondo contadino, quello delle sue campagne che era quello che conosceva; e comunque pensare a una fabbrica democratica e a un industriale democratico era possibile, come aveva dimostrato Adriano Olivetti.

È questo, il lavoro riscattato e l'impresa democratica, il filo conduttore di tutta la storia che si dipana nel libro della Ercolani.

L'esperienza giovanile di Volponi che vede entrare a Urbino nel 1944 le truppe alleate lo orienta subito al programma di ricostruzione dell'Italia uscita dalla guerra e dal fascismo e alla dimensione sociale di questa ricostruzione.

Negli anni 1945-1960 – raccontò Volponi – s'è lavorato molto, tutti: si credeva di costruire l'Italia democratica, l'Italia della Liberazione e dell'unità nazionale, si pensava

di trasformarla attraverso le riforme. Adesso le crisi sono tante, anche frazionate ad arte: crisi politica, crisi economica, crisi energetica, crisi della ragione. Ma la crisi centrale, vera e più grave, sta nella mancanza di un progetto sociale molto ampio, aperto a tanti contributi, accettabile per tutti.

Volponi, su invito di Adriano Olivetti, comincia a lavorare all'UNRA-CASAS per il programma di ricostruzione non solo fisica di case e paesi distrutti o fatiscenti, di strade e ponti ma anche di ricostruzione sociale: ci vogliono architetti e muratori ma anche esperti di scienze sociali. È qui che inizia la collaborazione con architetti, sociologi, assistenti sociali. Lavora al progetto del quartiere Martella di Matera che doveva offrire condizioni di vita più sane e dignitose agli abitanti dei Sassi, un progetto nobile ma in parte non riuscito. Il tema della distruzione della civiltà contadina sostituita da una civiltà industriale dai caratteri non chiari e non tutti benefici, che mentre crea lavoro spesso lo dequalifica, costruisce città invivibili, distrugge comunità senza ricostruirne di nuove, apre conflitti acuti. Il linguaggio politico del tempo sintetizza tutto questo come il contrasto fra capitale e lavoro, fra forze conservatrici e sinistra, dentro l'inizio della guerra fredda: Volponi vive queste lacerazioni ma la sua risposta è attiva: fare, progettare un futuro, raccontare.

Non deve sorprendere quindi che Volponi accetti di assumere la responsabilità dei servizi sociali della Olivetti senza molti problemi ideologici o politici in una azienda che stava sviluppando forme avanzatissime di welfare aziendale (come oggi si chiama) e di sviluppo delle comunità che integravano industria e agricoltura, cultura industriale e cultura contadina. Biblioteche, servizi sanitari, servizi psicologici, assistenza sociale, asili, colonie di altissimo livello non solo integravano i servizi nazionali insufficienti ad assicurare agli operai una vita decente ma soprattutto rappresentavano un possibile modello da proporre ad altre aziende, territori, politiche nazionali. Volponi, come racconta Ercolani, si impegna a capo fitto con passione e competenza e fa dei servizi sociali Olivetti un modello che è stato imitato anche ai giorni nostri ma mai eguagliato. Le critiche del Partito Comunista e della CGIL al supposto "paternalismo" di Adriano Olivetti, credo che non lo sfiorino più di tanto tranne che nelle conversazioni con i suoi amici intellettuali romani, in cui talvolta sente di doversi giustificare di essere "a servizio dei padroni".

Dopo la morte di Adriano, Volponi viene nominato Capo del Personale, anzi Direttore della Direzione Relazioni Industriali, come lui la ribattezzò, che includeva la gestione delle retribuzioni di tutto il personale dai dirigenti agli operai, la valutazione, le assunzioni, la formazione, il counseling al personale di fabbrica ora definito "gestione del personale", i centri di sociologia e di psicologia, le relazioni sindacali, le relazioni istituzionali e molto altro. Se non ricordo male anche i servizi sociali che affiderà a Giannorio Neri. Con questo Volponi da una parte entrava nel vivo di quella condizione lavorativa di operai e impiegati che aveva studiato da lontano e dall'altra



