

# LUISS



Dipartimento  
di Scienze Politiche

Cattedra Innovazione Democratica

## **ADRIANO OLIVETTI E IL MODELLO INNOVATIVO DI IMPRESA FRA POLITICA E COMUNICAZIONE**

**Prof. Michele SORICE**

---

RELATORE

**Prof.ssa Emiliana De BLASIO**

---

CORRELATORE

637402

---

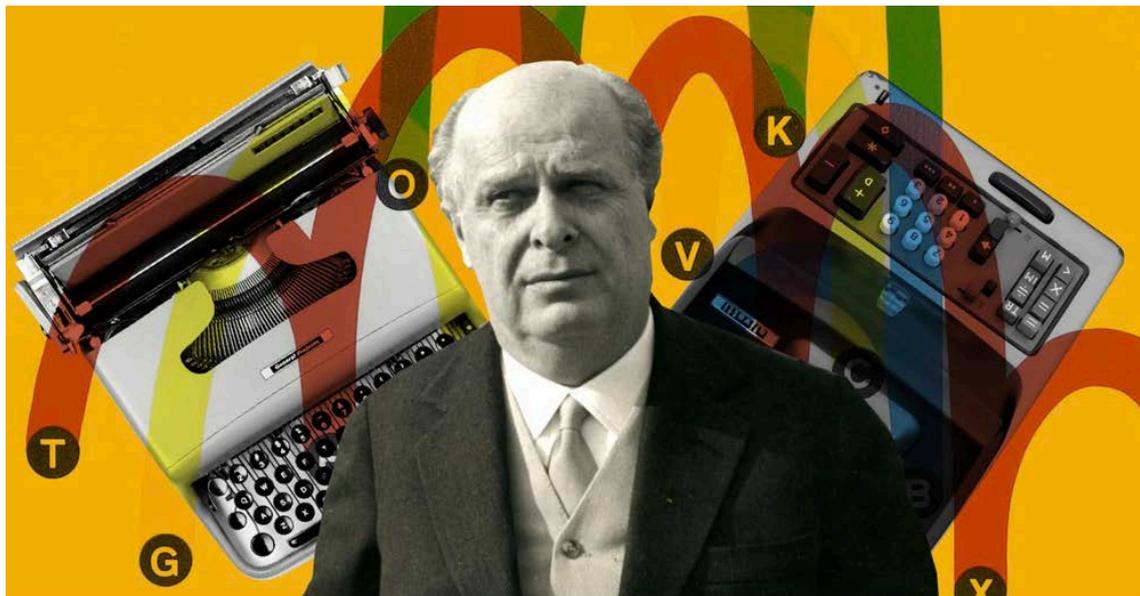
Marco CORBUCCI

Anno Accademico 2019 / 2020

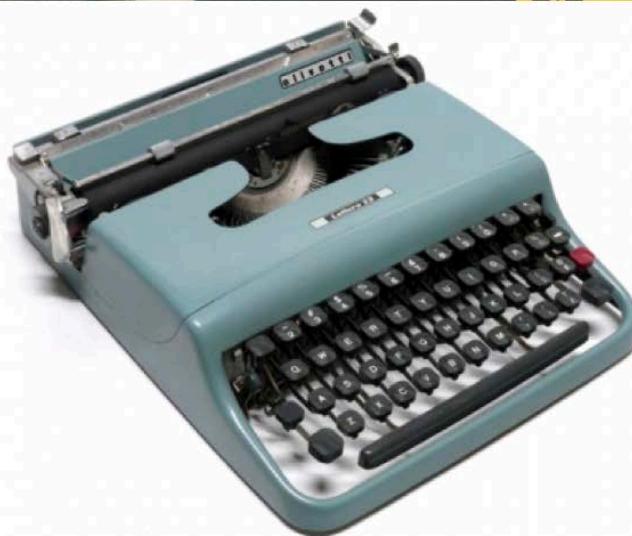
*Ad Alvaro e Silvio,  
miei nonni che mi hanno trasmesso i valori dell'onestà,  
della bellezza e della fiducia nel prossimo, valori per me  
ormai indelebili come il loro ricordo e che sono stati  
promotori di questo elaborato.*

# INDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUZIONE</b> .....	p. 4
<b>2.</b>	<b>OLIVETTI: L'AZIENDA, IL TERRITORIO CAMILLO, ADRIANO</b> .....	p. 8
2.1	L'azienda Olivetti.....	p. 8
2.2	Il territorio della cittadina di Ivrea.....	p. 12
2.3	Camillo e Adriano Olivetti.....	p. 13
<b>3.</b>	<b>ADRIANO LA COMUNITÀ E LE INNOVATIVE IDEE SOCIALI</b> .....	p. 26
3.1	Il pensiero di Adriano e il concetto di Comunità.....	p. 28
3.2	Le forze spirituali.....	p. 29
3.3	Il concetto di Comunità e la Costituzione.....	p. 32
3.4	La Comunità come progetto politico.....	p. 37
3.5	La politica imprenditoriale di Olivetti.....	p. 40
3.6	Essere dipendenti Olivetti.....	p. 43
3.7	Olivetti innovatori anche nella comunicazione.....	p. 45
3.8	Adriano la politica e l'esperienza del Movimento Comunità.....	p. 50
<b>4.</b>	<b>L'ARCHITETTURA AL SERVIZIO DELL'AZIENDA</b> .....	p. 54
4.1	I negozi Olivetti: Roma, New York, Chicago.....	p. 54
4.2	Il negozio di piazza San Marco: il biglietto da visita Olivetti firmato da Scarpa.....	p. 58
4.3	L'architettura e il benessere dei lavoratori, una lezione da applicare ancora oggi....	p. 62
<b>5.</b>	<b>L'EREDITÀ DEL PENSIERO DI OLIVETTI E IL CONFRONTO CON LA CONTEMPORANEITÀ'</b> .....	p. 65
5.1	L'impresa responsabile.....	p. 65
5.2	Il welfare prima del welfare ed esempi virtuosi contemporanei.....	p. 77
5.3	Sintesi di una esperienza sul campo.....	p. 85
5.4	Un responsabile BRICOMAN visto da vicino.....	p. 90
5.5	L'attualità del pensiero di Olivetti.....	p. 103
5.6	Comprendere il pensiero di Olivetti: dialogo con Beniamino de' Liguori Carino....	p. 116
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONI</b> .....	p. 119
	<b>BIBLIOGRAFIA, ARTICOLI, SITOGRAFIA</b>	



*Olivetti*  
olivetti  
olivetti  
**olivetti**



**Figura 1:** collage comprendente: in alto Adriano Olivetti e macchine da scrivere; in basso a sinistra, serie di Logotipo Olivetti di periodi differenti; in basso a destra macchina da scrivere Lettera 22. fonte rispettivamente: Il Sole24ore, *Olivetti: una bella società* (2008) e [www.designindex.it](http://www.designindex.it).

