

Ricordo di Franco Momigliano

*Inaugurazione dell'attività dell'ICSIM
28 settembre 1995*

Paolo Baratta

Franco Momigliano si laurea nel 1938 con Luigi Einaudi, con una tesi sull'imposta immobiliare italiana del 1936. Dal 1939 al 1941 è allievo interno del Laboratorio interfacoltà (economia, giurisprudenza, scienze politiche) fondato nel 1898 e fa le sue prime recensioni sulla "Rivista di Storia Economica". Dopo una breve parentesi di lavoro in un ufficio di contabilità presso un lanificio, lo vediamo impegnato tra il 1942 e il 1943 in alcune ricerche sulla *finanza sabauda*, effettuate per l'Ufficio Studi della COMIT, che egli sviluppò, tra l'altro, su alcuni libri di proprietà di Luigi Einaudi. Dal 1943 a 1945 è partigiano combattente. Nel 1945 diviene segretario provinciale del Partito di Azione.

Pubblicava sotto il nome di Luigi Liberti. Va ricordata, in particolare, una sua pubblicazione *Le commissioni di fabbrica*. Fu esponente tipico del Partito di Azione torinese. Ebbe una forte ispirazione rivoluzionaria, distinta dalla componente che faceva capo a Ugo La Malfa.

Entra nel 1947 alla Olivetti, dove opera per otto anni nel campo dei servizi costi e del personale. Dal 1956 al 1968 è responsabile del Servizio Studi Economici e del Mercato per l'Italia della Olivetti; dal 1968 al 1980 il Servizio di cui è responsabile assume la denominazione di "Studi economici e programmazione del gruppo". Egli definisce questa programmazione come la "pianificazione pluriennale consolidata". Dal 1986 al 1987 continuerà la sua attività di consulente del gruppo.

Tra i suoi lavori amava citare, in particolare, la cura di una sezione delle pubblicazioni del convegno del 1960 sul progresso tecnologico nella società italiana, organizzato dal Centro Nazionale Difesa e Prevenzione Sociale in collaborazione con il CNR; il tema a cui dedicò, in particolare, attenzione fu "lavoratori e sindacato di fronte alle trasformazioni del processo produttivo". Curò questa sezione in collaborazione con Pizzorno. Ricordiamo poi il volume *Sindacato e progresso tecnico e programmazione*, uno studio degli effetti degli incentivi e il volume del 1975 *Economia industriale e teoria dell'impresa*. Oltre alle recensioni sulla "Rivista di Storia Economica", comparvero suoi articoli su "Aggiornamento", "Passato e presente", "Tempi moderni", "I quaderni rossi", "Problemi del socialismo", "Rivista trimestrale", cui fanno corona diversi ulterio-

ri interventi. Va ricordata, inoltre, la traduzione che egli ebbe a compiere, su richiesta di Adriano Olivetti, di un libro di Rathenau Von Kommenden Dingen, che non fu però mandato alle stampe.

Einaudi, il sindacato, Rathenau, il Partito di Azione, la programmazione, un poligono che ben raccoglie le varie sollecitazioni che influiscono su di lui, sull'evoluzione del suo pensiero e dei suoi scritti.

Al centro della sua attenzione e della sua esperienza è l'impresa, come sistema complesso di decisioni, di conflitti, di opportunità.

Punto di partenza è l'impresa oligopolistica che evolve sotto le sollecitazioni del progresso delle tecnologie. Quell'impresa oligopolistica che né può essere identificata con l'impresa atomistica in libera concorrenza che subisce i riferimenti per il suo operare dall'esterno, non l'impresa che tende unicamente al monopolio tradizionale fondato sul potere di controllare o di avere in esclusiva permanente quote di mercato. L'impresa oligopolistica è l'impresa che può influire notevolmente sul proprio destino, potendo, attraverso la propria azione, influire sulla domanda specifica dei propri prodotti, modificare i prodotti conquistando una domanda specifica, regolando congiuntamente progresso tecnico, modifica dei prodotti, tasso di crescita. L'impresa cioè che, dovendo sfuggire ai colpi della concorrenza, procede in senso dinamico ad organizzare un suo proprio percorso che le consenta di conseguire posizioni di vantaggio temporanee, che costantemente deve rivedere in un'incessante evoluzione per la quale il progresso tecnico è componente essenziale. L'impresa dunque è un organismo complesso; va studiata e conosciuta in tutti i suoi risvolti. La guida manageriale di un'impresa richiede un sistema di programmazione.

Momigliano ebbe l'opportunità di organizzare all'interno della Olivetti uno dei più efficaci uffici di programmazione aziendale al quale tutto il gruppo faceva confluire dati e informazioni. In questa posizione vi era qualcosa di eroico e di geniale, e di ingenuo ad un tempo. A lui faceva capo, come responsabile dell'ufficio studi, un sistema di informazione e di programmazione che nelle moderne aziende sono strumenti essenziali dell'attività principale dell'amministratore delegato.

Il nuovo management dopo alcuni anni non tardò ad accorgersi di questo e a richiamare sotto le proprie dirette competenze questa attività. Il management deve dunque operare a livello di alta sofisticazione. L'impresa, come scriveva la Penrose, che egli cita sovente, può trovare un limite proprio nella capacità del proprio sistema manageriale.

Se l'impresa può essere in buona misura autrice del proprio destino è ovvio che per il sindacato si dischiudevano possibilità e prospettive del tutto peculiari.