entrava nei rapporti di potere al vertice dell'azienda. Ercolani ha trovato documenti di Volponi che esprimono la sua visione riformatrice: riorganizzare la tecnostruttura e liberare il lavoro, abilitare e responsabilizzare dirigenti e quadri, soprattutto creare una tensione verso la realizzazione di una azienda democratica: quelle pagine sono tra le più interessanti del libro, perché testimoniano l'intenzione di Volponi non solo di gestire nel modo migliore le persone (avrebbe inorridito a sentirle parlare di "capitale umano") ma di preparare una struttura organizzativa e un modello professionale che si allontanasse dal modello burocratico e taylor-fordista che dominava anche nella umana azienda Olivetti. Si circonda di giovani brillantissimi: da Umberto Chapperon, a Tullio Lembo, a Giorgio Arona, a Romano Gabriele, a Giovanni Maggio, a Giannorio Neri, a Renato Rozzi, a Tiziano Terzani: io ero il più giovane e di gran lunga il meno brillante. Si appoggia a giganti come Guido Calogero, Cesare Musatti, Franco Momigliano. Non ha tempo di realizzare trasformazioni operative nella struttura organizzativa e del lavoro ma fa molte cose cruciali che predispongono la rivoluzione post-tayloristica del 1969 e accreditano lui per assumere più tardi l'incarico di Amministratore Delegato: un vasto e innovativo piano di formazione dei dirigenti e quadri industriali e commerciali, svolto nelle scuole aziendali e in USA; l'assunzione di oltre 400 laureati sia neo che con esperienza; l'attivazione di gruppi di studio per le riforme; una serie di convegni interni molto avanzati (fra cui quello sui Capi Intermedi a villa Natalia a Firenze in cui per la prima si annunciava che era possibile assegnare maggiori responsabilità alle decine di migliaia di operai e impiegati d'ordine che soffrivano del lavoro in frantumi). Inaugura un *dirigere diverso*. E inoltre Volponi scrive proposte di riforma dell'impresa che presenta ai dirigenti e al Presidente Visentini. Scrive Ercolani:

Il lavoro di Volponi come Direttore del personale fu efficace: l'Olivetti ritrovò lo slancio dei tempi di Adriano e si riprese. Ma ciò non fu sufficiente a convincere alti dirigenti e azionisti della validità dell'eredità di Adriano e del suo progetto di rinnovamento perché il destino dell'Olivetti venne deciso da interessi esterni all'azienda e da capitali il cui fine immediato era il profitto degli investitori e che già, agli inizi degli anni sessanta, controllavano tutto il paese nel suo assetto politico e sociale.

Nel 1969, Gallino va via e Volponi mi affida il Servizio di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione. Io cambio registro e mi dedico a coordinare un programma di ricerca e intervento sulle trasformazioni organizzative in fabbrica. Le idee erano in gran parte quelle sviluppate e discusse con Volponi e del suo team ma ora l'occasione storica era drammatica. Olivetti in quegli anni era un'azienda di 40.000 dipendenti che aveva avuto uno sviluppo formidabile ma che aveva subito lo scippo della grande elettronica. Ora – a causa della concorrenza delle macchine elettroniche giapponesi – si trovava di fronte all'obsolescenza della sua tecnologia di base, di prodotto e produzione: dai pezzi di ferro ai chip. Ricerchammo su quello che avveniva in

azienda, studiammo quanto accadeva nel mondo e insieme con i manager e tecnici della produzione proponemmo un nuovo modello di produzione. Scoprii che era possibile sviluppare una modalità produttiva flessibile che i tecnici di fatto stavano già escogitando. Il Direttore di Produzione Gribaudo lesse il mio report, mi chiamò alle 20 a casa e mi chiese: «Butera, ma è vero che noi stiamo facendo queste cose?», e io gli risposi: «Sì, ma non avete capito il significato e le implicazioni di questi esperimenti». «Venga domani mattina alle 8», E così partì un progetto di Change Management Strutturale, come poi lo avrei chiamato. Smontando le lunghe catene di montaggio e costituendo isole di produzione: nacquero così le Isole di Montaggio, le UMI (Unità di montaggio Integrate) che divennero un nuovo modo di produzione, partecipato dal sindacato, con un imponente programma di formazione degli operai, quadri e dirigenti. L'Olivetti sopravvisse mentre l'Olimpia, il suo competitor più grande, chiuse.

Intanto il prof. Bruno Visentini, Presidente della Olivetti e già Ministro delle Finanze, propone in un primo momento a Volponi di assumere l'incarico di Amministratore Delegato. Volponi ha dubbi testimoniati dalle lettere a Pasolini e ad altri. Poi dice di sì e presenta un piano. La descrizione di questo piano è raccontata nel romanzo *Le mosche del capitale*. Il piano è presentato da Saraccini (Volponi) al Presidente Nasàpeti (Visentini) alla vigilia della sua nomina ad Amministratore Delegato. Quando Visentini gli comunica che il Gruppo di Controllo vuole una diarchia con l'ammiraglio, ingegner Ottorino Beltrami, persona di una cultura ortogonale a quella della Olivetti, Volponi si dimette sbattendo la porta. Sembra la fine dell'utopia della azienda innovativa e democratica che aveva guidato la sua avventura in azienda. Invece Umberto e Gianni Agnelli lo incaricano di farne un progetto per la Fiat. Ercolani descrive in dettaglio quel progetto. Però questa ipotesi di riforma octroyé in una azienda che non aveva lo "scricigno di competenze" e l'"anima" della Olivetti non poteva funzionare. E infatti Volponi viene prima messo ai margini e poi inviato alla Fondazione Agnelli. E quando si viene a sapere che aveva appoggiato la lista del PCI, viene messo alla porta.