## 1. INTRODUZIONE

Adriano Olivetti fu un precursore, un visionario e a volte fu definito anche un utopista, il quale, tuttavia, aveva chiaro in mente un progetto netto e delineato; progetto che non includeva solo un modello aziendale da applicare alla sua fabbrica, che riuscì a far diventare *un unicum* per produttività, fama nel mondo, cura del prodotto e welfare aziendale ma un vero e proprio modello sociale.

Adriano, così come suo padre Camillo, ebbero successo nella propria azienda perché avevano una visione chiara della società a loro contemporanea, società della quale comprendevano e analizzavano i limiti, provando a correggerli e a trovare soluzioni alle differenti problematiche sociali dell'epoca, con argute strategie risolutive che, tuttavia, risultano, in gran parte, ancora attuali.

L'eredità di Olivetti è un visionario piano sociale dove inclusione, partecipazione ed uguaglianza sono le parole chiave; un piano nell'ambito del quale "l'Ingegnere della giustizia" aveva calcolato ogni meccanismo affinché si arrivasse ad una società migliore.

Adriano voleva cambiare e migliorare la società e la sua azienda risultò il banco di prova dei suoi progetti sociali e politici. L'avanzato sistema di welfare aziendale che offriva servizi e benefit inimmaginabili all'epoca che spaziavano dall'assistenza medica allo sport, all'istruzione e persino allo svago; gli orari flessibili e ridotti; le paghe sicure e superiori rispetto alla media; gli ambienti di lavoro piacevoli sia per i rapporti umani sia per le strutture architettoniche sempre curate e all'avanguardia nonché costruite per mantenere uno stretto rapporto con la natura, portarono ad una produttività straordinaria e a una creatività e inventività che resero leader globale la Olivetti.

La fabbrica di mattoni rossi oltre che un esempio di virtuosismo aziendale risultava essere una fucina e un vero campo di prova, che oggi definiremo *hub*, per le idee e i piani sociali degli Olivetti.

Ivrea diventò un enorme laboratorio sociale culturale e scientifico, dove operai soddisfatti e produttivi riuscivano a garantire un futuro ai propri figli essendo quotidianamente stimolati culturalmente; fabbrica, campagna e città coesistevano in perfetta armonia mantenendo il legame con le origini agrarie dei canavesi ed evitando che la fabbrica soppiantasse la tipica produzione agricola che venne, di contro, potenziata e rinnovata grazie alla Olivetti. Pensatori, attori, artisti e poeti, operai e borghesi animavano la città sempre più ricca di innovative infrastrutture firmate dagli architetti più celebri dell'epoca. Per un decennio si assistette ad una positiva parentesi nella città che venne definita "l'Atene degli anni '50".

Olivetti, famiglia di profondi conoscitori dell'animo umano e della società, fautori di un piano rivoluzionario e ancora attuale da applicare alla politica italiana; un piano basato sul concetto di Comunità, del quale Ivrea fu uno dei più squisiti esempi.

Oggi la società italiana mostra criticità e problematiche simili a quelle evidenziate sia da Adriano circa sessanta anni fa, ma persino da Camillo oltre 100 anni or sono.

Le idee degli Olivetti sono ancora valide e applicabili, come sono state utilizzate negli scorsi 60 anni?

Quali elementi sono stati cruciali per la nascita della tipologia di azienda moderna?

Nella società dei *social network* e delle *communities*, come si può applicare il concetto di comunità con un approccio 2.0?.

Queste sono le domande che hanno dato l'avvio al progetto.

Il progetto che andremo ad intraprendere risulterà essere composto da diversi livelli e metodi di analisi, tutti accomunati dall'obiettivo unico finale di applicare, con revisioni e modifiche finalizzate a renderle consone alla contemporaneità, un'idea politico-aziendale di ispirazione Olivettiana come metodo di innovazione democratica.

La tipologia di studio che affronteremo in questo elaborato seguirà, come già anticipato, differenti approcci:

- un approccio storiografico che ci consentirà di analizzare la situazione politico sociale e l'evoluzione dell'azienda, partendo dal patriarca Camillo e dalle sue origini per arrivare ai figli e al cambio di vertice aziendale.

In questa fase di analisi andremo a ripercorrere sia la vita personale sia il pensiero di Camillo e Adriano, analizzando le evoluzioni personali, politiche e nella mentalità dei due imprenditori, andando così a comprendere meglio l'evoluzione delle loro teorie sia politiche che aziendali, sia una concisa analisi del contesto e dei mutamenti storici per comprendere le cause dei cambiamenti sopra riportati.

Una fase cruciale che verrà considerata sarà il viaggio negli Stati Uniti di Camillo, viaggio fondamentale per l'ideazione e la costruzione nonché per la crescita del pensiero della Olivetti & C. Un viaggio che riflette i suoi risultati fino al pensiero di Adriano e alla crescita globale dell'azienda un quarantennio dopo.

La vita di Adriano, le sue esperienze personali industriali e politiche, saranno un altro elemento preso in considerazione, diventando poi il punto di partenza per una puntuale analisi del suo progetto e del suo ideale politico;

- un approccio più analitico con il quale ci soffermeremo sull'analisi del modello olivettiano originale. Saranno presi in considerazione la vita aziendale e il modello sociale, soffermandoci sia sul cosa volesse significare essere un dipendente Olivetti sia sul come fosse strutturata l'azienda; approfondiremo il valore e l'importanza del welfare e l'applicazione dei valori olivettiani di Amore, Bellezza Verità e Giustizia nel mondo dell'azienda.

Una forte enfasi sarà data alla comunicazione analizzando le campagne pubblicitarie e la comunicazione indiretta dell'azienda, osservando come la strategia aziendale rappresentò anche un forte messaggio politico.

Un focus sarà condotto sull'architettura che, come vedremo, fu un elemento funzionale agli obiettivi di Adriano che si avvalse di famosissimi architetti per la realizzazione di infrastrutture e fabbriche. Visto da molti come uno spreco di danari e un qualcosa di inutile, ogni edificio era un'opera d'arte del design e della tecnica. La sua era un'esigenza vera e propria data e dalla ricerca del bello e dall'esperienza in fabbrica che lo traumatizzò ancora bambino e che fece sì che iniziasse a prestare attenzione agli edifici della sua azienda, a partire dalla parte produttiva.

Analizzeremo il valore mediatico e sociale dei vari edifici Olivetti.

Partiremo dai negozi Olivetti come quello di New York, definito "il più bel negozio sulla Quinta Strada", messaggero del Made in Italy e dell'artigianalità nostrana nel mondo, e quello di Venezia, voluto come biglietto da visita della Olivetti.

