



Adriano Olivetti e la responsabilità sociale e civile d'impresa

Michele Dorigatti

Sommario

Adriano Olivetti	2
La via olivettiana al successo	3
Box : Le 6 fasi dell'Olivetti	7
Che cosa si intende per responsabilità sociale d'impresa?	8
La concezione (rivoluzionaria) dell'impresa	9
Politiche ed azioni di responsabilità sociale	12
L'organizzazione del lavoro	12
La spinta all'innovazione	12
La ricerca tecnologica e la formazione permanente	13
La crescita dell'occupazione	13
L'ampiezza dei livelli retributivi	14
La riduzione degli orari di lavoro	14
Un articolato sistema di welfare aziendale	15
Bibliografia	17





Adriano Olivetti

Non è possibile comprendere la filosofia della RCI senza cogliere alcuni aspetti della personalità di Adriano Olivetti (11 aprile 1901- 27 febbraio 1960).

1914, prima esperienza in fabbrica

1924, seconda esperienza in fabbrica. A quel tempo la Olivetti produceva 10 macchine da scrivere all'anno; nel 1960, anno della sua scomparsa, sei macchine al minuto.

1925, Adriano compie il suo primo viaggio di formazione, trascorre il secondo semestre in America, dove visiterà un centinaio di fabbriche per *“studiare il segreto dell'organizzazione”*. *Egli era infatti convinto che la formula vincente del successo industriale degli Stati Uniti e del modello Ford non stava “negli uomini, ma nella struttura dell'organizzazione e nel rigore dei metodi”*.

1927, Adriano introduce in fabbrica nuovi metodi, con il supporto di una nuova generazione di ingegneri, tra cui Gino Levi. Il tempo di montaggio di una macchina per scrivere si riduce del 300%, passando da 12 a 4 ore.

1930, Adriano avvia il progetto della prima portatile, la futura MP1, che sarà lanciata sul mercato nel 1932.

La rivoluzione adrianea.

A seguito della rivoluzione aziendale, il 4 dicembre 1932 Camillo nomina il figlio secondogenito direttore generale. Adriano ha 31 anni. La Olivetti celebra il 25° anniversario, assicurandosi più di metà del mercato italiano.

1938, subentrando al padre, Adriano viene nominato Presidente della società

Parentesi della guerra mondiale, parentesi dell'esilio in svizzera, della resistenza attiva e del tentativo di eversione

Il 28 luglio 1945 Adriano viene nominato presidente e amministratore delegato: resterà in carica solo per qualche mese, sfiduciato dal cda il 15 settembre che gli preferisce il fratello Massimo. Trascorso appena un anno, i famigliari ritornano sulla loro decisione, riaffermando le sorti dell'azienda di nuovo e fino alla sua prematura scomparsa ad Adriano.





La via olivettiana al successo

L'azienda, originariamente un laboratorio artigianale di meccanica, fondata nel 1908 da Camillo Olivetti e diretta fino alla sua scomparsa, avvenuta nel 1960, da Adriano Olivetti fu uno straordinario, irripetibile caso di successo aziendale. Fu, a parer nostro, la pagina più bella scritta (a macchina) dal capitalismo familiare italiano.

L'Olivetti oggi non esiste più ma, finché la direzione restò nelle mani dell'ing. Adriano, l'Olivetti rappresentò un caso paradigmatico di impresa eccellente e performante.

In Italia in pochi se ne accorsero; in America il caso Olivetti fu l'unico caso di azienda italiana ad essere inserito nei *case history* del manuale di management dell'Harvard Business School, una delle più prestigiose scuole d'impresa americane.

Dall'esame della letteratura è possibile identificare

10 fattori originali che hanno contribuito al successo dell'impresa Olivetti

sotto la guida di Adriano (1933-1960):

1. L'eredità, morale e imprenditoriale, del padre Camillo costituì, letteralmente, un vero patrimonio, un *patrum munus*, il "dono dei padri".

Adriano non ereditò solo la fabbrica, ma anche una particolare ispirazione per dirigerla. Se Camillo fu il "grande **fondatore**", Adriano divenne poco più che ventenne il "grande **realizzatore**".

