

SYNCHRON



COLOPHON

1-2/96

Direttore Responsabile
Mario Padovani

Direttore Editoriale
Umberto Esposito

Capo Redattore
Gianni Antoccia

Redazione
Francesca Marini
Francesco Bossi

Segretaria di Redazione
Francesca Silvestri

**Realizzazione editoriale
e impaginazione**
ATON
Immagine e Comunicazione s.r.l. - Roma

Design
Giancarlo Moscara

Foto di
AGIP S.p.A. - Mimmo Jodice - G. Tinelli -
Centro documentazione Recoim -
Uno più Uno - Agenzia Contrasto/Gianni
Berengo Gardin.

Pubblicazione bimestrale a cura
di RECOIM - Rapporti con l'Esterno
e Coordinamento Immagine
dell'AgipPetroli

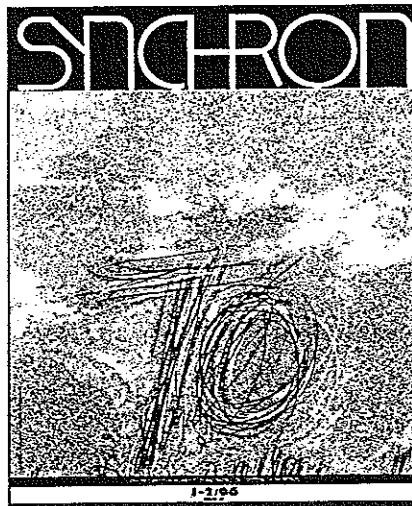
Fotolito: Fotolito Gamba - Roma

Stampa: Union Printing
S. S. Cassia Nord km. 87
Viterbo

Redazione: Via Laurentina, 449
00142 Roma
Registrazione del Tribunale
di Roma n. 325 del 12.10.1982

Testi, fotografie e disegni
contenuti in questo numero
non possono essere riprodotti,
neppure parzialmente, senza
l'autorizzazione dell'Editore.

Copia fuori commercio
riservata ai dipendenti
del Settore AgipPetroli
Finito di stampare a luglio 1996



Numero 1-2 - Anno 15 - 1996
Edizione in italiano - Le edizioni in inglese
e in francese hanno il medesimo
contenuto editoriale - Spedizione
in abbonamento postale 50% Roma bimestrale

SOMMARIO



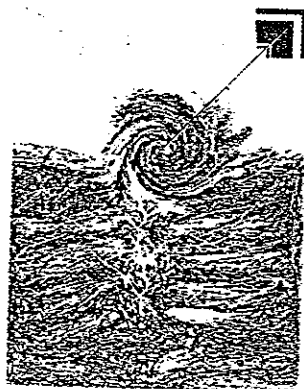
ALLE RADICI DI UNA IDENTITÀ D'IMPRESA

6

Il senso di un ricordo
di Mario Padovani

12

'26-'96 pulsando nel cuore della storia
di Giulio Sapelli



UN PAESE ALLA CONQUISTA DEL NUOVO

32

Alle radici di un innegabile successo
di Francesca Carnevali

56

Rustbelts cinture di ruggine: l'industria
dal materiale all'immateriale
di Marcello Colitti

68

Consumi e crescita in Italia
di Roberta Garruccio

94

Tra società di massa e società dell'informazione
di Orazio M. Petracca

108

Un incontro che vale una vita
Intervista a Giorgio Fuà a cura di Giulio Sapelli



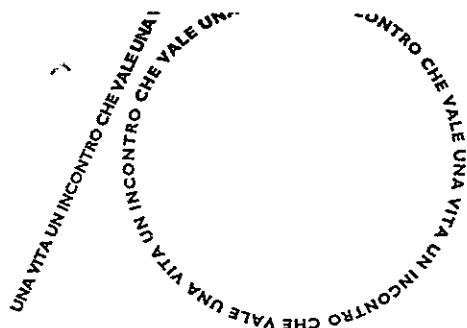
LO SLANCIO VERSO IL FUTURO

128

Le origini dell'Agip
di Matteo Pizzigallo

152

Una storia di eventi
di Francesco Bossi



UN INCONTRO CHE VALE UNA VITA

UN'ARGUTA INTERPRETAZIONE DELLE VICENDE DELL'IMPRESA NELLO SCENARIO DEI GRANDI PROBLEMI DEL SECOLO; IL DESIDERIO DI FAR EMERGERE L'ITALIA AL RANGO DI GRANDE POTENZA

Intervista a cura di GIULIO SAPELLI

Giorgio Fuà è uno dei più grandi economisti italiani. La caratteristica essenziale della sua storia personale è stata quella di unire nel corso della sua vita, tre profonde esperienze intellettuali e professionali: lo studioso, l'educatore, l'uomo d'impresa. Fuà ha lavorato nell'impresa sempre svolgendo il ruolo che gli era proprio: di analista dei processi economici e sociali e di animatore e formatore di intelligenze e di capacità direttive. È in questo contesto che ha incontrato quelli che definisce i grandi imprenditori di questo secolo, in Italia: Adriano Olivetti ed Enrico Mattei. Su Mattei Fuà era restio a tornare a riflettere: per la complessità non solo del personaggio ma delle passioni e delle strumentalizzazioni che sempre la sua figura ha sollevato e solleva. Non solo la mia insistenza ha fatto sì che questo ostacolo si superasse: l'elemento decisivo è stato quello di affrontare "il caso Mattei" all'interno della "storia di vita" dello stesso Fuà e delle sue concezioni sull'imprenditore. Ne è scaturito, io credo, il ritratto avvincente di un protagonista della storia del nostro Paese e una interpretazione di alcuni cruciali problemi del Paese stesso, rispondendo in tal modo appieno al disegno che guida la struttura di questo fascicolo di "Synchron" in occasione del 70° dell'AgipPetroli: ripercorrere la vicenda dell'impresa nello scenario dei grandi problemi del secolo. 108

L'intervista mi è stata concessa in Ancona, nella bella casa dello stesso Fuà, l'8 novembre 1995. Si è conservato di essa tutto il tono immediato che le è proprio.

Giulio Sapelli

L'INTERVISTA

Fuà: Sono figlio di una famiglia ebraica anconitana.

È poco importante la storia familiare, ma può servire. I miei sono stati medici (padre, nonno, bisnonno, trisavolo, quadrisavolo), medici veri, dal periodo in cui è stato possibile andare all'Università di Bologna (prima gli ebrei come sai erano esclusi...).

Io non avevo particolari vocazioni.

(È uno dei miei compiti spiegare ai ragazzi che non si illudano di avere una prepotente vocazione. Vedo che, quasi sempre, il fatto di avere incontrato per caso un maestro che li ha affascinati gli fa credere che possono fare solo la stessa cosa che gli ha insegnato il maestro).

Ho fatto il liceo classico in Ancona molto bene, con molta soddisfazione: era una grande scuola e al momento della scelta dell'Università se mi avessero chiesto quello che volevo fare, io, un momento prima della scelta, avrei detto: il naturalista e l'esploratore; erano cose che mi affascinavano.

Mi piacciono molto gli animali e le piante... ancora oggi. Ma avrei potuto fare anche altre cose. Al momento della licenza liceale - si era nel 1937 - il Presidente della Commissione, professore universitario, mi ha detto "Ma tu che sei tanto bravo, perché non concorri alla scuola Normale di Pisa?" Io non ne avevo mai sentito parlare.... e allora mi sono incuriosito e ho deciso di concorrere per l'ammissione. E tra i rami che potevo scegliere c'era Diritto al quale non avevo mai pensato prima, ma l'idea di cominciare a imparare l'ordinamento giuridico mi affascinò, e poi la mentalità mia era quella di un figlio della borghesia agiata, che vedeva nel Diritto un'attività assai congeniale al suo status.