Ercolani descrive la sua esperienza da senatore del PCI e poi di deputato di Rifondazione Comunista. Continuerà, oltre che a scrivere, a fare proposte parlamentari nello spirito della sua esperienza olivettiana, ma dal Senato non emerge nessun programma di riforma dell'impresa e del lavoro concordata con imprenditori e sindacati, come frattanto stava avvenendo in Germania con la Mitbestimmung e in Scandinavia con Industria Democracy.

Volponi è affascinato dal potere con cui entra in contatto con l'intenzione di piegarlo ai suoi ideali: ma contro il potere del Gruppo di Controllo dell'Olivetti, della dirigenza Fiat, degli apparati comunisti e democristiani, la sola forza delle idee è destinata a perdere.

L'eredità di Volponi però rimane viva nei suoi scritti, nei progetti, nei percorsi. Rimane viva nella trasformazione industriale a cui lui aveva dato un

contributo importante. Oggi all'inizio della quarta rivoluzione industriale di quei modelli e di quei percorsi c'è un bisogno maggiore che negli anni '70 e '80. Il libro di Maria Laura Ercolani allora descrive un unfinished business, di cui la storia di Paolo Volponi è fonte di grande apprendimento.

Il futuro del nostro paese è ancora legato alla valorizzazione del lavoro a 360 gradi: alla visione di un Paese che riposiziona verso l'alto la propria produzione di beni e servizi aumentando la propria quota di fatturato sul mercato mondiale; sviluppa sistemi di impresa rete e ecosistemi cognitivi; valorizza l'enorme patrimonio di imprenditoria e di beni naturali, artistici e culturali; migliora la produttività, anche con l'adozione di tecnologie digitali; esalta il saper fare italiano; potenzia i sistemi educativi; riorganizza la pubblica amministrazione; rispetta i diritti: riduce le disuguaglianze; assicura legalità e giustizia in tempi civili; protegge l'ambiente.

Oggi occorre incoraggiare e mettere in connessione i progetti e le politiche che valorizzano il lavoro di qualità, che sviluppano insieme tecnologia, organizzazione, lavoro, che si danno obiettivi economici e sociali.

L'esperienza di Volponi ha a che fare con tutto questo.

Il futuro ha un cuore antico.

*Federico Butera*



## Introduzione

L'adesione di Volponi, manager di successo dell'industria privata, al Pci suscitò grande scalpore, molte perplessità e l'accusa di ambiguità dalla quale continuamente egli dovette difendersi negli anni successivi. Perché aveva aderito al Pci e fino a che punto e quanto sinceramente, essendo di estrazione e formazione borghese e avendo lavorato per il profitto dell'industria privata, poteva essere comunista? di quale *comunismo* propriamente parlava Volponi?

Per trovare la risposta a questo interrogativo, avvalendoci quanto più possibile delle parole dello stesso Volponi tratte da discorsi, articoli, interviste, incontri, relazioni, abbiamo ripercorso la formazione e l'evoluzione del pensiero politico dello scrittore urbinato nel rapporto con il proprio tempo, nel rapporto con il lavoro – che ebbe sempre una forte componente ideologica – e con le persone che ebbe la ventura di incontrare; con la scrittura dei romanzi che egli definì non autobiografici, ma in stretta contiguità con le sue idee e col suo impegno sociale e politico.

### **Dall'Olivetti al Pci: ambiguità o coerenza?**

Nel corso del dibattito di Pesaro del 1982, uno studente con la franchezza ruvida degli adolescenti domandò a Volponi come poteva, lui che aveva lavorato accanto e per il profitto dei grandi industriali Olivetti e Agnelli, definirsi di sinistra ed essere a fianco della classe operaia:

- queste scelte come le giustifica di fronte al discorso che ha fatto prima sulle due matrici culturali, quella operaia e quella padronale?<sup>1</sup>

1. P. Volponi, *Dibattito con gli studenti*, in «Il gusto dei contemporanei – Quaderno numero uno», a cura dell'Assessorato Pubblica Istruzione del Comune di Pesaro, Pesaro 1985, p. 18.