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

2. L' antropologia positiva di Adriano, ispirata dal personalismo cristiano e dal riformismo socialista. Un uomo abituato a credere sinceramente nell'uomo. Ha fiducia *"soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto"*. Dette credito, spazio e opportunità concrete, a tutti i lavoratori, in particolare ai giovani talenti, ai *"centodieci e lode"*.

Altiero Spinelli dirà di lui: *"Feci conoscenza con Adriano Olivetti, dagli occhi sognanti e dalla volontà di ferro, che pensava come un matematico e sentiva come un mistico...un pescatore di uomini"*.





3. Lo spirito imprenditoriale di Adriano capace di dar forma ad una comunità di lavoro in grado di accogliere e avvalorare un'organizzazione scientifica, tayloristica del lavoro: un felicissimo, creativo ed efficiente esempio di fordismo ben temperato.

Adriano Olivetti: *“Una fabbrica può perdere la sua umanità, che è fatta di comprensione e di conoscenza. Ma perché questa comprensione abbia un vero valore, deve essere reciproca, e affinché questo accada, voi (lavoratori) dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché va. È quello che in termini sociologici si potrebbe chiamare dare consapevolezza di fini al lavoro”.*

4. Il coinvolgimento e la partecipazione “operosa e consapevole” di tutto il personale ai fini del lavoro hanno dato vita ad uno degli esempi più avanzati di democrazia economica. Il fattore umano fu posto al centro dell'impresa. Il Consiglio di gestione (1948-1971), voluto da Adriano, rappresenterà per molti anni l'unico esempio in Italia di organismo paritetico tra proprietà, direzione e maestranze, con funzioni di allocazione dei finanziamenti aziendali per i servizi socio-assistenziali e con poteri consultivi relativamente alle strategie aziendali.

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

5. Il costante reinvestimento degli utili in azienda e nel territorio canavesano. Anziché arricchire azionisti e manager con dividendi e retribuzioni sproporzionate, Adriano, spesso dovendo vincere comprensibili resistenze della famiglia, redistribuì ai suoi lavoratori e alle comunità locali larga fetta della ricchezza prodotta dalla fabbrica sui mercati nazionali ed internazionali. Come precisa il prof. **Giovanni Maggia**, il valore delle azioni della Olivetti salì dal 1924 al 1960 di circa 22 volte in termini reali.

Adriano Olivetti: *“Nei nostri Paesi una percentuale troppo piccola della ricchezza prodotta dalla nostra attività economica torna alla comunità, sia per mezzo di azioni volontarie o come risultato del sistema fiscale. Troppi lavoratori si chiedono se non c'è qualcosa di fundamentalmente ingiusto e tragico nel fatto che la ricchezza che essi creano non venga utilizzata per meglio soddisfare i bisogni e risolvere i problemi della loro comunità”.*





6. Il ruolo strategico della cultura (anche d'impresa), della ricerca e della formazione come assets intangibili. Per la prima volta nella storia dell'industria italiana, Olivetti introdusse nei cancelli delle fabbriche e mise a disposizione dei vari reparti produttivi e commerciali la più colta e umanamente raffinata elite intellettuale di quel tempo. Si trattò di un vero e proprio cenacolo di intellettuali, un gruppo di punta, composto da sociologi, psicologi del lavoro, economisti, politologi, designer, urbanisti, scrittori e poeti.

Adriano Olivetti: *“Noi guardiamo all'uomo, sappiamo che nessun sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare ed elevare l'animo umano, che tutto sarà inutile se il tesoro insostituibile della cultura, luce dell'intelletto e lume dell'intelligenza, non sarà dato ad ognuno con estrema abbondanza e con amorosa sollecitudine”.*

7. Un corposo sistema di welfare aziendale e comunitario, esteso ed eccellente, che non troverà eguali nella storia dell'impresa privata italiana. La fabbrica olivettiana chiese tanto ai suoi lavoratori, ma restituì molto.

Adriano Olivetti: *“La macchina organizzativa è ora quasi a punto, ormai quasi finita. È fatta per uno scopo solo: assicurare a questa fabbrica e a chi vi lavora più sicurezza, più libertà, più benessere”*

8. L'alleanza con il territorio del Canavese, le sue comunità locali e con la sua “capitale” Ivrea. Una “sintonia”, per usare le parole dell'imprenditore, un rapporto virtuoso e mutualmente generativo tra grande fabbrica, piccole comunità e civiltà contadina che ha costituito un formidabile precedente per il decollo dei distretti industriali italiani.