Bene. Ho vinto il concorso, sono stato alla Normale e ho studiato con grande passione. In quel momento, se mi avessero chiesto: "Qual è la tua vocazione?", avrei detto Filosofia del Diritto o Diritto pubblico. Ma son venute le leggi razziali, nel 1938.

Sono stato espulso... E allora da quel momento mi son detto: "Ma con il Diritto... il Diritto è una merce nazionale... le prospettive erano assai poche e pericolose: "Un giovane ebreo con le leggi attuali in Italia non può far nessun lavoro e in futuro chissà dove dovrà cercare il suo sbocco?" L'unica alternativa era trovar lavoro in altri Paesi: mi orientai verso l'economia. Ed ho scoperto che a Losanna, son partito da lontano come vedi, che a Losanna c'era un regolamento univer-

Ho vinto il
concorso, sono
stato alla
Normale di Pisa
e ho studiato
con grande
passione.



L'anno dopo
 essere diventato dottore,
 mi sono laureato
 a Pisa.
 L'unico senza
 camicia nera.

sitario che prevedeva che si potesse conseguire il dottorato dopo soli due anni di iscrizione.

Era l'unico modo e io mi sono iscritto a Losanna e, dopo due anni l'ho conseguito avventurosissimamente... È inutile che ti racconti: il mio professore era rimasto intrappolato in Francia dall'occupazione ma poi è ricomparso improvvisamente, e ha detto: "Se vuole... se entro un mese mi presenti la tesi stampata". Non l'avevo ancora scritta.

E ce l'ho fatta, lavorando la notte...

In un mese, in un mese. In francese.

Insomma, ho preso il dottorato. Intanto avevo dato gli esami anche a Pisa: ero sì stato cacciato dalla Normale, ma la legge fascista che, fino a quel momento, era un po' più mite di quella tedesca diceva: "Esclusi gli ebrei da tutte le scuole, non si accettano immatricolazioni e iscrizioni; però, per gli immatricolati all'Università è possibile arrivare alla laurea".

È un periodo in cui credo di aver dato almeno una quindicina di esami all'anno.

Potrei raccontare cose incredibili.

La mia corrispondenza con il bidello di Pisa. Come spesso succede, era un bidello che ne sapeva più di tutti i professori, perché io consultavo il bidello per sapere quali testi adottare, dove l'opzionalità era scarsa.

L'anno dopo essere diventato dottore, mi sono laureato a Pisa.

L'unico senza camicia nera.

Io avevo scelto come tema, perché mi era piaciuto, "La Società delle Nazioni e la posizione dell'Italia dopo la guerra d'Etiopia". E nella tesi sostenevo che era colpevole l'Italia.

Mi hanno tolto la parola in sede di laurea.

Sono rimasto molto sconcertato di questo fatto, ma mi hanno dato lo stesso la lode. E poi mi hanno rincorso i membri della Commissione dicendo: "Ti abbiamo salvato"...

A quel punto ho cercato lavoro. Era il '41, e una signora vecchia amica di mia madre mi ha detto: "Perché non scrive ad Adriano Olivetti?" Io non sapevo neppure che esistesse.

E così ho scritto ad Adriano Olivetti un breve curriculum, non avevo un granché da raccontare. Ho avuto presto la convocazione da un suo fiduciario, che era Luciano Foà...

Mi hanno dato recapito da un sarto, un certo Agnelli a Milano. Perché i Foà erano ebrei, ed erano clandestini.

Busso ad Agnelli e Agnelli mi apre.

110 C'erano vestiti dappertutto in quello studio...



Io entro e dico: "Io sono Giorgio Fuà".

Allora, da dietro due tavoli si alzano due figure, e uno dice: "Foà, Foà..." Mi hanno esaminato e han trovato che ero un candidato presentabile. Padre e figlio, gestivano l'agenzia editoriale internazionale.

Era l'agenzia da cui nacque l'Adelphi.

Ci fu una piacevole conversazione e poi, pochi giorni dopo, mi arriva la telefonata: "L'ingegner Olivetti la vuole vedere".

Io sono andato e ho trovato lì, colei che sarebbe divenuta mia moglie.

Olivetti chiede di leggere la mia tesi e l'acquisto. Paga un'opzione: mi ha dato l'equivalente di una paga di due o tre mesi. Opzione sul libro futuro. Mi disse: "Quando Lei decide di stamparla, io ho il diritto di prelazione". Fatto che non è mai successo.

Hai capito?

...Decide di aiutare questo ragazzo ebreo in difficoltà perché "È intelligente", pensa: "Sì, mi può essere utile, mi può servire..." .

E allora, come la Rosenthal li presente - ossia colei che diverrà mia moglie - io vengo reclutato principalmente per occuparmi della Casa Editrice.

Mia moglie conosceva principalmente le lingue, io ero economista: si doveva fondare le Nuove Edizioni Ivrea, così si chiamavano allora.

E ha fatto grandi cose, che poi sono andate disseminate tra vari editori italiani, perché ho messo in traduzione: "La teoria generale" di Keynes "La teoria della concorrenza imperfetta" di Chamberlaine.

Erano cose che qui erano poco note.

E potrei raccontarti tanti episodi curiosi.

Sapelli: E questo tuo rapporto dura anche con le Edizioni di Comunità, che Adriano Olivetti fonda successivamente?

Fuà: No, no, dura molto poco. La storia, appunto, è un po' lunga. Se hai pazienza...

Sapelli: Certo ne ho molta...

Fuà: Allora andando avanti, dopo pochissimi mesi, circa quattro direi, io mi sono accorto che ad Adriano interessava di più un'altra cosa. Tutto era un pretesto perché lui voleva fare la pace separata. Tu lo sai, e aveva avviato, un complotto, anche con la Principessa Maria Josè per far

finire la guerra giungendo a un armistizio con gli inglesi e con gli americani provocando la fine del fascismo.

Io mi autodefinivo il galoppino della rivoluzione, il galoppino del colpo di Stato, perché per esempio, mi ha spedito a persuadere Croce.

Ho conosciuto Einaudi, che era un altro che ci stava e che mi ha dato una mano.

Questo tentativo prende forma nel '42.

I miei viaggi erano parecchi ed erano anche materialmente difficili, perché già i treni funzionavano male.

Del 25 luglio 1943 è l'estromissione di Mussolini, e, il 28 o 30 luglio si scopre il nostro tentativo...

Avevamo festeggiato una sera la partenza del messaggero di Olivetti in macchina per portare notizie al nostro corrispondente, che era l'agente americano a Zurigo: la carta decisiva erano le condizioni della pace separata per far sì che l'Italia non fosse lasciata indifesa e non affamata. Ci avevano collaborato alcuni illustri personaggi.

La mattina dopo io torno nello stesso posto dove ci trovavamo, che era un ufficio commerciale della Olivetti, insospettato, a Roma, a Piazza del Tritone. Non c'era nessuno, era chiuso. Suono, di solito a quell'ora si doveva essere al lavoro. Ma non c'era nessuno. Ingenuamente, lascio un biglietto sulla porta con sopra scritto: "Caro ingegnere, ho trovato tutto chiuso, lei mi può raggiungere qui all'ora tale, qui all'ora tal'altra, ecc...".

Ero evidentemente, così privo di importanza, che non mi hanno preso.

E anch'io mi sono reso irreperibile. Nessuno mi ha acciuffato e poi sono andato ad Ivrea, ad avvertire la mia famiglia.

Poi ho saputo che Olivetti si era salvato in Svizzera.

Intanto, io avevo faticosamente concluso la mia impresa amorosa.

Perché ci amavano, come ora, appassionatamente, lei è una Rosenthal, ma non ebrea, e sperava che la madre, fosse arianizzabile. Ma la famiglia le diceva. "Tu sei pazza a metterti con un ebreo oggi".