Continuando nell'analisi, andremo a scoprire le fabbriche come quella di Ivrea, sita in via Jervis, che venne definita da LeCorbousier "*la strada più bella del mondo*": un connubio di vetro e acciaio dove il contatto con la natura doveva essere costante; ci soffermeremo sul valore di questa necessità concludendo

con la fabbrica di Pozzuoli, paragonata all'epoca ad una villa con un giardino degno di un Grand Hotel; in tale contesto, si ottennero, grazie al clima che si venne ad instaurare, risultati di produttività eccezionali. Termineremo l'analisi con le infrastrutture fatte costruire da Adriano, eccellenti esempi di tecnica ed eleganza funzionali al suo ampio e strutturato piano sociale;

- una parte di confronto, nella quale si analizzeranno aziende contemporanee e del passato che hanno applicato, modificato e revisionato il modello olivettiano; esamineremo gli elementi di contatto e di differenza dal modello puro, così da poter evidenziare le potenzialità e gli elementi di forza della politica di Olivetti.

Ci soffermeremo sull'osservazione di aziende che hanno applicato un modello incentrato sul welfare e di come in situazioni di crisi, come quella attuale caratterizzata dalla pandemia da COVID 19, la coesione dei dipendenti e un forte senso di appartenenza all'azienda siano risultati cruciali;

- una parte operativa nella quale illustreremo una recente personale esperienza lavorativa in un'azienda che applica un modello revisionato ma assimilabile a quello olivettiano, incentrato sull'eliminazione della piramide aziendale di potere e improntato alla condivisione e alla creazione di una comunità lavorativa.

Ponendoci dunque noi stessi come "cavia" del modello che andremo ad analizzare, potremo testare in maniera tangibile le teorie e i modelli esaminati nei capitoli precedenti, avendo così l'opportunità di coglierne potenzialità e limiti concludendo un'analisi personale e più dinamica. Oltre che includere l'esperienza personale e le impressioni provate, andremo a svolgere un'intervista al responsabile dello store di Roma dove abbiamo lavorato, ciò per comprendere l'applicazione del modello sia da parte del dipendente che del dirigente;

- una fase costruttiva dove proveremo a confrontare gli ideali, le idee e le politiche fino ad ora analizzate all'interno di un modello di innovazione democratica, provando a comprendere se risulti compatibile il modello politico Olivettiano agli sforzi attuali di creare un *open government* e delle valide piattaforme partecipative auspicando una sinergia che possa portare ad una società migliore e ad una comunicazione tra Istituzioni e società civile trasparente, partecipativa e propositiva riducendo al minimo gli sprechi. Per approfondire al meglio la tematica e trovare punti di contatto e criticità tra un modello politico aziendale Olivettiano e la contemporaneità, ci avvarremo, in questa fase, di sondaggi presentati dalla Fondazione ISTUD e commenteremo un focus al riguardo, come quello pubblicato da "Nuova Etica Pubblica" dal titolo "L'inattualità attuale di Adriano Olivetti".

Ulteriore fonte di ispirazione e di confronto sarà l'intervista a Beniamino de' Liguori Carino, Segretario Generale di Fondazione Olivetti e nipote di Adriano; intervista durante la quale si discuterà dell'eredità spirituale lasciata da Adriano e del confronto con la contemporaneità.

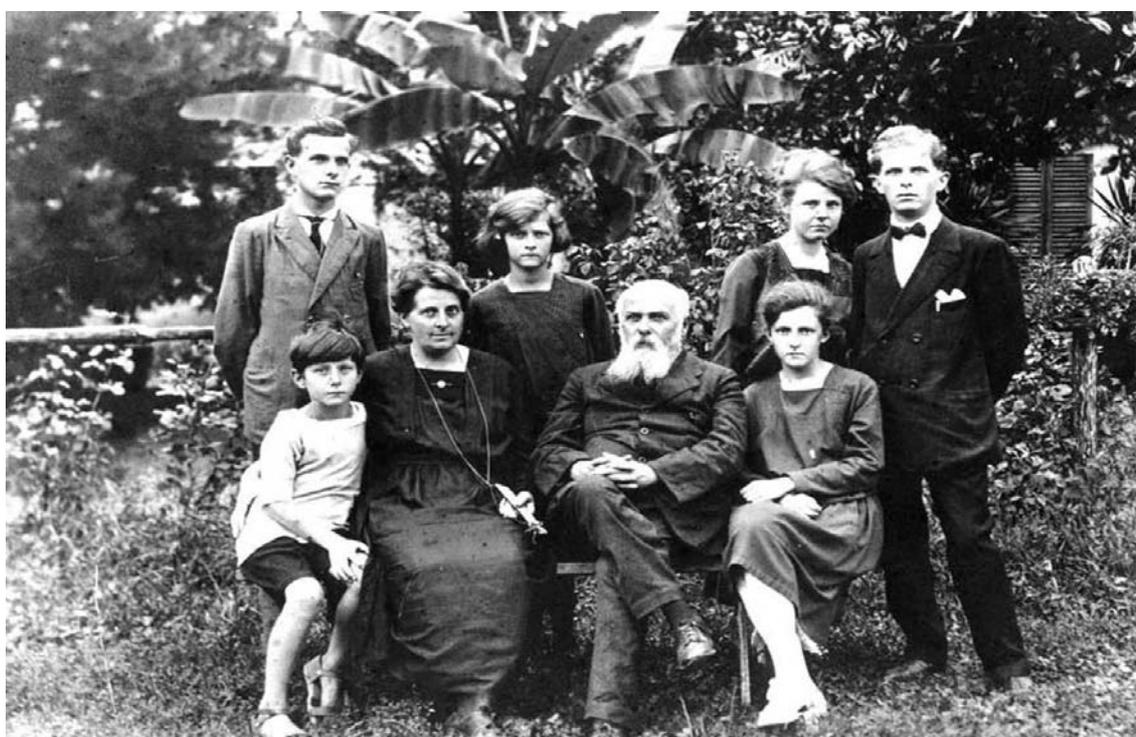
Per intendere al meglio l'essenza Olivettiana risulterà necessario procedere ad una fase di storicizzazione, passaggio indispensabile per poter applicare e comprendere senza deviare ed alterare gli ideali sociali e politici di Adriano.

Sembra naturale, infatti, un paragone con il mondo odierno e un parallelismo con la società di oggi e l'attuale modello industriale, confronto che risulta vano, errato e vuoto se non si comprende a fondo la società e il contesto storico e politico nel quale lavorò e studiò Adriano e, prima ancora di lui, Camillo.

Il loro operato ebbe un valore ancora più forte e incisivo in una società che risultò molto più ostile e lontana dal loro concetto di società rispetto a quella attuale.

L'eredità Olivettiana deve essere analizzata più come un modello politico e sociale vero e proprio che come un modello meramente aziendale, essendo l'azienda, e il suo perfetto funzionamento, un tassello, soprattutto per Adriano, di un piano sociale ben più ampio.

## 2. OLIVETTI: L'AZIENDA, IL TERRITORIO CAMILLO, ADRIANO Storia di una dinastia, di un secolo e di un'azienda, il pensiero di due luminari



**Figura 2:** la famiglia Olivetti. Fonte: *Immagini del lavoro e della vita aziendale*. Le fotografie esposte a S. Bernardino dall'associazione Spille d'Oro Olivetti per i 50 anni dalla sua fondazione. Fondazione Adriano Olivetti Archivio storico del Gruppo Olivetti.