Adriano Olivetti: *“Abbiamo portato in tutti i villaggi di campagna, in tutti i paesi della montagna, per la prima volta, quelle che io chiamavo un giorno le nostre armi segrete: i libri, i corsi culturali, le opere dell'ingegno e dell'arte. Noi crediamo profondamente alla virtù rivoluzionaria della cultura che dà all'uomo il suo vero potere e la sua vera espressione”.*

9. Una fortissima domanda interna di beni di consumo durevoli. Nell'epoca della pre-globalizzazione la Olivetti cresce in quantità e qualità cavalcando l'onda dell'industrializzazione di massa, inaugurando la società dei consumi di massa nel campo dei nuovi strumenti di scrittura e di calcolo meccanico.





10. Il processo di internazionalizzazione, che ha il suo culmine il 25 febbraio del 1959, due giorni prima della morte di Adriano, con l'acquisizione dell'*Underwood Typewriter Company*, l'azienda che ispirò l'ing. Camillo e che divenne la storica concorrente della fabbrica piemontese, fa della Olivetti la prima multinazionale italiana ad affermarsi nel mondo. Con stabilimenti produttivi e filiali in Europa, negli Stati Uniti, in Canada, in America Latina e in Australia. Il commento del prof. **Valerio Castronovo** è eloquente: *“Mai l'industria italiana era riuscita a realizzare un'impresa come la scalata a uno dei massimi santuari dell'imprenditorialità americana*

E' perciò ancora più inspiegabile il silenzio, durato decenni, che piombò sulla fabbrica di Ivrea. Per **Luciano Gallino** è incomprensibile *“la difficoltà di trovare un giovane, uno studente, che sappia dire con qualche precisione chi è stato Adriano Olivetti, che cosa era l'Olivetti dell'ingegner Adriano”*.





Box: Le 6 fasi dell'Olivetti 1908-2003

I fase, dal 1908 al 1931: la fase meccanica

Il 29 aprile 1911, durante l'Expò di Torino, la Olivetti presenta la M1, la prima macchina per scrivere italiana, progettata dall'ing. Camillo e composta di 6 mila pezzi.

II fase, dal 1931 al 1936: la fase della meccanica fine

Alle macchine standard si affiancano le macchine portatili e semistandard

III fase, dal 1937 al 1951: la fase dell'elettro-meccanica:

Le macchine da calcolo sono ora macchine elettriche.
La prima telescrivente, la T1, è del 1937.

IV fase, dal 1952 al 1964: la fase dell'elettronica.

Nel 1952 a New York Canaan, in Connecticut, Adriano Olivetti inaugura un laboratorio di ricerche sui calcolatori elettronici.

L'11 novembre 1959 al Presidente della Repubblica Giovanni Gronchi viene presentato l'elaboratore ELEA 9003, frutto della collaborazione con l'Università di Pisa

V fase, dal 1965 al 1987: la fase dell'informatica.

Nel 1965 l'Olivetti lancia sul mercato la Programma 101, progettata dall'ing. Pier Giorgio Perotto: la P101 può essere considerata il primo personal computer del mondo.

VI fase, dal 1988 al ...: la fase della telefonia cellulare

Olivetti fa nascere Omnitel, più tardi Infostrada.

Dopo che Marco Tronchetti Provera ha deliberato la fusione tra Olivetti e Telecom, il 12 marzo 2003 il nome della Olivetti viene cancellato dal listino della Borsa di Milano.





Che cosa si intende per responsabilità sociale d'impresa?

Luciano Gallino ha identificato come **impresa irresponsabile** quell'organizzazione che *“al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica o privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale ed ambientale delle sue attività”* (2005).