Invece Erika era decisa, e io ben felice che lei fosse decisa e, a un certo momento siamo scappati ad Ancona.

In questa casa ci ha raggiunto l'8 settembre.

Prima sembrava tutto finito, che bellezza! Ma poco dopo sono arrivati i tedeschi. Ci siamo dati alla macchia, e poi, a un certo punto, ho visto che non c'era altro da fare che passare in Svizzera.

Intanto, era in arrivo un figlio, perché, dopo aver chiarito che quello era un matrimonio, avevamo messo con entusiasmo in fabbricazione il primo figlio che, a quell'epoca...

E quindi, verso aprile dell'anno successivo, abbiamo tentato un imbarco su una barca per il Sud, che poi è stato scoperto e allora siamo dovuti scappare in fretta, abbiamo passato la montagna avventurosamente. Erika era all'ottavo mese. Compimmo un'ascensione non facile, notturna, sotto la tempesta. E siamo arrivati in Svizzera.

In Svizzera ho ripreso contatti con Ernesto Rossi, che avevo conosciuto per corrispondenza quando ero in prigione.

Adriano Olivetti mi dice: "Guardi un po'... Guardi un po' questo manoscritto che mi è stato mandato, che ha i timbri di Ventotene"... Io lo studio: era bellissimo, bellissimo. Era uno studio sulla riforma agraria.

...Io faccio la mia relazione in cui dico che sì, va pubblicato senz'altro. Però va cambiato questo, questo, questo... Perché i ragazzini, si sa, sono presuntuosi...

Adriano l'ha spedita a Ernesto e a Ernesto è piaciuto molto. E allora ha detto: "Voglio conoscere questo giovane".

Lui, quando è stato liberato, nel breve periodo tra l'8 settembre e la fine del fascismo è venuto a cercarmi vicino a Ivrea, a Strambino, dove vivevo mezzo clandestino, perché io ero impiegato di Adriano, ma in nero, di nascosto.

Torniamo alla Svizzera.

Appena io ho potuto, non subito, essere liberato dal campo di internamento, così si chiamava, dove facevo lavori materiali vari, una vita sopportabile, non gradevole, ma sopportabile, mi

sono messo in contatto e ho lavorato parecchio con Adriano finché stava a Ginevra, e preparava materiale per il dopo.

Ho conosciuto Parri, ho conosciuto Spinelli.

Sapelli: Adriano scriveva già "L'ordine politico della comunità"? il Suo fondamentale testo di teoria politica. Aveva già cominciato a lavorarci?

Fuà: Dunque, "L'ordine politico della Comunità" aveva cominciato a scriverlo già prima, quando stavamo a Ivrea. Aveva una casa spartana, diversa da quella della famiglia, ma non dove stava il padre, Camillo.

Quella di Adriano era una casa colonica adattata.

E lì abbiamo fatto varie riunioni. Adriano scriveva, Luciano Foà glielo rendeva leggibile e Adriano ridistruggeva...

In Svizzera, io ho fatto un lavoro puramente deduttivo di economia, cosa che non farò mai più nella vita. Non avevo altre possibilità...

Sapelli: Perché non avevi fonti, probabilmente...

Fuà: Non avevo fonti, non avevo neppure una formazione teorica molto sviluppata.

A Ginevra sono vissuto come rifugiato, una volta liberato dai campi che erano in montagna, lontano dalla popolazione.

Ho scritto un libro che non è stato pubblicato, un "Introduzione all'economia del diritto".

E allora lavoravo a questo paziente lavoro: l'avevo cominciato nella clandestinità italiana. Non c'era luce elettrica, era inverno, ed io ho passato un inverno da un mezzadro all'altro per le campagne marchigiane, nascosto da uno all'altro, perché ogni tanto mi scoprivano e mi dicevano: "guardi che lo veniamo a prendere".

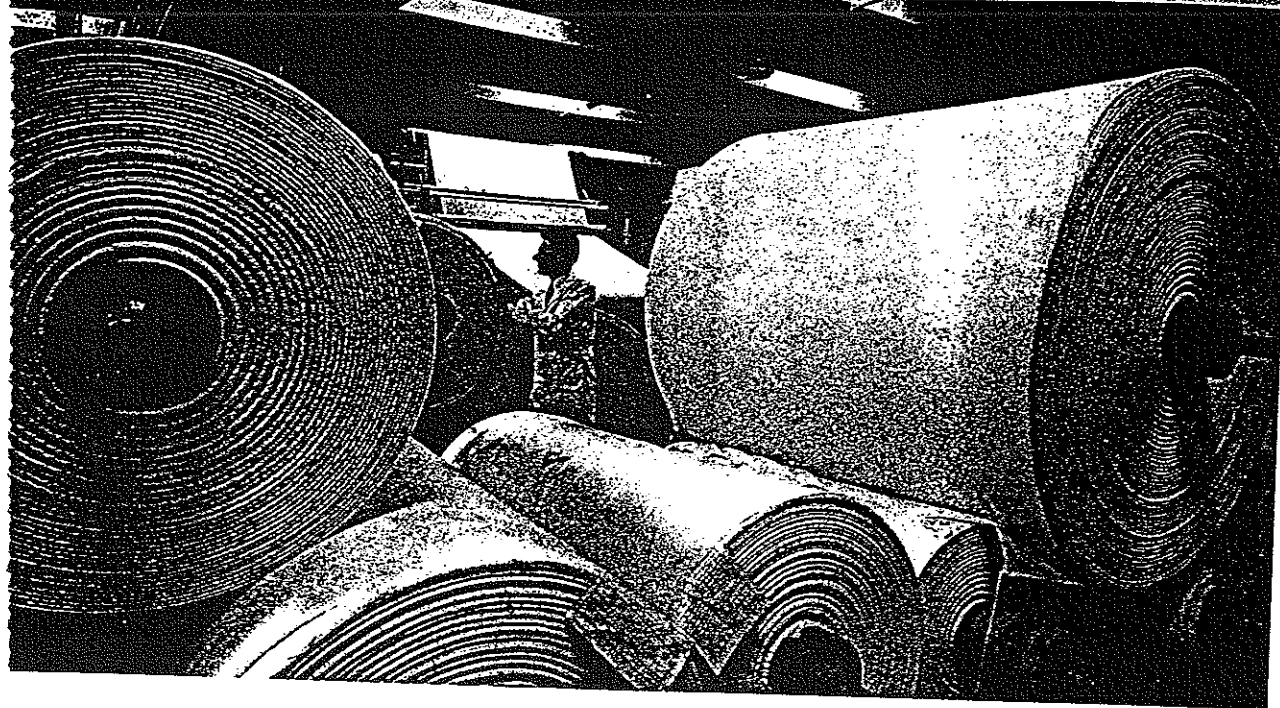
Sapelli: Chi ve lo diceva?

Fuà: I carabinieri me l'hanno detto più di una volta, aiutandomi.

"Cambia", mi gridavano.

"Cambia", abbiamo avuto l'ordine di venirti a prendere. "Vai via".

E lavoravo in stalla, non c'era luce e allora mi andava benissimo, una cosa del tutto artigianale, un rimuginare: e poi trovavo ogni sera le die-



ci parole... e la mattina dopo le scrivevo. E questo l'ho completato qualche anno dopo, pensando a un concorso universitario, l'ho fatto vedere a Einaudi e Einaudi mi ha detto: "Senti, è fatto bene, ma non pubblicarlo, perché ti tagli fuori".

Ero in grandi difficoltà finanziarie.

Ho venduto gli ori di famiglia. Poi ho fatto i debiti. Ho fatto dei debiti con degli italiani. Adriano, non mi ricordo cosa mi ha dato, diciamo che l'equivalente sarà stato... che so... di dieci milioni attuali o qualcosa di meno... non so quantificare... ma al ritorno, quando ho detto a Adriano: "Io ho un debito con te"...