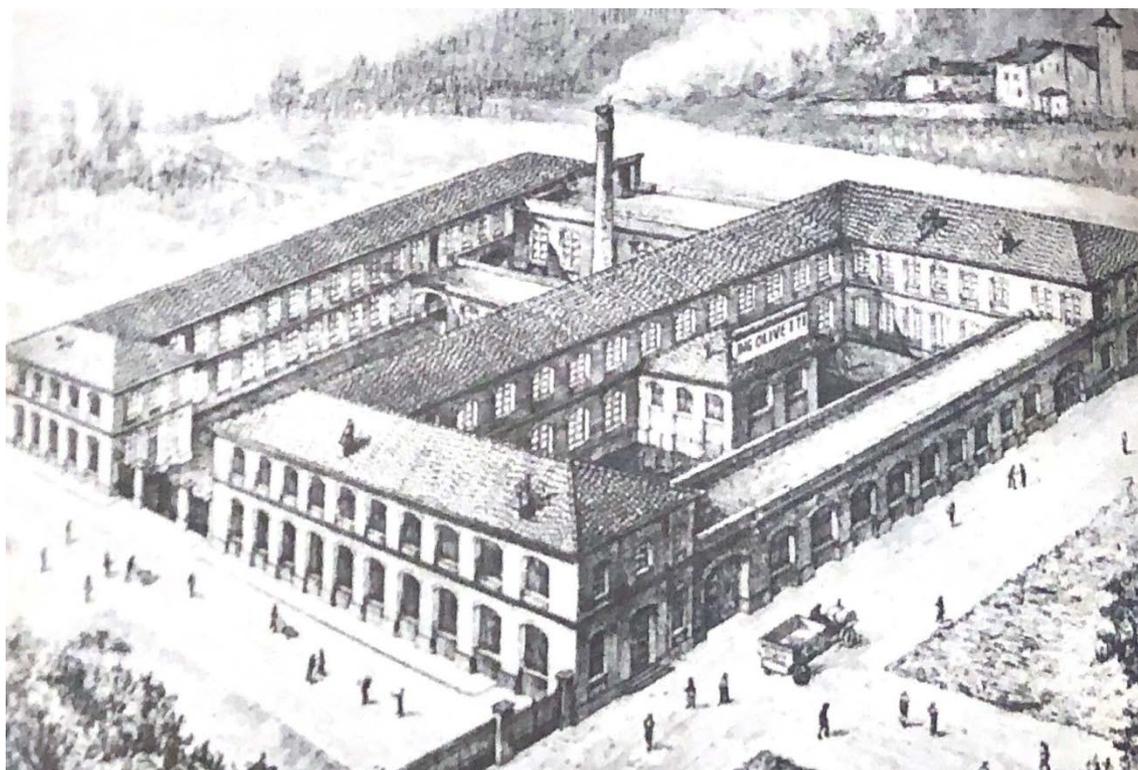
### 2.1 L'azienda Olivetti

Per comprendere il successo di una delle aziende principali del Novecento è necessario esaminare attentamente la storia di oltre un secolo, che va dall'ottobre 1908 ai giorni d'oggi. L'azienda Olivetti è un'azienda poliedrica, versatile, si passa dal progetto alla produzione, dal design alla cultura, dallo studio degli spazi finalizzati al benessere dell'uomo, dall'*administration* alla organizzazione produttiva.

Come tutte le aziende storiche e longeve, la sua storia è caratterizzata da fasi di successo e momenti di crisi, ma ciò che emerge è il rivoluzionario pensiero di intendere l'industria, che va oltre l'utile economico; si guarda al dipendente, dalla cui soddisfazione discende il successo dell'azienda.

Questa lunga storia ha inizio con la costituzione, ad Ivrea, il 29 ottobre 1908, della Ing. C. Olivetti & C., la prima fabbrica nazionale di macchine da scrivere di 500 mq con 20 dipendenti ed una produzione di 20 macchine da scrivere settimanale. Dopo un iniziale periodo di rodaggio di circa un biennio, nel 1911 venne presentata la prima macchina da scrivere, la M1, macchina nata dalla grande capacità di osservazione di Camillo che rubò con gli occhi i segreti delle grandi industrie statunitensi e vi aggiunse dettagli tecnici provenienti sia dai suoi studi sia dalle precedenti esperienze tanto da riuscire ad arrivare dopo imprevisti iniziali a produrre una macchina più performante di quella della concorrenza.

Concorrenza rappresentata in Italia dalla Remington, azienda ben più qualificata e dotata di un know how solido, ma anche di mezzi di produzione nettamente più adeguati nonché di indotto per la componentistica e minuteria.



**Figura 3:** vecchia fabbrica Olivetti. Fonte: *Immagini del lavoro e della vita aziendale*. Le fotografie esposte a S. Bernardino dall'associazione Spille d'Oro Olivetti per i 50 anni dalla sua fondazione. Fondazione Adriano Olivetti Archivio storico del Gruppo Olivetti.

Negli anni seguenti, il successo della Olivetti crebbe in maniera celere; si arrivò ad una produzione di 13000 macchine da scrivere annue, ma non solo, anche alla realizzazione di calcolatrici, telescriventi, mobili da ufficio.

Nel 1933 con la presenza di Adriano Olivetti, figlio di Camillo, l'azienda cominciò ad acquisire caratteristiche che la renderanno unica nel panorama industriale europeo, con consociate in Francia, Belgio e Spagna, ma anche oltreoceano, in Argentina e Brasile.

Furono creati modelli che a tutt'oggi rappresentano lo stile italiano, ricordiamo la famosa Lettera 22, la MC24, la calcolatrice Divisumma; la Olivetti passò dai 200 dipendenti nel 1924 ai 4000 nel 1942.

Esaminando la produzione della Olivetti, si può osservare che sino al 1935 essa era orientata esclusivamente alle macchine da scrivere, ancorché esistessero modelli diversi. Successivamente, si assiste ad una differenziazione del prodotto, si iniziarono a produrre le macchine portatili, ma la vera svolta la si ebbe tra il 1935 e il 1952, anni in cui iniziò la produzione di mobili da ufficio, macchine contabili, e le antenate delle fotocopiatrici, i duplicatori.

Adriano si rese conto della velocità con cui la tecnologia stesse progredendo, realizzando, che, per poter stare al passo con i tempi, doveva apportare un profondo cambiamento nell'organigramma dell'azienda; doveva sostituire i collaboratori del padre con i giovani laureandi, che chiamò i "centodieci e lode", ragazzi che fossero i figli di quell'innovazione a cui aspirava la sua azienda.

Fondamentale fu l'importanza che dette alla ricerca; il primo laboratorio fu aperto a New Canaan (USA), poi fu la volta dell'accordo con l'Università di Pisa e infine lo stabilimento di Borgolombardo che generò nel 1959, il primo elaboratore italiano: l'ELEA 9003.

Tra il 1924 al 1960, il valore del capitale della Olivetti era salito di circa 22 volte.