Momigliano nei primi anni in cui svolgeva funzioni di responsabile di relazioni sindacali era promotore di una visione sostanzialmente rivoluzionaria del ruolo del sindacato. Il suo pensiero si evolve nel corso degli anni. Egli sviluppa la sua riflessione intorno all'idea che il sindacato debba prendere atto dell'evoluzione delle imprese, attraverso il progresso delle tecniche e mirare ad pianificazione di rivendicazioni complessive secondo un modello articolato fondato sulla conoscenza e consapevolezza della varia complessità del sistema impresa. Con questo tipo di contestazione costruttiva, il sindacato sarebbe stato in grado di contrastare tendenze di sviluppo squilibrato attraverso un opportuno dosaggio di rivendicazioni.

In questo intendeva superare il dilemma tra le due tradizionali concezioni dell'azione sindacale, quella che mira a conseguire aumenti di retribuzione in relazione all'aumento del progresso tecnico nelle singole parti del sistema e quella che, attraverso un'azione unitaria di rivendicazioni, lascia che in relazione alle diverse crescite di produttività emergano le convenienze ad investire. Così come il management può determinare il destino dell'impresa, così il sindacato può condizionarne fortemente l'evoluzione.

Lo stesso valga per l'economia nel suo complesso; anche qui le rivendicazioni salariali globalmente concepite possono definire una pianificazione di rivendicazioni che incida sul grado con cui sono attratti gli investimenti, sulla scala prioritaria dei consumi. Lo Stato può anch'esso favorire questo controllo. È naturale il parallelo con la riflessione che in quegli stessi anni andavano facendo altri economisti.

Pasquale Saraceno ad esempio, anch'egli partendo dalla conoscenza dell'impresa moderna e dei problemi della sua cre-

scita, sottolineava come un Paese arrivato tardi allo sviluppo poteva registrare carenze e vuoti propri del sistema dell'impresa. Da qui la necessità di uno Stato imprenditore che contribuisse ad arricchire il contesto dei soggetti imprenditoriali e un sistema di incentivi che potesse orientare le decisioni.

Nell'IRI avrebbe dovuto svilupparsi quella capacità di "vedere oltre". L'IRI era visto come una sorta di pendant della Banca d'Italia. Lo Stato avrebbe contribuito con un contingente proprio alle capacità manageriali presenti nel sistema. Non tanto dal sindacato quanto piuttosto dall'impresa di Stato e da un sistema di incentivazione sarebbero derivati i condizionamenti e gli stimoli per orientare lo sviluppo, per utilizzare ed orientare le potenzialità di progresso tecnologico, per *realizzare* il pieno impiego, per superare il dualismo economico del Paese. Due riflessioni, tra loro nettamente distinte, due filoni di pensiero che di fatto coesistevano ma non sempre si incontravano. Scettico era Saraceno nei confronti del sindacato, scettico era Momigliano nei confronti dell'impresa di Stato.

Negli ultimi anni si dedicò più intensamente alla riflessione, alla scrittura e all'insegnamento.

Vantava una vastissima conoscenza. Volle modestamente confinarsi ad un ruolo di ordinatore di teorie e riflessioni, facendo propri tutti quei quesiti tipici e quei tormenti teorici di un economista di industria che, non perdendo mai di vista il sistema economico nel suo complesso e quindi il problema degli equilibri generali, non può accontentarsi della descrizione dell'impresa come di una curva ad "U", che sale o scende, si allunga o si piega. Sistema di decisioni, sistema di conflitti, organismo con una sua propria fisiologia, che può esprimere diverse condotte di mercato, diverse capacità innovative che determinano diverse distribuzioni della proprietà, del potere, del reddito.

L'impresa è vista più che nell'ottica di una transeunte combinazione di fattori, nell'ottica di un'istituzione durevole che continuamente adatta se stessa. Visione certamente più tipica della tradizionale scuola tedesca che non di quella mercantile anglosassone. Il progresso tecnologico che dischiude opportunità, offre all'impresa una quarta dimensione che consente di porre tutti i problemi in senso dinamico e per la quale il futuro

può essere non solo previsto ma regolato e programmato. Programmazione con forte ruolo del sindacato. Programmazione con forte ruolo dell'impresa pubblica.

Una terza area di studi fu meno sviluppata in Italia: quella della regolazione economica dei monopoli; tema che invece in questi ultimi anni si pone come primario nel governo delle "public utilities".

Il possesso pubblico dell'impresa di pubblica utilità sembrò, infatti, per lungo tempo esaurire in sé i diversi problemi, i diversi conflitti ruotanti intorno al comportamento di un monopolio naturale. Solo negli ultimi anni ci si è dovuti aggiornare facendo tesoro dell'esperienza di altri paesi.

Ma certo uno come Momigliano sarebbe stato un perfetto "regulator" di un'autorità di controllo delle telecomunicazioni o dell'elettricità o di un'altra impresa di pubblica utilità.

Era fatto di quella pasta rara, ma assolutamente indispensabile in un sistema economico evoluto con cui sono costruiti uomini capaci di una visione compiuta di un sistema complesso. Era ancorato ad una incorruttibile onestà intellettuale, dedito all'interesse della società, sia che difendesse l'azione del sindacato, dello Stato o dell'impresa.

Un uomo, un grande patrimonio umano che ricordiamo tra gli esempi più limpidi.