Lui dice: "No, non hai nessun debito"...

Roberto Olivetti, il figlio, ha fatto una cosa simile parecchi anni dopo.

Quando la Fondazione Olivetti o la ditta Olivetti non hanno più finanziato l'Istao, Roberto mi ha tempestato di telefonate per dirmi che aveva bisogno urgente di parlarmi. E così, alla fine, gli ho dato un appuntamento, ed è arrivato alle cinque del pomeriggio e lui doveva, addirittura, ripartire alle nove... Ma cosa doveva dirmi? Che voleva dare, come Roberto, dei soldi all'Istao. Era un uomo eccezionale... tutti e due sono stati eccezionali.

Sapelli: E allora, hai ritrovato

Adriano e, al ritorno in Italia...

Fuà: Al ritorno in Italia son venuto in bicicletta dalla frontiera sino ad Ancona.

Ho trovato
i miei vivi. Non avevo
notizie,
non c'erano
comunicazioni...

Ho lasciato la moglie e il bambino a Bergamo. C'era la madre di Erika e io sono venuto in bicicletta.

Ho trovato i miei vivi. Non avevo notizie, non c'erano comunicazioni... E, presso i miei, c'era l'appello di Ernesto Rossi, che era arrivato a Roma, era diventato Sottosegretario alla Ricostruzione a aveva bisogno di aiuto. E io l'ho raggiunto a Roma in treno, lasciando la bicicletta ad Ancona.

E sono stato per uno o due giorni nel Governo come assistente di un Sotto-Segretario.

Ho visto un tale sfascio, un'impressione... non c'era la possibilità di concludere niente, assolutamente niente. Orribile, orribile, sì.

113 E allora ho detto ad Ernesto: guarda, è inutile

UN INCONTRO CHE VALE UNA VITA UN INCONTRO CHE VALE UNA VITA UN INCONTRO CHE VALE UNA VITA UN INCONTRO CHE VALE UNA VITA UN INCONTRO CHE VALE UNA VITA

che io stia qui. Non ne traggo soddisfazione. Non servo a niente in questa situazione. È meglio che io torni al Nord.

Vado a sentire Adriano.

Lui, allora, sempre carissimo, mi ha trovato un posto su un aereo militare che andava... non mi ricordo se a Milano o Torino... e, su questo aereo c'erano Ugo La Malfa e Riccardo Lombardi. Sono andato a Ivrea, Adriano mi ha ripreso subito... Ho fatto venire mia moglie ad Ivrea... E ho costituito l'ufficio studi dell'Olivetti. Quindi, sono arrivato prima di Franco Momigliano e lì ho cominciato a fare qualche piccolo studio di mercato. Mi piaceva la cosa.

Sapelli: E che impressione avevi di questa fabbrica e di quest'uomo?

Come lavorava, Adriano Olivetti?

Fuà: Senti, il contatto era molto forte, con tutto il suo personale. E io penso che questo sia il punto fondamentale.

Voglio dire, lui li entusiasmava, e non era né un oratore né un trasciatore. Ecco, poi ho conosciuto un tipo come Mattei, che era totalmente diverso da Olivetti.

Sapelli: Mattei era un oratore, invece. Ma di Lui, se credi, parlerai dopo.

Fuà: Adriano era così schivo, ma sapeva infiammare. Era sempre in giro, sempre vicino agli altri e poi sapeva sorridere. E lo rispettava come si rispetterebbe un santo, capito, e non un generale, per intenderci, un santo. Ispirava bontà e rispetto per tutti coloro che lo circondavano, nessuno escluso.

L'atteggiamento era questo. Si dava moltissimo carico, Lui, di ogni problema umano. Sono condizioni di vita della cultura, queste, non le parole, questi sono i fatti.

L'idea che lavorare deve elevare non soltanto le condizioni economiche, ma civili delle persone, era per Lui un assioma che diveniva dovere assoluto.

E lì ho cominciato l'ufficio studi.

Sì, molto molto modestamente, perché dopo poco dentro l'Olivetti è scoppiata una guerra familiare fortissima, fortissima.

Adriano tuttavia non era il capo indiscusso del-

114 l'Olivetti, condizionato come era da difficili rap-

Ecco, poi ho conosciuto
un tipo come Mattei,
che era
totalmente diverso
da Olivetti.

porti familiari. Lasciava allora il Movimento di Comunità...

E per un anno circa, io ho fatto la rivista "Comunità" scrivendone una pagina intera, la pagina economica.

E poi Adriano si è presentato alle elezioni. E allora lì non me la sono sentita di seguirlo. Non dividevo interamente le Sue idee.

Sapelli: Spiegami.

Fuà: Ecco pensavo che la visione di Adriano fosse in qualche modo borghese, fuori dal mondo. Invece le sue idee sono di straordinaria attualità: oggi le riconosco e debbo autocriticarmi.

Ma invece a quell'epoca io non le sentivo come tali. Stimavo moltissimo la persona. Pensavo che quelle erano idee interessanti, ma che non potevano realizzarsi.

E, invece, e questo lo direi ancora oggi, non era opportuno che Adriano si mettesse alla guida del partito.

Adriano poteva avere una grandissima influenza, ma non lavorando nel Parlamento italiano.

Così lasciai l'Olivetti e "Comunità".

Ho lavorato all'Imi. Dove tra l'altro, ho scritto un libro sulla inflazione tedesca, che poi è stato pubblicato.

E ho lavorato anche per l'ISTAT.

Per un momento sembrava che io potessi stabilizzarmi a Roma, con Tremelloni.

Appassionato, un galantuomo, che credeva di poter fare tante cose... Ma aveva una sopravvalutazione delle sue forze.

E lui mi ha torturato uno o due mesi ed io ho messo in fabbricazione un altro figlio, con l'inconveniente che, quando è nato, il posto si era già disciolto. L'ente si chiamava Fondo per l'Industria Meccanica: era stato disciolto e mi sono ritrovato senza lavoro.

E, a quel punto, siamo arrivati al '49, avevo avuto un invito dall'Onu. All'Onu ero entrato come esperto dell'ufficio europeo di Ginevra delle Nazioni Unite, diretto da Gurudal Mirdal, il mio carissimo amico Sergio Steve.

Allora, ho stabilito un grande legame con Steve. L'avevo conosciuto quasi per caso nel '45 e siamo rimasti molto legati.

Allora, lui era andato all'Onu ma, poco dopo, avevo vinto il concorso per l'Università di Urbino.

Mi hanno offerto un posto all'Onu.

In quel periodo ho insegnato anche come inca-

Alcuni hanno

questa magia,

diciamo,

che io non

credo di avere

e che questi avevano...

ricato a Pisa. Ho fatto tre anni come incaricato di Statistica.

All'Onu sono rimasto per quattro anni. E mi ha allargato un po' l'orizzonte... non più di quattro anni... Diciamo, sarebbe troppo.

E allora ho conosciuto tutto il mondo degli economisti, perché ci passavano tutti di lì. Venivano per periodi di consulenza, a consigliare durante la redazione del rapporto annuale o a tenere un breve ciclo di riunioni. E ho fatto anche amicizie profonde. Per esempio ho un grandissimo ricordo di Jean Robinson: era una donna molto simpatica...

Sapelli: Doveva essere molto affascinante.

Fuà: Sì, sì. Ma un po' pazzarella.

Ho viaggiato perché dovevo occuparmi di vari Paesi.

Sapelli: In Europa o anche fuori d'Europa?

Fuà: In Europa. Perché quella era la Commissione economica per l'Europa.

Ho conosciuto la Francia. Ho fatto un rapporto sulla Francia. Sono stato in Spagna, l'ho visitata in lungo e in largo.

La Spagna e la Grecia.

La Turchia e l'Irlanda.

Il Paese che ho potuto studiare un po' meglio è stata la Francia.