Nel 1964 la Olivetti aprì il capitale ad un gruppo di banche e imprese italiane fino al 1983, fu presidente Bruno Visentini, carica che venne sospesa per un breve periodo per motivi istituzionali. Gli successe Carlo De Benedetti.

Nel 1965 Olivetti presentò un calcolatore elettronico, ma, nonostante ciò, gli oneri sostenuti per stare al passo con i tempi risultarono troppo ingenti per l'azienda, gettandola in una profonda crisi.

Nel 1978 Carlo De Benedetti decise di investire sull'azienda e vennero lanciati nuovi prodotti, come la prima macchina per scrivere elettronica (ET 101, del 1978) e il primo personal computer (M20, nel 1982).

Negli anni successivi la politica aziendale ricorrerà, all'acquisizione e operazioni di venture capital. All'inizio degli anni '90, la Olivetti, capisce l'importanza delle comunicazioni così inizierà alcune collaborazioni con operatori del settore tra cui la Omnitel. Fu operativa fino al 1995, dopodiché fu creata Infostrada; tuttavia queste operazioni portarono un profondo cambiamento nell'azienda.

Nonostante questi enormi progressi, negli anni 90 la Olivetti dovette affrontare una radicale trasformazione, a partire del 199, sotto la guida di Roberto Colaninno, strinse accordi internazionali e insieme a Tecnost acquisirono Telecom con il 52% del pacchetto azionario per 31,5 milioni di euro.

La Olivetti cedette le quote Omnitel e Infostrada a Mannesmann. Pirelli e Benetton subentrarono a Bell, nel 2001, nel controllo del capitale Olivetti. L'operazione si concluse nel settembre 2001 con l'acquisizione da parte di edizione Holding (gruppo Benetton), di Olimpia (Pirelli), Intesa BCI e Unicredit; i prefati gruppi finanziari divennero il maggior azionista di Olivetti<sup>1</sup>.

L'interesse che suscita la storia industriale della Olivetti deriva soprattutto dalla concezione di società, di innovazione, di progresso con cui Adriano Olivetti ha reinventato la sua società.

---

<sup>1</sup> Maffeo, S. (2008) Olivetti: Cento anni di storia economica e imprenditoriale. *Storiain.net*, disponibile in: <http://win.storiain.net/arret/num144/artic2.asp>.

Per stare al passo con i tempi era necessario basarsi sulla cultura, dare alle persone la possibilità di esprimere liberamente le proprie idee, dar loro la possibilità di realizzarle, di essere preparati a creare un futuro basato sulle competenze, sulla capacità di unire le conoscenze, le abilità personali e sociali per poter realizzare un'azienda in grado di essere all'avanguardia.

Adriano Olivetti non ha mai visto la sua fabbrica come erogatrice di prodotti, bensì come Comunità che si pone obiettivo di *“affratellare gli uomini, di reprimere evidenti contrasti o conflitti,”* e di impedire come sottolineava il suo ideatore *“una vita frazionata e privata e priva di elementi di solidarietà”*.

Al dipendente veniva offerta la casa con giardino, o appartamenti in edifici, piacevoli e funzionali.

Adriano aveva a cuore il benessere complessivo del suo operaio e della sua famiglia, perciò, nella “bella società” di Olivetti erano previste educazione, formazione e sostegno ai figli dei dipendenti, asili, asili nido, una mensa (in grado di erogare anche 10000 pasti al giorno) colonie estive, psicologi, assistenti sociali, specialisti per problemi legati all'attività lavorativa. Non venne ignorato nemmeno l'importanza del tempo libero; in questa piccola città ideale erano presenti sale cinema, sala congressi, centro culturale; vennero persino realizzati dei filmati e dei tg interni. La soddisfazione dell'uomo garantiva una serenità lavorativa ottimale. In questa città ideale non era discriminante il credo politico, la religione o la sua provenienza.

Adriano Olivetti si circonda di collaboratori che furono in grado di progettare oltre la normale routine lavorativa, che fecero della loro creatività una regola di vita: vennero studiati i colori con cui dipingere gli uffici ovvero l'architettura degli uffici stessi, niente è stato dato per scontato, nulla per ovvio.

Dietro ogni iniziativa vi era lo studio approfondito e cavilloso del prodotto, le pubblicità non erano mai banali, persino gli opuscoli illustrativi erano piccole opere d'arte.

Con queste premesse si comprende perché la Olivetti divenne, in breve tempo, il nucleo di intelligenze e saperi con un imprinting aziendale riconoscibile da chiunque.

Furono avviate anche scuole per la formazione dei futuri meccanici, non limitandosi solo ad insegnamenti tecnici e professionali, ma integrandoli anche con insegnamenti di storia dell'arte e insegnamenti di tipo umanistici.

Non possiamo ignorare gli allestimenti nelle fiere internazionali curati da architetti famosi come Carlo Scarpa o Ugo Sissa.

La fabbrica era vista come un unico organismo, nel quale ogni individuo aveva una sua funzione, una sua peculiarità utile al conseguimento del benessere dell'azienda, la capacità di Olivetti era quella di far emergere in ognuno un talento di cui nemmeno lo stesso individuo era cosciente di avere; si doveva guardare sempre avanti, pur avendo rispetto per il passato.

Pur con queste caratteristiche la Olivetti visse momenti critici nel passaggio all'elettronica, sebbene il centro di psicologia dell'azienda abbia introdotto soluzioni organizzative valide ancora oggi.

Adriano Olivetti basava la sua direzione su due concetti fondamentali, intanto vedeva nella fabbrica il possibile futuro, la creazione di benessere sociale, perciò la fabbrica come “moderno principe” dello sviluppo economico e sociale.

In secondo luogo, la fabbrica doveva avere, come fine fondamentale, il proprio sviluppo, sia qualitativo sia quantitativo, tutto ciò per finanziare stipendi di ottimo livello, per garantire agli operai servizi assistenziali o riduzione di orari.

Un’innovazione senza precedenti fu l’importanza che Adriano Olivetti dette al legame con il territorio, con il fine di coltivare il senso di appartenenza con lo stesso.

Dal punto di vista delle assunzioni, Olivetti predilesse l’assunzione di membri dello stesso nucleo familiare; ciò con il fine di potenziare l’attività economica del territorio.

Adriano chiamò ad Ivrea architetti e ingegneri per garantire uno sviluppo qualificato del territorio; lo sviluppo architettonico della cittadina è quindi strettamente legato ad Adriano e la prima fabbrica in mattoni rossi venne edificata vicino alla sua abitazione.

Tre sono le fasi con cui la fabbrica viene integrata con il territorio.

In una prima fase, tra il 1924 e il 1935, l’impresa diede vita alla Fondazione Domenico Burzio, all’ambulatorio di fabbrica e alla mensa del centro agrario Olivetti.

La seconda fase va dal 1951 al 1955, periodo durante il quale venne costruito l’ospedale civile della città.