In un libro-intervista su Adriano Olivetti, **Luciano Gallino** ha definito in questo modo **l'impresa responsabile**: *“Si considera socialmente responsabile un'impresa che nel decidere le strategie produttive e finanziarie tiene nel massimo conto le condizioni di lavoro che offre ai suoi dipendenti, come la stabilità dell'occupazione, i livelli retributivi, gli orari, i ritmi richiesti, la sicurezza sul lavoro e l'ambiente di questo”* (2001, 2014).

La **dimensione interna** della responsabilità sociale è condicio sine qua non per attribuire e riconoscere ad un'impresa un impegno nel campo della social accountability.

Non di rado accade che le imprese esaltino la **dimensione esterna** della responsabilità sociale ma ignorino il cosiddetto capitale umano.

Per l'imprenditore responsabile il primo e imprescindibile portatore sia d'interesse (stakeholder) sia di valori (value-holder) è rappresentato dal suo personale.

Per **Adriano Olivetti** il punto di partenza per l'elaborazione e l'implementazione di politiche CSR-oriented furono gli operai, i tecnici, gli ingegneri, gli intellettuali, i dirigenti.

“La lealtà dei nostri lavoratori è il nostro attivo più alto” era solito affermare. Quale era dunque la missione di un'impresa civile? Per Adriano Olivetti la missione era quintuplice:

1. produrre ricchezza
2. produrre lavoro
3. produrre cultura
4. produrre bellezza
5. produrre qualità della vita

Nel pieno del miracolo economico, i cui costi sociali ed ambientali nessuna contabilità ha ancora computato per esteso, non era usuale inciampare in imprenditori con una simile visione d'impresa. In questo è corretto affermare che Olivetti fu non solo un visionario (ebbe una visione profonda e articolata del perché esistono le imprese) ma anche un solitario.





La concezione (rivoluzionaria) dell'impresa

L'impresa può essere ed è stata, nel tempo, concepita in vari modi dalla teoria aziendale ma è stata soprattutto plasmata dal tratto originale degli imprenditori che, di volta in volta, ad essa hanno dato vita.

La letteratura aziendalistica presenta diverse, e sotto diversi rispetti antagoniste, forme d'agire imprenditoriale a seconda delle finalità che si intendono raggiungere.

Un manipolo di (buoni) aziendalisti, tra cui **Gino Zappa**, **Pietro Onida** e **Marco Masini**, eredi della tradizione italiana dell'Economia civile, hanno scritto pagine indimenticabili ma purtroppo frettolosamente dimenticate sulle ragioni meta-economiche, ovvero sociali, dell'esistenza delle organizzazioni economiche.

Il pensiero *maistream*, che è divenuto dominante a partire dagli anni 80 del Novecento, ha operato invece una sorta di *reductio ad unum*.

Il multi-finalismo d'impresa è stato omologato all'unica forma d'impresa ritenuta valida: l'impresa di capitali, meglio se di grandi dimensioni e quotata in borsa.

Scopo dell'impresa di capitali è divenuta la massimizzazione del valore borsistico a favore di grandi proprietari o piccoli azionisti, spesso numerosissimi ed anonimi, completamente slegati da un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

Il profitto ha scalzato ogni altro scopo ed è stato issato come unico, esclusivo obiettivo da perseguire, sotto una serie di vincoli, i più importanti dei quali sono costituiti dalla forza lavoro, da leggi e normative, dall'ambiente.

Da oltreoceano le tesi neo-liberiste della Scuola di Chicago si sono propagate in tutto l'Occidente capitalistico. In Italia il para-digma (ma sarebbe più corretto chiamarlo para-dogma) della *shareholder value primacy*, elaborato dal prof. **Milton Friedman**, Premio Nobel dell'Economia, ha trovato ampia eco presso illustri economisti, come **Franco Modigliani**, presso le *business school* milanesi e presso i top manager torinesi.

Il pensiero di **Cesare Romiti**, allora ad di Fiat, è assai indicativo dell'a-responsabilità sociale diffusa in quel periodo storico: *"Penso che quando uno ha la responsabilità del comando d'una azienda, deve preoccuparsi degli interessi dell'azienda, e soltanto di quelli. In altre parole, deve avere un obiettivo che vien prima di qualsiasi altro: far funzionare l'azienda al meglio e farle conquistare il maggior profitto possibile. Dei riflessi sulla società ci si deve preoccupare in altre sedi"*.