E poi ho rivisto l'Italia.

Ci sono venuto.

L'Onu ha conquistato Mirdal. E io dò a Mirdal come il terzo grande capo che ho conosciuto. Il primo era Adriano, il secondo Mirdal, il terzo è Mattei.

Perché Mirdal era anch'egli un imprenditore e la caratteristica di un imprenditore è il dare un senso e uno scopo al lavoro altrui.

Insomma, questi sono gli uomini che ti propongono un obiettivo, per il quale loro si sacrificano, ardono totalmente e ti fanno ardere e senti-

re che sei tu ad ardere.

Alcuni hanno questa magia, diciamo, che io non credo di avere e che questi avevano...

E allora era questo che li caratterizzava: il fuoco. Io li chiamo imprenditori, tutti e tre. Mattei e Adriano avevano l'impresa, l'altro non aveva l'impresa, ma era un imprenditore di una squadra, un imprenditore culturale.

Allora, ti ho detto dell'Onu.

Nel '49 io decido di fare un viaggetto in Italia, qualche giorno di ferie, per andare a trovarmi un posto per dopo, perché, dopo cinque anni io avevo la pensione dell'Onu, potevo averla. Allora dico: "Appena scatta la pensione dell'Onu io ho una piccola base di reddito, piccola ma sufficiente per sopravvivere, per cui qualunque lavoro che mi piaccia lo scelgo". Lo posso fare. Io non ho mai aspirato ad avere più soldi: "Avrò abbastanza per vivere con una cosa che mi piaccia veramente, anche se mi rende poco, perché avrò la pensione dell'Onu". Così dicevo. E allora sono partito per l'Italia in macchina con moglie e figli per fare un giretto.

Prima fermata a Torino, da Giulio Einaudi, il quale mi dice: "Sì, mi interessi, ti offro..."

E mi ha offerto delle condizioni non indecenti, abbastanza buone.

Io andavo a Torino, diventavo il responsabile di un settore economico che erano pronti a sviluppare. E, siccome era ancora vivo Luigi, e faceva il professore emerito all'Università, io avevo un bel punto di riferimento, perché era un uomo di grande talento di cui avevo ed ho il massimo rispetto.

Poi avrei fatto, man mano che potevo, una carriera universitaria. Mi piaceva la cosa.

Ho proseguito nel viaggio e sono andato a Roma, dove avevo tanti amici, e sono andato a trovare Boldrini. Il quale Boldrini mi era stato di grandissimo aiuto morale all'epoca della "razza", come diciamo noi, della persecuzione razziale, perché io, proprio all'epoca in cui stavo prendendo contatto con Adriano, e volevo continuare a studiare, frequentavo i professori della Bocconi e della Cattolica, però vedevo per me poche prospettive e stavo scrivendo qualcosa che poi ho pubblicato. Il mio atteggiamento era pessimista: "Io faccio così, ma tanto dove si sbocca?" E invece Boldrini era sempre a dirmi: "Forza! Non ti preoccupare dei fascisti di oggi, questo passa, tu vai avanti". È sempre stato un grande animatore.

E poi mi ha fatto conoscere un po' tutti, mi ha presentato come un'interessante speranza per la

E Boldrini dice:

"Enrico

non lo conosci Giorgetto?"

Mattei dice:

"No"!



scienza a tutti i maestri di allora. Coincideva con l'epoca in cui io cominciavo a lavorare per le future Edizioni Ivrea e quindi mi presentavo come un qualunque impiegato della Olivetti, ma anche come quello di cui Boldrini diceva: "È bravo, è in gamba".

E allora, vado a trovare Boldrini, che era all'Agip a Roma, e questo io non lo sapevo neppure. Boldrini mi viene incontro affettuosamente. "Giorgetto, Giorgetto!" E mi abbraccia.

Cominciamo a discutere animatamente di politica.

E mentre battibeccavamo entra Mattei nella stanza.

Io non sapevo nemmeno che il grande capo fosse Mattei e che Boldrini era lì perché c'era Mattei.

E Boldrini dice: "Enrico non lo conosci Giorgetto?"

Mattei dice: "No".

E Mattei dice: "Andiamo un momento di là".

Mi porta nel suo studio. "Qui ho creato una grande macchina: l'Eni... ho bisogno di pensare come lei. Ci sta?"

Rispondo: "Probabilmente sì. Mi spieghi bene che cosa vuol fare".

"C'è tutto di fare. Dobbiamo fare una grande organizzazione per il petrolio, ma anche per l'e-

**BENITO
MUSSOLINI**

**STAMPA
ITALIANA**

momento fa litigavo con il carissimo Boldrini. Voi siete democratici cristiani e non so come mi troverò in questo ambiente. Io sono pronto a lavorare con voi. Ma, per esempio, se c'è uno sciopero domani, è probabile che io vorrò scioperare e sciopererò con i lavoratori. Voi come vi comporterete nei miei confronti?

Sapelli: Ah! Hai detto questo?

Fuà: Sì, sì certo. Ma è così che bisogna parlare alla gente che stimi.

E Mattei era un uomo che capiva e apprezzava certe cose.

nergia in Italia. Io non ho niente. Adesso ho bisogno delle persone... dall'Agip prendo i tecnici, ma ho bisogno delle persone... Boldrini dice che lei è un grande economista. Mi fa tutta la parte economica?

Dopo quarant'anni da quell'incontro continuo a esserne folgorato e continuo a pensare che il grande capo fa così. Deve scommettere e deve incidere. Anche e soprattutto sugli uomini.

Io contrappongo questo comportamento a quello del carissimo e anche lui rimpianto Pasquale Saraceno che conoscevo ormai da dieci anni e che sempre mi diceva: "Ma lei deve venire da noi...". Quando io gli dicevo: "Va bene, io lascio l'Onu fra sei mesi, allora vengo?"

"Adesso vediamo".

E non si concludeva mai nulla.

Io dissi: "Mi può interessare, ma io mi libero dall'Onu tra quattro mesi, tra cinque mesi".

E Mattei mi disse: "Non posso aspettare, o subito o niente, perché io debbo partire adesso. Mi occorre subito".

Sapelli: Tutta un'altra logica.

Fuà: Ecco, tutta un'altra logica.

"Ma cosa debbo fare per farla venire subito?"

Io dico, guardi, io la situazione la vedo così: un

Sapelli: E cosa ti ha risposto?

Fuà: Dice. "Basta che lei non spari contro l'azienda, tutto qui".

"Lei, il suo lavoro lo farà?"

"Però non rinuncio alle mie posizioni politiche per stare qui dentro".

E poi, le mie posizioni, come sai, non erano nemmeno impegnate in un Partito.

"Se lei insiste perché io venga qui bisogna che mi dia un tipo di garanzia e la garanzia è che se io vengo via prima di un anno, mi pagate una penalità."

"Va bene, mi sta bene. Quant'è la penalità?"

Ci ho pensato un momento... "Io non ho capitale, se ho una casa a Roma, allora me la sento di andare avanti. Io lascio un posto sicuro..."

La penalità è quanto mi occorre per comperare un appartamento, non lussuoso, a Roma. Credo di avergli detto dieci milioni allora, in quell'anno, se ricordo bene, la cifra era di dieci milioni.

"Va bene, mi va bene".

Prende il telefono e dice al suo direttore amministrativo di venire subito.

Viene il direttore amministrativo e gli dice: "Qui bisogna fare un documento, un contratto, un impegno al professor Fuà, che se lui o si dimette o viene mandato via entro un anno dall'in-



gresso ... gli è dovuta una penalità e noi dobbiamo dargli un indennizzo di dieci milioni".

Fatto, firmato. Dopodiché sono partito per Ginevra.

Capisce che cosa vuol dire trovarsi benissimo con una persona?