Nell’ultima fase (1956 - 1960), l’azienda gestisce direttamente il rapporto con il territorio, in quanto nelle giunte comunali erano presenti dirigenti, operai, impiegati dell’azienda, creando così un legame indissolubile tra territorio e dipendenti dell’azienda<sup>2</sup>.

## **2.2 Il territorio della cittadina di Ivrea**

Risulta necessario per comprendere appieno, sia l’evoluzione dell’azienda sia quella del pensiero Olivetti, conoscerne i protagonisti la loro storia e quella del loro territorio.

Sin dall’antichità l’economia della cittadina di Ivrea era basata sulla coltivazione di alberi da frutto, sull’allevamento di bestiame, sullo sfruttamento dei boschi. Alla fine del XIX secolo si diffuse la coltivazione del baco da seta che nei laboratori casalinghi le donne trasformavano in fili e poi tessuti, i quali venivano venduti ai bottegai delle famiglie ebraiche, gli Olivetti, gli Jona, i Momigliano. Tutto ciò comportò un vasto cambiamento del territorio locale; ben presto sorsero fabbrica di filati e cotonifici. Questa crescita esponenziale fece aumentare la richiesta di forniture elettriche e macchinari, ma non solo, fu necessario elettrificare le città affinché i capannoni fossero illuminati e ci fosse energia sufficiente per poter far lavorare gli impianti di tessitura; necessariamente vennero potenziati anche i collegamenti ferroviari, con i finanziamenti belgi, torinesi e locali, facilitando così l’esportazione dei prodotti finiti.

---

<sup>2</sup> Contenuti del paragrafo tratti da un articolo di Maffeo, S. (2008) *Olivetti: Cento anni di storia economica e imprenditoriale*. *Storiain.net*, disponibile in: <http://win.storiain.net/arret/num144/artic2.asp>.

Se nel 1890 le industrie presenti sul territorio erano 90, nel 1908 erano 224, passando dall'impiego di 5644 operai, a 7100, 400 dei quali impiegati nell'industria elettrica.

Camillo Olivetti (padre di Adriano) si rese conto delle potenzialità dell'elettricità e decise di fondare una fabbrica che avrebbe operato nella costruzione di misuratori elettrici e trasformatori. Vedendo il mondo industriale in rapida espansione, Camillo decise di spostare la sua fabbrica da Ivrea a Monza, per abbandonarla poi nel 1908 quando decise di tornare ad Ivrea per realizzare la sua prima fabbrica, la prima fabbrica per macchine da scrivere, un'impresa che avrebbe lasciato un segno indelebile nel mondo.

Quando nacque Adriano Olivetti (1901), nel canavese solo il 18% della popolazione era impiegato nell'industria, la maggior parte era dedicata all'agricoltura. Dopo pochi anni, nel 1909, anche a causa di una profonda crisi agraria, la percentuale dei lavoratori impiegati nell'industria era persino maggiore che a Torino. Ma non vi fu uno stravolgimento traumatico del paesaggio urbanistico, la cittadina progressivamente si adattò alle nuove esigenze; non vi fu la costruzione di grosse fabbriche, le imprese erano di dimensioni ridotte, i centri urbani non si espansero in maniera esponenziale. La realtà agricola si integrò con la città, quasi che l'una propendesse verso l'altra, senza forzature o impatti catastrofici.

### **2.3 Camillo e Adriano Olivetti**

Camillo Olivetti nacque ad Ivrea il 13 agosto 1868 in un periodo in cui la comunità ebraica aveva raggiunto un'importanza notevole, sia dal punto di vista economico che nella vita della comunità. Suo padre Salvatore era un agronomo molto preparato, si fece notare in molte manifestazioni, ma nonostante fosse membro di varie accademie, rappresentante dell'Alleanza della comunità ebraica di Ivrea, era noto più per il suo impegno civile e politico che religioso. Egli morì molto giovane, ma lasciò in eredità il suo modo di vivere il lavoro in maniera innovativa, guardando sempre al futuro, curioso di apprendere nuovi saperi, impegnandosi nella crescita della comunità e fondando la sua opera sulla solidarietà. Anche la madre di Camillo influenzò la sua crescita culturale, essendo nata da una famiglia benestante, ricca di stimoli culturali. Camillo non frequentò le scuole israelitiche, né crebbe nella comunità israelitica. Diventò ingegnere laureandosi presso il Politecnico di Torino (24 dicembre 1891) e iniziò a viaggiare ed arricchire il suo bagaglio culturale facendo esperienze professionali.

Andò a Londra dove lavorò in una fabbrica di strumenti elettrici, anche come operaio. Ma non fu soddisfatto di questa prova, ritenendo i metodi ed i macchinari obsoleti. Ciononostante rimase affascinato dalla metropoli, di come fosse organizzata e dal suo design urbanistico.

Il suo docente, il Professor Ferraris, lo invitò a seguirlo negli Stati Uniti per presenziare all'esposizione universale di Chicago<sup>3</sup> (1893).

Dopo l'esperienza con il Prof. Ferraris continuò il suo percorso di crescita professionale soggiornando negli Stati Uniti per un anno circa; qui ebbe modo di conoscere le menti più eccelse del panorama industriale,

---

<sup>3</sup> Giraudo, T. (2014) *La fabbrica di mattoni rossi*. Roma: Conti Editore.

fisici, ingegneri, soprattutto esaminò l'innovativa organizzazione delle fabbriche, il loro funzionamento, le loro tecnologie. Divenne anche professore universitario in California; ciò gli permise di avere a sua disposizione anche laboratori per poter fare ricerche.

Tornò ad Ivrea (1894) ricco di idee, competenze, conoscenze che avevano solo bisogno di essere realizzate. In modo coraggioso iniziò a fondare nei pressi della casa in cui era nato, una fabbrica di misuratori elettrici. Camillo si rese conto che gli operai selezionati non erano pronti ad affrontare il lavoro in fabbrica, se non dopo aver frequentato un breve corso di elettronica. Considerata la realtà agricola del canavese, in questo modo Camillo diede l'opportunità a questi agricoltori di accrescere il loro sapere, ma soprattutto diede loro fiducia e responsabilità. Egli era perfettamente convinto che non potesse esistere un lavoro manuale che non prevedesse quello intellettuale, la teoria senza la pratica sarebbe rimasta un mero progetto.

Si presentò alle elezioni politiche dell'ottobre 1894 con il partito socialista, ma non riuscì ad ottenere il successo sperato e, ancorché eletto, rinunciò al proprio seggio<sup>4</sup>. Si rese conto che la popolazione non era pronta a manifestare le proprie esigenze in maniera palese, ma necessitava di un'educazione socialista, che facesse meglio comprendere loro come manifestare le loro necessità senza paure, né timori. Iniziò a frequentare gli ambienti socialisti di Torino<sup>5</sup> e intraprese l'attività giornalistica, che abbandonò dopo le intimidazioni fasciste. Guglielmo Ferrero promosse la pubblicazione de "Il fenomeno Crispi e la reazione", in cui si fa una profonda critica all'ostilità dei politici italiani di organizzare la classe proletaria e l'industrializzazione della penisola. Olivetti sostenne personalmente questa tesi, focalizzando l'attenzione sul territorio eporediese, ricco di corsi di acqua che avrebbero permesso la produzione di energia elettrica e, di conseguenza, lo sviluppo di industrie.