Torino e Ivrea sono divenuti simboli dell'Italia industriale del Novecento; eppure, pur essendo così vicine, le due capitali dell'industria piemontese sono in realtà così lontane. Le culture





d'impresa a cui hanno dato vito i loro fondatori (gli Agnelli da una parte, e gli Olivetti dall'altra) non hanno molti punti in comune.

Tre pensieri dell'ingegnere di Ivrea sono sufficienti a tratteggiare la vocazione che caratterizza l'impresa olivettianamente intesa e a fare di Olivetti il pioniere della responsabilità sociale e civile dell'impresa.

Primo. *“Le imprese sono organi della società. Non sono fine a se stesse. Ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale. Esse sono strumenti per assolvere fini che le trascendono. Sono organi di sviluppo”.*

Secondo. *“L'impresa non è solo un luogo di produzione, ma è anche il motore principale dello sviluppo economico e sociale e come tale ha delle responsabilità verso la collettività e il territorio”.*

Terzo. Inaugurando il 23 aprile 1955 lo stabilimento di Pozzuoli, un vero e proprio gioiello dell'architettura industriale del Novecento, Adriano Olivetti pronuncia un discorso destinato a divenire celebre.

Di fronte al *“golfo più singolare del mondo”*, egli pone a se stesso, e virtualmente all'intera comunità imprenditoriale, *“una domanda che non esito a definire una delle domande fondamentali della mia vita, drammaticamente rinnovata nei momenti di incertezza e di dubbio. Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? (...) C'è un fine nella nostra azione di tutti i giorni, a Ivrea, come a Pozzuoli. E senza la prima consapevolezza di questo fine è vano sperare il successo dell'opera che abbiamo intrapreso (...) un'impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo. La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale e sociale del luogo ove fu chiamata ad operare. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto”.*

Questa lunga ma felicissima citazione inaugura, con mezzo secolo d'anticipo sui manuali americani, la versione originale, tutta italiana, senza bisogno di codici etici o bilanci sociali, della cosiddetta **corporate social responsibility**: l'impresa, al pari di ogni altro soggetto attivo della comunità, ha **diritti** ma anche **doveri**.

L'impresa non è solo **libertà**, anche se senza libertà di intraprendere non vi è – come dimostrato dall'insuccesso clamoroso dell'economia sovieticamente pianificata- innovazione, ingrediente base e fattore irrinunciabile per ogni progresso di civiltà; l'impresa è anche **responsabilità**.

L'impresa civile, per stare all'efficace espressione di Olivetti, non può ridursi a solo **“un interesse privato”** ma acquista lo status di **“un bene comune”**.





Per far sì che la fabbrica di famiglia diventasse concretamente un bene comune, l'ing. Adriano, per indole abituato a guardare in faccia il futuro, a partire dagli anni 40 del Novecento pose le premesse, insieme ad alcuni tra i più stretti collaboratori, tra cui **Franco Ferrarotti**, per un vero e proprio cambio di paradigma, la cosiddetta "**rivoluzione proprietaria**".

Egli si ispirò soprattutto all'esperienza tedesca, in particolare all'eccezionale esperienza della **Bosch**, per introdurre "*forme nuove di proprietà, egualmente lontane dal capitalismo tradizionale come dal socialismo di Stato, forme capaci di garantire rigorosamente il progresso tecnico e difendere al contempo la libertà della persona umana*".

Le imprese di grandi dimensioni avrebbero dovuto essere gestite da **fondazioni a partecipazione plurima**.

In che cosa consiste la **proprietà plurima**?

Nel disegno del suo presidente, la proprietà azionaria plurima della Olivetti sarebbe stata suddivisa tra 4 stakeholder primari:

1. il Politecnico di Torino;
2. il Comune di Ivrea;
3. le maestranze, gli impiegati, gli ingegneri, i quadri, i dirigenti;
4. la famiglia Olivetti e gli azionisti storici.

Se il destino gli avesse dato qualche mese in più e se alcuni membri della sua famiglia non lo avessero ostacolato, Adriano Olivetti, sottoponendo a innovazione creativa "*l'idolo intangibile della proprietà privata*", avrebbe verosimilmente dato scacco matto al capitalismo proprietario.