Lui mi ha dato tutta l'autonomia, tutto... carta bianca per tutto. E, debbo dire che mi sono straordinariamente impegnato...

Dunque, lui prima, in partenza mi ha detto: "Lei ha carta bianca, faccia pure, qui non abbiamo limiti. Lei mi mette su un ufficio che svolge tutte le attività economiche, che sono di studio, ma anche di programmazione e di guida". "Ci provo, volentieri. Mi ci impegno".

E, per la prima volta, sui giornali in Italia in quell'anno, nel '50, è venuto fuori l'avviso: "L'Eni bandisce un concorso per la selezione di 10 economisti...".

E l'abbiamo fatto.

Non avevo grande esperienza, però ha funzionato.

Abbiamo costituito una commissione con tre

professori ordinari molto autorevoli a giudicare... c'ero anche io in commissione. E abbiamo avuto numerose candidature.

E, tra i candidati vincenti c'era, per esempio, il laureando Luigi Spaventa che ho preso subito. Mi è piaciuto moltissimo.

Non sapeva tutto, ma si capiva che c'era la sostanza.

E ce n'erano molti altri, tutti bravissimi.

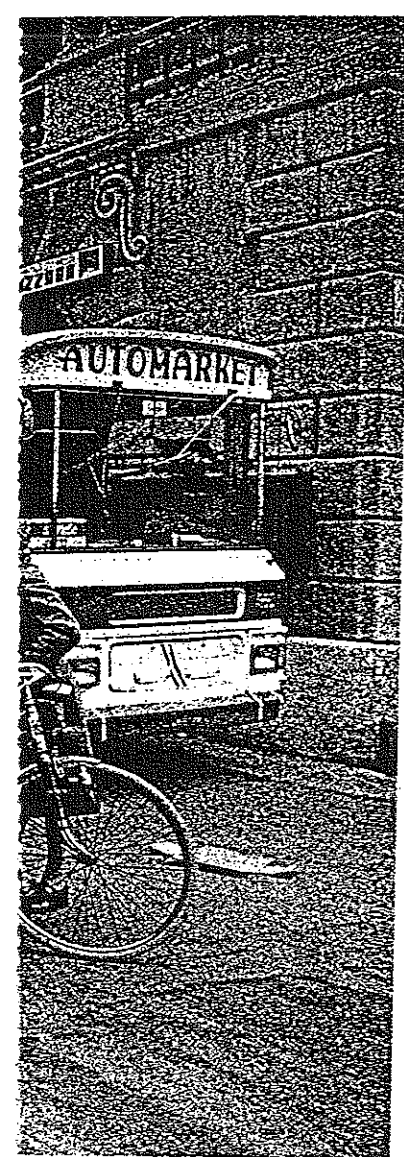
Colitti è arrivato un momento dopo.

Allora, in concorso io ho preso un primo gruppetto, e già sono partito bene con sette-otto giovani validi. E poi si sapeva in Italia che all'Eni c'era un certo Fuà che prendeva i giovani bravi. E allora mi sono arrivati. Mi è arrivato Colitti per esempio, c'è anche lui. Così, non era passato attraverso il concorso.

Io ho trovato Ruffolo per caso in una missione a Parigi, che era in un angioletto dell'Ocse.

Allora, questo è stato l'inizio del Servizio Studio dell'Eni, che è stata un'esperienza molto interessante.

Tu mi chiedi perché lavoravo bene con Mattei.



Era un grande
oratore. Proprio
straordinario.

E difatti io gli
dicevo:

"Il discorso...
poi lo
pubblicheranno,
ma non legga,
perché se legge
rovina tutto".

Dunque, Mattei mi stimava molto.

Ho avuto sin dall'inizio, dal Servizio Studi, tutto ciò che gli serviva: io mi chiamavo il "Consigliere economico del Presidente". E quello si chiamava il Servizio Studi del Consigliere Economico del Presidente. E noi per prima cosa, sin da pochi mesi dopo che era stato messo su, gli abbiamo fatto la prima relazione bella dell'Eni, un po' politica, con l'esame storico della situazione dell'industria petrolifera, di come collocava l'Eni, quali erano le opzioni che si poneva dinanzi alle imprese.

Poi Mattei doveva definire la politica dell'Eni.

Allora, per l'Italia era abbastanza facile.

Ma il comportamento nella chimica nazionale...

Il cartello, i rapporti con il cartello!

Ecco, qui ho avuto una fortuna. Tutto quello che poi gli consigliavo non ero in grado di inventarlo io. La fortuna è stata che Rosenstein Rodan, che io ero uno dei tanti che avevo conosciuto a Ginevra, è capitato in Italia. Era venuto a trovarmi e mi dice: "Guardi che le si presenta un'occasione straordinaria. È morto King (era il

grande petroliere internazionale - io non ne sapevo niente - con residenza in Inghilterra). E non c'è nessuno che possa sostituire King. La segreteria, ma assistente di King, braccio destro di King è una certa signora Mott, non può andare in nessun altro posto, perché chi è stato con King è troppo in alto, non accetta nessun altro incarico. Invece forse, l'idea di venire in Italia, un'esperienza nuova... si può prendere la Mott". "Va bene, me la mandi subito".

Mi manda questa signora inglese che aveva circa la mia età, io avevo 40 anni, mi pare.

No, no, avevo 35 anni, anche meno forse.

Allora arriva questa signora trancinquenne o trentaseienne e resta incantata dall'ambiente.

"C'è entusiasmo, vedo un gruppo di giovani... il capo e gli altri, i giovani pieni di passione, vogliono far bene".

E allora lei a sua volta ha stabilito i contatti con i consiglieri di King. Perché lei si è appassionata e poi, sai era ancora nello spirito delle donne che si innamoravano di Garibaldi, le inglesi...

In Italia c'è un'impresa battagliera. Un uomo come Mattei, che vuole cambiare tutto...

E noi disegniamo la strategia per la guerra al cartello, per il fifty-fifty, tutte queste cose qui.

Perché in ufficio gli studi concreti li facevamo noi, ma le idee venivano dai grandi saggi del petrolio mondiale.

Sapelli: Perché in Italia allora

non c'era un pensiero, una
elaborazione teorico-pratica su
questi temi.

Fuà: Affatto. Anzi, eran fatte da parte avversa. Perché i forti erano Cazzaniga, per esempio, erano la Shell e la Standard Oil che avevano i loro uomini italiani, grandi tecnici, grandi uomini di industria e c'era Sturzo dall'altra parte. E Sturzo, che doveva essere un uomo che meritava un grandissimo rispetto era il nostro grande nemico. Per Boldrini e Mattei: era il diavolo, per loro, Sturzo.

E c'era gran parte dell'Università contro di noi. Avevamo quasi tutti "contro".

Io ho dato dei prodotti utili. E quelli di relazioni pubbliche agivano nello stesso modo: una bella relazione, subito, poi Lui andava a fare i discorsi che poi venivano pubblicati. Ne faceva in tutte le occasioni possibili. E noi facevamo il testo del discorso. E certo erano più belli.

119 Debbo dire che riusciva meglio quando Lui,

chiudeva il discorso e parlava d'altro, perché anche se non parlava in italiano perfetto il calore che emanava, mentre era un pessimo lettore...

Sapelli: Invece era un grande oratore.

Fuà: Era un grande oratore. Proprio straordinario.

E difatti io gli dicevo: "Il discorso... poi lo pubblicheranno, ma non legga, perché se legge rovina tutto".

Lui di scuole non aveva fatto quasi niente.

Lui è stato ingegnere honoris causa.

Era venuto su da nulla.

Sapelli: Che rapporti avevate con l'insieme dell'azienda? Eravate rispettati?

Fuà: Eravamo rispettati.

Forse un pochino invidiati.

E Mattei, molte volte, diciamo tre volte alla settimana, mi telefonava alle cinque o alle sei del pomeriggio e mi diceva professore, stasera non vada via, perché dobbiamo parlare.