Secondo Camillo era necessario formare una nuova classe borghese industriale che fosse capace di guidare il Paese. Nonostante i suoi ideali socialisti, la classe operaia era ancora restia a manifestare pubblicamente le proprie necessità, poiché non si sentiva in grado di competere con i politici, in possesso di un livello culturale molto più elevato rispetto al loro.

Camillo Olivetti era molto deluso dalla mancanza di partecipazione dei lavoratori e dalla riconferma dei notabili borghesi alla guida del comune di Ivrea. Provò anche a partecipare ai moti di Milano nel 1898, ma rischiò di essere arrestato, rendendosi conto che non era quello il modo di affermare le proprie idee.

Rifacendosi all'esperienza inglese si rese conto che non serviva una maniera cruenta per affermare l'autonomia nei confronti di uno Stato centralizzato, bensì era necessario abituare i lavoratori alla cooperazione, alla solidarietà e al conseguimento di un fine comune; solo in questo modo potevano sentirsi parte di una società, collaborare per il soddisfacimento delle esigenze del territorio, sentirsi parte attiva di una comunità che si facesse carico delle esigenze del singolo e del territorio. Per fare ciò era necessario far uscire dall'isolamento la popolazione; furono costruite nuove scuole, un liceo, realizzate nuove strade di

---

<sup>4</sup> Ponsetto, L. (1968) *Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria*. Bollettino storico-bibliografico subalpino.

<sup>5</sup> Agosti, A. e Bravo, G.M. (1979) *Storia del movimento operaio, del Socialismo e delle lotte sociali in Piemonte*. Bari: De Donato.

comunicazione. Camillo riuscì a far approvare anche l'acquisto della condotta che convogliava l'acqua potabile dal fiume Chiusella verso la città, oltre che la costruzione di una centrale idroelettrica pubblica.

Camillo Olivetti ed i suoi compagni torinesi presentarono, nelle elezioni del 1899, un programma molto chiaro basato sull'attuazione di un'educazione laica, sull'abolizione dei dazi tributari, sullo sviluppo edilizio, sulla diffusione dell'istruzione. Diciassette consiglieri su quaranta entrarono in municipio, tra cui Camillo Olivetti. Tuttavia, ben presto si dimise per dedicarsi alla sua impresa per poter attuare e mettere in pratica i suoi ideali socialisti. Nel 1899, Camillo sposò Luigia Revel, dalla quale ebbe sei figli, Elena, Adriano<sup>6</sup> e Massimo e qualche anno più tardi Silvia, Lalla e Dino. Decisero che i loro figli non fossero battezzati, né circumcisi, l'unica educazione che avrebbero ricevuto sarebbe provenuta dalla madre, nel rispetto delle loro origini religiose.

Oltre ad una parte di studio prettamente teorica, per Camillo era fondamentale che i figli provassero anche il lavoro fisico: perciò Adriano all'età di 13 anni andò a lavorare in fabbrica. Fu un'esperienza che lo segnò in maniera indelebile; il lavoro ripetitivo, senza la possibilità di espressione fecero sì che per molti anni Adriano fosse convinto che mai avrebbe seguito il lavoro di suo padre<sup>7</sup>.

Camillo aveva la piena convinzione che la finalità dell'educazione fosse la capacità di vivere una vita autonoma e responsabile. Affinché i suoi figli fossero in grado di raggiungere questo obiettivo donò loro un testo, allora molto in voga "Self- help" di Samuel Smiles, autore che potremmo definire un moderno mental coach; egli fece una serie di conferenze ai giovani lavoratori inglesi, motivandoli a migliorare la loro condizione sociale e spiegando il principio fondamentale su cui si basava la sua filosofia, ossia che chiunque, per quanto fosse basso il livello sociale di appartenenza, con la forza di volontà avrebbe potuto migliorare e conquistare livelli più alti.

Nel 1903, alcuni imprenditori milanesi proposero di investire i propri capitali nella fabbrica di misuratori elettronici di Olivetti purché lui fosse disposto a trasferire la fabbrica a Milano. Camillo non si scoraggiò e trasferì la fabbrica ed i suoi operai. Nel 1905 cambiò nuovamente il nome della società in CGS, ossia Centimetro Grammo Secondo, le tre unità di misura dell'elettrodinamica. L'innovazione principale introdotta da Camillo è individuabile nel rapporto con i suoi dipendenti, che non dovevano sottoporsi a turni massacranti e faticosi; non dovevano lavorare più di 9 ore e, inoltre, trasmise loro, in maniera pratica, il senso di appartenenza, conferendogli il 15% degli utili dei proventi dell'azienda stessa. Infine nella fabbrica erano impiegati 8 ingegneri che avevano a disposizione laboratori per poter mettere a punto e sperimentare nuove tecnologie<sup>8</sup>. Difficilmente Camillo Olivetti si riteneva soddisfatto e appagato, egli voleva sempre migliorare. Il suo cuore apparteneva comunque al suo territorio, e ben presto tornò a fare impresa ad Ivrea. Nel frattempo la realtà politica era cambiata, nel 1906 si ripresentò alle amministrative di Ivrea, i socialisti

---

<sup>6</sup> Nato l'11 aprile 1901 sul Monte Navale, collina nei pressi di Ivrea; terra che avrà sempre un ruolo speciale nei suoi pensieri.

<sup>7</sup> Maffioletti, M. (2016) *L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili.

<sup>8</sup> Lacaita, C. G. (2009) *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*. Angeli di Rosora (AN): Gruppo Loccioni.

ebbero il successo, ma non fu possibile formare una giunta. Così il commissario prefettizio impose una nuova consultazione, ancora una volta Camillo venne eletto.

L'imprenditore fu libero così di illustrare le sue idee, fundamentalmente tutto il suo programma era basato sulla diffusione della cultura e dell'istruzione ma anche sullo stanziamento di fondi per l'acquisto di riveste scientifiche e per l'assistenza ai poveri, con lo scopo di garantire ai cittadini la possibilità di frequentare le scuole e usufruire di mense scolastiche; infine propose l'acquisizione da parte dell'amministrazione comunale del monopolio sui servizi pubblici, quali acqua, luce e gas.

Ormai era pronto per una nuova avventura; il nuovo progetto prevedeva la costruzione di una fabbrica di macchine da scrivere. Olivetti per 6 mesi studiò molti progetti e la meccanica delle macchine da scrivere utilizzate finora. Si mise in contatto con gli eredi di Giuseppe Ravizza, che nel 1855 aveva brevettato il cembalo scrivano, (perfezionato dalla Remington nel 1873). Camillo Olivetti continuò nelle sue sperimentazioni, riuscendo, a fine ottobre, a progettare il cinematico, la parte fondamentale della macchina da scrivere.