Politiche ed azioni di responsabilità sociale

Per consentire la sostenibilità di un ventaglio di innovative, e onerose, politiche ed azioni nel campo della responsabilità sociale e territoriale, l'Olivetti guidata da Adriano investì pesantemente nella riorganizzazione del lavoro di fabbrica, nell'innovazione e in ricerca e formazione.

L'organizzazione del lavoro

Il giovane Olivetti maturò nel suo viaggio americano del 1925 molte delle tecniche e degli accorgimenti che rivoluzionarono il lavoro industriale ad Ivrea. Dall'umanizzazione della catena di montaggio di stampo taylorista alla costituzione di una formidabile rete commerciale, dalla creazione di officine a misura d'uomo, affidate ai migliori e più geniali architetti del momento, alla costituzione di una futuristica divisione elettronica, l'impegno di Olivetti fu decisivo.

Una siffatta, efficiente organizzazione del lavoro fu all'origine di un sbalzo significativo di produttività (e dunque di utili).

Nel periodo 1946-1958 la produttività crebbe di oltre il 600%, la produzione crebbe di 13 volte, la forza lavoro aumentò di 2 volte, il fatturato salì di 6 volte in Italia (+ 639%) e di 18 volte all'estero (+ 1.787%). Per dirla altrimenti, con il raddoppio del personale il fatturato crebbe di 10 volte.

Nel 1957 la National Management Association di New York assegnò ad Adriano Olivetti il premio annuale Eduard Seits per "l'azione di avanguardia nel mondo della direzione aziendale internazionale".

La spinta all'innovazione

Le macchine Olivetti, composte ognuna di circa 4-6000 pezzi, erano prodotte dall'inizio alla fine negli stabilimenti di proprietà. Olivetti realizzò di fatto un esperimento di fabbrica integrata in senso verticale.

Sotto la gestione di Adriano, la fabbrica mise sul mercato 21 modelli diversi di macchine per scrivere e da calcolo, rispetto ai 5 soltanto del decennio 1930-40.

Nel 1959 va Lettera 22, icona dello stile Olivetti e antesignana del Made in Italy, fu premiata da una giuria internazionale dell'Istituto Tecnologico dell'Illinois come il primo tra i 100 migliori prodotti degli ultimi 100 anni. Fu inoltre la prima macchina per scrivere a guadagnarsi un posto permanente al MOMA di New York, il tempio mondiale dell'arte moderna.

Come più tardi riconobbe lo stesso presidente, *"il nome Olivetti è diventato una bandiera che onora il lavoro italiano nel mondo"*.





Nel 1955 Adriano intuisce il potenziale di sviluppo dell'elettronica, profetizzando come essa *“rapidamente condizionerà nel bene e nel male l'ansia di progresso della civiltà di oggi”*; solo 4 anni più tardi, nel 1959, esce il calcolatore l'Elea che inaugura la terza rivoluzione informatica, con la costruzione dei primi computer, progettati nei laboratori di Borgolombardo alle porte di Milano.

Per **Luciano Gallino** *“l'Olivetti di allora non era soltanto un'impresa industriale che realizzava cospicui profitti; era una grande impresa che nel campo dell'innovazione correva con le ali ai piedi”*.

La ricerca tecnologica e la formazione permanente

Negli anni che la resero grande nel mondo, l'Olivetti assunse circa 1.500 persone, impegnate a vario titolo in attività di ricerca, sviluppo e progettazione, con una percentuale che arrivò a 1 a 10 rispetto alla forza lavoro totale.

Dentro la fabbrica Olivetti fondò vere e proprie scuole aziendali, frequentate da operai, tecnici e impiegati e poi dai loro figli.

Nel 1935 fu istituito il **CFM**-Centro di formazione meccanici per specializzare e qualificare gli addetti, creando in tal modo una sorta di aristocrazia operaia. Ad esso si affiancherà una Scuola media.

“Quando la ditta-come ogni altra industria meccanica- assume un operaio deve iscrivere sul libro dei suoi conti un investimento molto elevato”.

Nel 1955 a Firenze negli elegantissimi saloni di Villa Natalia entra in funzione il **CISV**-Centro Istruzione Specializzazione Vendite.