E allora io, invece di andare a casa, come sarebbe stato giusto, aspettavo, e poi alle sette:..."Venga, venga"... Andavo giù, parlavo con Mattei, che voleva discutere.

Ed era molto interessante ed edificante. Ti coinvolgeva, capito.

Sei anni dopo, circa, quando io ho deciso di venire via, Mattei era diventato diverso. Ossia, faceva lo stesso, mi chiamava, ma quando andavo giù, cominciava a declamare, ossia a parlare a se stesso. Ossia, qui abbiamo tutti contro. Ma noi vinceremo lo stesso...

Sapelli: Come mai era capitato tutto questo, secondo te? Una vertigine del successo, l'affaticamento...?

Fuà: Era il demone che avevano, lui e Adriano, il demone dell'intraprendere.

Pensa che non ho mai avuto nessun vincolo di spesa, di assunzione di personale, e di intraprendere nuove vie di azione.

E qui vien fuori una mia considerazione, imparata bene all'Eni e poi approfondita con l'Università... Non puoi dire che la strozzatura per la

Se hai dieci persone,
non ne puoi prendere
altre dieci tutte in una volta,
ne puoi prendere
due o tre all'anno...

Perché quello che conta
è la capacità di
apprendimento.

crescita di un'organizzazione sia la disponibilità di mezzi.

Aumenti la disponibilità di mezzi, aumenti il mercato di sbocco e tuttavia non puoi crescere a qualsiasi velocità. Se non hai limiti alla rapidità di crescita del finanziamento e degli sbocchi, esiste tuttavia un limite interno che viene dalla tua capacità di accrescere l'organizzazione, che è retta da leggi fisiologiche supergiù di questo tipo: se hai dieci persone, non ne puoi prendere altre dieci tutte in una volta, ne puoi prendere due o tre all'anno... Perché quello che conta è la capacità di apprendimento.

Mattei continuava a dirmi: "Il petrolio lo comprano tutti, bisogna farne di più... petrolio o gas, anche comprarlo per rivenderlo. Sul mercato tira, tira... È richiesto da tutte le parti, il nostro prodotto lo vogliono tutti."

Dico, "Guardi, noi dobbiamo andare in Algeria". "Andiamo in Algeria, mi faccia uno studio".

E io dissi, "Ma non ho gli uomini da mandare in tutti questi nuovi Paesi". Allora si parlava già dell'Argentina.

Ma noi siamo andati avanti, l'ufficio è cresciuto, ma c'era un limite: era quella strozzatura.

Se questo concetto tu lo applichi all'Eni comprendi che essa ha avuto una rapida crescita, una troppo rapida crescita.

Si è verificata poi una leggera crisi tra me e Mattei. La mia decisione l'ha colto di sorpresa. Nel

UN INCOI

TRIO CHE VALE LA VITA UN INCONTRO CHE VAL

mia pressione, tre o cinque enti, e io ho spiegato il mio disegno. Modigliani era presente. Modigliani dice: "È una bella cosa, va fatta". Il Governatore dice: "Va fatta". E, seduta stante, l'Imi, che purtroppo adesso si è dissociato e mi dispiace tanto... e l'Eni hanno accettato. L'Iri invece, ancora tergiversava...

E io ho detto: "Con tre enti possiamo cominciare".

Abbiamo cominciato subito.

Sapelli: Con un piccolo bilancio immagino...

Fuà: Con un piccolo bilancio. Il bilancio era minimo. Il bilancio di partenza, aiutati dalla Fondazione Olivetti, era di tre milioni il primo anno, cinque il secondo, sette il terzo, cinque il quarto.

Ma ciò che conta è la nostra ispirazione, il nostro modello imprenditoriale.

Di imprenditori come Olivetti e Mattei ce ne sono e alcuni li ho conosciuti anche qui nelle Marche e a volte sono persone modeste, lo fanno in piccolo, in piccola scala, lo fanno senza avere tutti i mezzi culturali... che sono più importanti di quelli finanziari, che aveva Adriano... Però è interessante: si può lavorare così. E quali sono i problemi che si presentano?

Questa esigenza di coinvolgere direttamente gli imprenditori e farli parlare e estrarre da loro la descrizione del modello, anche se loro non lo fanno in prima persona, se saremo noi a raccontare quello che ci sembra che loro stiano facendo, va bene lo stesso.

Vedi, ho diversi modi di intendere la missione dell'imprenditore.

Primo. Parto da quelli che si leggono nei libri.

Dunque, non esiste l'imprenditore che si legge nei manuali di economia, che è colui che combina i fattori e la produzione.

Non esiste semplicemente perché, così, è astratto, il concetto.

I fattori della produzione li combina al fine di massimizzare il profitto, si dice.

Ecco, dunque... il profitto, ma in che orizzonte temporale... il giorno? No, non ha senso... L'anno? ... È un concetto puramente, diciamo, fiscale o giudiziario.. in quanto è lo stesso del futuro lontano... Quindi di quello non ne parliamo neppure...

Poi c'è un tipo di imprenditore abbastanza dif-



C'è un tipo di imprenditore

abbastanza diffuso,

credo, è quello che mira

ad accumulare il massimo

patrimonio...

chiamiamolo patrimonio

o capitale o utile.

E questo esiste, c'è.

Ne conosco personalmente.



fuso, credo, è quello che mira ad accumulare il massimo patrimonio... chiamiamolo patrimonio o capitale o utile.

E questo esiste, c'è.

Ne conosco personalmente. È un atteggiamento di tipo imperial-predatorio, predatorio-imperiale. Insomma, prendo più che posso.

Mette tutto l'accento sull'innovazione, sulla rottura del ciclo, guadagna attraverso il cambiamento, ma in fondo quello che lo caratterizza come imprenditore è il guadagno, è il risultato di cambiamento.

Poi c'è l'imprenditore che alloca.

Assomiglia forse al concetto del manuale di economia. È quello che trasferisce i capitali suoi o altrui... Insistere sull'"altrui" perché ho l'impressione che, al giorno d'oggi, sono princi-

palmente capitali altrui.

Lui si indebita e se quel capitale che gli danno, le banche, gli azionisti che sottoscrivono, non serve o serve poco, rende poco, lo produce e lo sposta.

Io sto parlando ancora di quelli di cui non voglio occuparmi...

Ma quello che mi interessa è l'imprenditore che si propone di formare e sviluppare un gruppo di persone che lavori con pieno coinvolgimento per uno scopo comune, uno scopo che sente, e uno scopo che, come dire, riempie la vita di questa gente, che dà un senso... dà un senso al lavoro.

Per mio conto, diventa sempre più importante questo fatto in un mondo che sempre meno si fonda sull'assunzione di responsabilità.

Quando chiedo agli studenti: "Qual è il tipo di lavoro che cercate?"

Le risposte sono: "Che sia ben pagato, che mi lasci molto tempo libero e che non mi dia troppe preoccupazioni, non mi angosci"... Purtroppo a volte ti dicono "Che non mi dia responsabilità" il che è drammatico.

E questo purtroppo, nella società di oggi è l'orientamento comune.

Nella società di ieri in cui sono stato educato, erano tutti figli di mezzadri, di artigiani, di bottegati, di liberi professionisti, ossia di tutti piccoli imprenditori. In pratica a casa venivano educati all'impresa e capivano che l'impresa ti dà tensione, lavoro forte, e, delle volte, non grandi utili, ma ti riempie la vita, perché è una tua creazione. E vedevano i loro genitori che si appassionavano a questa cosa.

Adesso, nessuno glielo mostra più.

Noi dobbiamo farlo con la scuola.