Il frutto di queste politiche d'investimento determinò la condizione, anche sotto il profilo economico, per il conseguimento di una serie di risultati, opere, iniziative impensabili e inimmaginabili per quei tempi in cui l'Italia si stava faticosamente riprendendo dalle macerie morali e materiali della seconda guerra mondiale.

La crescita dell'occupazione

Quando nel 1908 fu fondata da Camillo Olivetti, la “fabbrica di mattoni rossi” dava lavoro a 20 persone. Alla scomparsa del figlio Adriano, avvenuta nel 1960, i collaboratori superavano le 30 mila unità.

Nel discorso di Natale del 1955 l'ing. Adriano scrive: *“Tutta la mia vita e la mia opera testimoniano anche -io lo spero - la fedeltà ad un ammonimento severo che mio padre quando incominciai il lavoro ebbe a farmi: “Ricordati, mi disse, che la disoccupazione è la malattia mortale”*





della società moderna; perciò ti affido una consegna: devi lottare con ogni mezzo affinché gli operai di questa fabbrica non abbiamo a subire il tragico peso dell'ozio forzato, della miseria avvilita che si accompagna alla perdita del lavoro”.

Nemmeno durante la crisi del 1952-1953, che fu crisi di sovrapproduzione, Olivetti scelse la via del licenziamento. In luogo di licenziare 500 maestranze, come suggerito da alcuni esperti, Olivetti con una mossa a sorpresa licenziò il dirigente, scelse un nuovo direttore commerciale ed assunse (e formò da par suo) 700 nuovi venditori, abbassò i prezzi di vendita e aprì nuove filiali all'estero. Nell'arco di un anno e mezzo la crisi fu brillantemente superata e nella seconda metà degli anni Cinquanta la Olivetti sperimentò uno dei più spettacolari cicli di crescita nelle vendite, nei fatturati e negli utili.

L'ampiezza dei livelli retributivi

I salari in Olivetti furono alti, rispetto al settore metalmeccanico, e crescenti.

Nel 1957 un lavoratore Olivetti guadagnava circa 60.000 lire al mese contro le 40.000 della media del settore metallurgico. In Fiat la retribuzione era ancora inferiore.

Se allo stipendio nominale si conteggiano i benefit derivanti dall'abbondante sistema di welfare aziendale, la qualità reale di un operaio all'Olivetti risultava essere, secondo stime dell'epoca, del 80% superiore a quello di operai e impiegati attivi in analoghi comparti industriali.

Le disuguaglianze di reddito all'interno dell'impresa furono ridotte al minimo: lo scarto retributivo tra il manager e l'operaio era di 1 a 10.

La riduzione degli orari di lavoro

Nel 1937 Adriano concesse una settimana di ferie in più, rispetto a quanto allora previsto dai contratti nazionali.

Nel 1957 la Olivetti fu la prima azienda italiana ad introdurre il sabato festivo e a sperimentare a parità d'orario la settimana lavorativa, che così passò da sei a cinque giorni.

Adriano Olivetti: *“Poichè sono stato con voi nella fabbrica, conosco la monotonia dei gesti, la stanchezza dei lavori difficili, l'ansia di ritrovare nelle pause del lavoro la luce, il sole e poi a casa il sorriso di una donna, il cuore di una madre. Perciò sono stato io a lanciare l'idea di arrivare qui nella nostra fabbrica per primi a ridurre l'orario, a realizzare gradualmente ma decisamente la settimana di cinque giorni. Ci vollero più di quarant'anni di storia fatta di lavoro per giungere a questo punto”.*





A breve distanza, Adriano intervenne con altri tre provvedimenti straordinari: garantì alle donne in maternità nove mesi e mezzo di congedo retribuito e aiuti finanziari in caso di difficoltà economiche della famiglia; equiparò le retribuzioni femminili allineandole a quelle maschili; stabilì una ulteriore integrazione degli assegni familiari.

L'introduzione di queste misure riformatrici acuì l'avversione delle forze confindustriali, che lo bollarono spregiativamente come "l'imprenditore rosso" e allo stesso tempo stimolò lo scetticismo delle confederazioni sindacali, che vedevano in Olivetti una versione aggiornata dell'ottocentesco paternalismo padronale.