Io all'Università, nel mio piccolo, ci ho provato. Almeno dirgli che esiste questa possibilità. Una attività lavorativa che non è il sudore della fronte, la fatica che ti serve per acquistare poi un po' di tempo libero e il danaro da spendere in consumismo in questo po' di tempo...

... un lavoro, che è una creazione che ti appassiona, perché è una tua creatura. È come... io uso dire, fare l'amore e guidare un'impresa sono la stessa cosa o produrre ma produrre anche come studioso.

Ecco, sono le cose che ti riempiono la vita... non ne vedo molte altre.

L'hobby non serve alla stessa cosa, è un modo di ingannare il tempo.

Usavo il termine "ingannare il tempo" che era nella vecchia letteratura, era nel linguaggio dei miei genitori, come si inganna il tempo.

Quindi io sto guardando al tipo di imprenditore di cui oggi c'è sempre più bisogno... Ma la gente continua a indirizzarsi male! Tutti cercano un "posto".

Quando sento dire: "Ci pensi lo Stato, è lo Stato responsabile di riassorbire la disoccupazione" non sono d'accordo se questo vuol dire che lo Stato deve creare un sistema istituzionale tale che non scoraggi le imprese o che aiuti l'incontro tra domande o offerte, va bene. Ma se lo Stato deve investire in imprese per creare del lavoro, Dio ce ne scampi, lo Stato o qualunque altra organizzazione burocratica.

Allora dicevo. Primo, gli imprenditori che io ho conosciuto erano grandissimi: Adriano Olivetti, 124

Gurudal Mirdal e Enrico Mattei; essi ti fanno desiderare il lavoro, ti convincono che ciò che stai facendo è una tua creazione. Era questo che riuscivano a fare questi uomini. Ti coinvolgono.

Noi eravamo appassionati intorno a Mattei che ci guidava a fare quella bellissima cosa "che facevamo noi". Questo è l'imprenditore che mi interessa.

Oggi ci sono Guzzini, che non sa infondere entusiasmo direttamente, è un buon calmo padre marchigiano. Però fa in sostanza questo, fa una cosa bella, un bel prodotto. Poi c'è una fusione, un'armonia... Hai capito?

E poi, un altro interessantissimo qui è un certo Livi che ha una piccola impresa, ma che fa cose meravigliose... vetro, lavorazione di mobili in vetro.

Uno bravissimo, poi, è Ratti. Quello per me è un grande modello che va seguito.

I grandi imprenditori, la triade che ho conosciuto mi pare sono caratterizzati da questi fatti. Primo: amano appassionatamente il loro prodotto - e ciò pare molto importante: - perché hanno la sensazione, la convinzione che producendo migliorano la vita... il mondo... È un piccolo contributo al miglioramento del mondo.

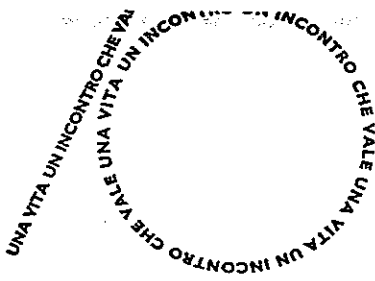
Conosco invece degli imprenditori di cui ho l'impressione che l'unica cosa che interessa a loro sia quanto guadagnare. "È robbaccia, ma riesco a rifilarla con un utile del 20% e quindi basta quello"... Chi lavora con loro non ha lo stesso grado di coinvolgimento; si può lavorare con un certo disgusto e rassegnazione.

Invece, questa altra cosa... Noi con Adriano Olivetti l'idea del miglioramento della vita, del miglioramento del mondo... era... un discorso fondamentale: "In tutti gli uffici queste donne lavorano su macchine da scrivere, e sono delle macchine non interessanti. Se fossero belle, aggiungerebbero bellezza alla vita. E hanno le scaffalature, le sedie negli uffici.. facciamogliele belle". Questo Lui lo considerava importantissimo: è Lui che ha introdotto il design... È un piccolo contributo a migliorare il mondo.

Se uno non pensa così, credo che sia più difficile coinvolgere e dare un senso al lavoro.

Mattei... la sua preoccupazione era il modo di vendere il petrolio in stazioni di servizio esemplari: "Ci deve essere la bellezza". E noi eravamo molto fieri di questo... "Le cose dell'AgipPetroli sono le più belle"... si distinguono"... Mi ricordo che si preoccupava anche per le raffinerie.

E questa potrebbe essere una caratteristica fre-



quente, generale o almeno molto frequente di quelli che riescono ad essere poi, come imprenditori, dei leader di uomini e a ottenere questo pieno coinvolgimento e questa soddisfazione di chi lavora con loro.

E questo era il punto primo.

Il punto secondo è il miglioramento e l'elevazione delle condizioni di vita di chi lavora con loro.

E questo da Adriano Olivetti era fortissimo.

Anche Mattei a suo modo si preoccupava molto delle condizioni di vita dei dipendenti.

Lui si preoccupava molto... per l'epoca...

Il punto terzo è l'ambiente circostante, il territorio, come va di moda chiamarlo oggi.

Ecco, tutti questi che ho conosciuto si sono preoccupati, si sono sentiti debitori verso il territorio che li ospita...

Olivetti è un caso estremo, però c'è Del Vecchio, che io non conosco, che non so come tipo

umano che cosa sia, ma mi raccontano le meraviglie che fa per la sua vallata.

Tutto quanto ho sin qui detto è anche un modo di porsi una risposta alla famosa domanda formulata da Olivetti al Centro Sociale, a Ivrea, c'era una lapide con la citazione del famoso discorso di Adriano intitolato. "Può l'impresa avere dei fini?"

E diceva Adriano Olivetti:

"Rendere umano il lavoro può apparire un'espressione retorica ma noi abbiamo favorito il risplendere dei valori spirituali, la testimonianza della bellezza, il calore della tolleranza.

...Bisogna dare consapevolezza ai fini del lavoro, e ciò implica aver risposto a una domanda che non esito a definire una delle domande fondamentali della mia vita, drammaticamente rinnovata nei momenti di incertezza e di dubbio, profondamente discriminante per la fede che presuppone... e per gli impegni che implica.

Può l'industria darsi dei fini?

Anche Mattei si poneva quotidianamente e intensamente questa domanda.

70 ENGLISH

One life, many lives

Giulio Sapelli's interview with Giorgio Fuà fits in very well with the idea behind this special issue of Synchron to celebrate AgipPetroli's 70th anniversary as it looks at the fortunes of the company set against the main problems of the past hundred years.

Fuà has met those he describes as the great characters of this century like Adriano Olivetti, Gurdual Mirdal and Enrico Mattei and their profiles reveal an image of wartime and post-fascist Italy seeking the right path for its development and to gain dignity and credibility in international circles. To fill the void left at this time, the country needed entrepreneurs who were capable of taking risks and of choosing suitable collaborators to achieve their aim of enabling the country to compete with the other great powers.

70 FRANÇAIS

Une rencontre qui vaut une vie

Une interview de Giorgio Sapelli à Giorgio Fuà; une excellente occasion pour répondre au dessein auquel s'inspire ce numéro de "Synchron", publié à l'occasion du 70ème anniversaire de la fondation d'AgipPetroli, c'est-à-dire revivre les événements de l'entreprise sur la scène des grands problèmes du siècle.

Fuà a eu l'occasion de rencontrer ceux qu'il définit lui-même "les grands hommes", les personnages de ce siècle: Adriano Olivetti, Gurdual Mirdal et Enrico Mattei, c'est justement à travers le profil de ces personnages que est tracé le portrait d'une Italie d'après-guerre et post-fasciste à la recherche d'un voie propre vers le développement, la dignité et la crédibilité internationale.

Pour combler ce vide, le pays avait besoin d'entrepreneurs capables de risquer et de choisir les collaborateurs les plus appropriés pour réaliser leur projet: un pays en mesure de rivaliser avec les autres grandes puissances.