Un articolato sistema di welfare aziendale

Il sistema di welfare, inaugurato dal fondatore Camillo già nel 1909 con il varo di una cassa mutua per i suoi 20 operai, raggiunse sotto la direzione di Adriano un'articolazione e una complessità che ancor oggi, a distanza di mezzo secolo, suscitano un comprensibile stupore.

L'ampia ed innovativa gamma di strumenti può, euristicamente, essere suddivisa in due grandi categorie.

Alla prima categoria appartengono le iniziative sorte all'interno degli stabilimenti industriali, di alto valore architettonico:

- mutua aziendale (dal 1909)
- biblioteche di fabbrica (attive dal 1940, con più di 90 mila tra volumi e riviste),
- ambulatori di fabbrica (dal 1936),
- asili di fabbrica (attivi dal 1934, visitati dai reali di casa Savoia),
- scuole e centri istruzione di fabbrica (dal 1935)
- mense aziendali di qualità (dal 1936)
- servizi di assistenza sociale medica pediatrica (dal 1936)
- gruppi sportivi e ricreativi,
- centri culturali che organizzavano ogni sorta di eventi, tra cui corsi serali biennali di cultura generale, di storia ed educazione civica, mostre d'arte e cinema d'autore
- Persino il sindacato di fabbrica (Autonomia aziendale)!





Alla seconda categoria fanno riferimento le iniziative sorte all'esterno della fabbrica:

- case per i dipendenti (il Borgo Olivetti),
- quartieri residenziali per i dirigenti,
- consultori igienico-sanitari per la popolazione locale;
- sanatori,
- un servizio privato per il trasporto dei dipendenti esteso a tutte le valli del Canavese,
- colonie estive e invernali, montane e marine per figli dei dipendenti (dal 1932);
- la casa editrice "Edizioni di Comunità" e una serie di riviste specialistiche, tra cui "Tecnica e Organizzazione", "Urbanistica",
- la Fondazione Domenico Burzio (dal 1932)
- la progettazione del Piano regolare di Ivrea;
- la costruzione dell'ospedale civile di Ivrea;
- un Centro agrario per affrontare il problema dell'alimentazione delle maestranze,
- l'IRUR-l'Istituto per il rinnovamento urbano e rurale del Canavese, con lo scopo di promuovere e finanziare nuova imprenditorialità nel settore agricolo e industriale, per combattere il fenomeno della disoccupazione e disincentivare l'abbandono e la desertificazione sociale delle comunità canavesi verso le grandi città come Torino e Milano. Come ebbe modo di affermare in più occasioni, per Adriano Olivetti *"il problema della disoccupazione è ancora il problema numero uno per chi nella vita sociale abbia sensi di viva ed umana responsabilità"*.

Adriano Olivetti: "Abbiamo portato nuove fonti di lavoro in paesi di montagna, ridato nuova vita a villaggi impoveriti e sfiduciati, abbiamo incoraggiato in molteplici forme dirette e indirette il sorgere di numerose cooperative di agricoltori, abbiamo portato nuovi stabilimenti là dove la crisi era più dolorosa".

Ai suoi dipendenti la Olivetti, per dirla con **Luciano Gallino**, offrì nella sua epoca d'oro "prestazioni da stato sociale scandinavo".





Bibliografia

Luigino Bruni, *L'impresa civile*, Egea, Milano, 2009

Luciano Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003

Luciano Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti 1946-1959*, Giuffrè, Milano, 1961

Luciano Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2001

Luciano Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Einaudi, Torino, 2014

Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2013

Adriano Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2012, con presentazione di Luciano Gallino.

Adriano Olivetti, *Il cammino della Comunità*, Roma-Ivrea, 2013, con presentazione di Salvatore Settis.

Adriano Olivetti, *Fabbriche di bene*, Roma-Ivrea, 2014, con presentazione di Gustavo Zagrebelsky.

Adriano Olivetti, *Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società*, a cura di Alberto Saibene, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2013

Giulio Sapelli-Davide Cadeddu, *Adriano Olivetti. Lo spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento, 2007

Stefano Zamagni, *Impresa responsabile e mercato*, Il Mulino, 2013