Nel 1908 venne fondata la prima fabbrica di macchine da scrivere, la C. Olivetti & C.

Ancora una volta, decise di tornare negli Stati Uniti per far conoscere i propri prodotti e per importare macchinari migliori per velocizzare la produzione, visitò molte fabbriche di macchine da scrivere. Tornato in Italia provò a realizzare i meccanismi che aveva osservato negli Stati Uniti, cercando così di migliorare la produzione dei prodotti. Camillo aveva osservato, in particolare, che l'ottimizzazione del lavoro era data dalla produzione in serie, ma per fare ciò urgeva un cambiamento profondo nella gestione dell'azienda. In maniera appassionata si dedicò alla ricerca, allo studio ed infine alla realizzazione di macchinari idonei per la produzione in serie. Nel 1909 scrisse una lettera alla moglie Luisa proprio dal prototipo della M1, ma la produzione in serie iniziò solo nel 1911 dopo che nell'Esposizione Internazionale delle Industrie del lavoro di Torino, ebbe un successo enorme; addirittura, Olivetti riuscì ad aggiudicarsi la produzione di 100 macchine da scrivere dalla Regia Marina, battendo la Remington. La richiesta del mercato era aumentata a tal punto da richiedere un maggior numero di operai e più macchinari. Olivetti decise di non affidarsi alle banche, vendette tutto ciò che gli fu possibile e si accordò con imprenditori ebraici e personalità di Ivrea e Torino; la produzione passò a 1000 macchine da scrivere al mese, ma con l'avvento del I conflitto mondiale, le macchine rimasero stipate nei magazzini e Olivetti con la trasparenza che gli era solita, parlò agli operai, spiegando quanto fossero critiche le condizioni di quel momento, chiedendo loro di ridurre la settimana di lavoro. Gli operai avevano imparato a conoscere Camillo Olivetti, severo, ma sempre predisposto a essere vicino ai loro bisogni, quindi decisero di continuare a lavorare senza ritirare la paga. Olivetti comprò 2 presse da 10 tonnellate che avrebbero agevolato la produzione in serie. Questo gli garantì l'affidamento da parte del Ministro Della Guerra, il generale Dall'Olio della produzione di giroscopi, valvole per siluri, bacchette per siluri e i magneti per i motori avionici, facendo crescere e rendendo più solida l'azienda.

Avviata l'azienda, Camillo tornò di nuovo al suo primo interesse, la politica sebbene con una visione più adulta e un approccio più maturo e meno, se è possibile osare dire, "di stomaco".

Camillo più volte ebbe modo di sottolineare la visione politica della sua giovinezza, eccessivamente estremizzata e poco pragmatica ma anche lontana dalle necessità dei suoi dipendenti e della società a lui contemporanea; un po' deluso e un po' disincantato si distacca dal socialismo puro che lo caratterizzava in età giovanile, segnato anche dagli episodi negativi come quelli di Milano del 1889<sup>9</sup>.

Camillo pubblicò anche due volumetti “Problemi del dopoguerra: politica doganale” nel 1916 e, due anni dopo, “Problemi del dopoguerra: riforma tributaria”. L'accusa era sempre la stessa, l'inadeguatezza della classe politica dirigente alla direzione del Paese poiché troppo astratta teorica e completamente ignara dei problemi reali. Fondò anche un giornale “L'Azione Riformista” mediante il quale si proponeva di educare il popolo alla democrazia, di fornire gli strumenti per attuare il proprio pensiero, ma soprattutto voleva fornire una nuova chiave di lettura della realtà ai politici, la visione di una società reale, con le sue sfumature, basata su fatti e non utilizzata per mera propaganda politica fatta di promesse ed illusioni.

Quando Adriano iniziò la collaborazione al giornale, iniziarono anche i primi scontri con suo padre Camillo. I due erano completamente diversi, Adriano molto timido, riflessivo, con la voglia di realizzare le sue idee, non era visto dal padre come un suo idoneo successore alla guida della fabbrica, poiché riteneva Adriano ricco di immaginazione, ma non di senso pratico. Camillo conosceva ogni suo dipendente e lo affrontava in maniera personale, non poteva pensare che i suoi collaboratori potessero essere un gruppo astratto con esigenze comuni, inoltre era abituato a lavorare da solo, a non delegare nessun compito, ad essere sempre al centro della direzione della sua azienda. Suo figlio Adriano, era di tutt'altra idea: innanzitutto applicava il metodo scientifico in ogni sua azione, voleva attuare le proprie idee, al principio astratte, in maniera concreta, programmando ogni intervento, razionalizzando ogni azione in modo da condurre una realtà disordinata, confusionaria, approssimativa all'ordine, basata sulla chiarezza e esatta. La cultura democratica iniziò ad influenzare qualsiasi ambiente, Adriano Olivetti era profondamente convinto che per poter gestire una società o un'azienda o anche nel fare la politica, non potesse essere un solo uomo al comando, ma era necessaria la condivisione dei compiti, degli obiettivi, dei fini, in modo da evitare il potere centralizzato e garantire la condivisione delle responsabilità. Adriano non voleva essere un capo alla guida di un'azienda, ma credeva fosse necessario essere un organizzatore, un manager.

Camillo Olivetti era un uomo molto ostinato, ricco di iniziativa, cercava di raggiungere i propri fini, con la pratica e l'esperienza, ma chiaramente doveva procedere con estrema cautela.

Apparentemente, Adriano era più impulsivo, passava all'azione in modo deciso, ma tutto ciò era frutto di un'analisi attenta della realtà sociale, della riconduzione della realtà stessa all'ordine, in modo da finalizzare l'azione risolutoria.

Sebbene, apparentemente, i due possano sembrare diversi, Adriano è stato molto influenzato dall'educazione impartitagli dal padre, il rispetto, l'amore per il lavoro, la solidarietà che il padre mostrava verso i propri dipendenti, la volontà di far progredire l'azienda, lo sguardo volto verso le industrie che potevano essere

---

<sup>9</sup> Giraud, T. (2014.) *La fabbrica di mattoni rossi*. Roma: Conti Editore.

d'esempio, sono alcuni degli aspetti che i due hanno in comune. La differenza sta nel modo in cui sono state affrontate le varie problematiche. Adriano aveva radici socialiste, questo suo spirito influenzò molto la gestione dell'azienda, per esempio stabilì che i servizi sociali entrassero a far parte dei diritti statuari dei lavoratori.

Adriano, successivamente collaborò alla redazione di un'altra rivista "Tempi Nuovi", un settimanale, voluto da Camillo; questo periodo coincide con la svolta politica di Adriano Olivetti verso l'antifascismo, sia per la vicinanza alla famiglia Levi che all'ambiente del Politecnico.

Dal primo viaggio negli Stati Uniti Camillo tornò entusiasta per le modalità con cui l'industria americana fosse produttiva, pur avendo dubbi sull'uso delle catene di montaggio, che giudicava poter essere controproducente in quanto avrebbe portato ad un aumento della paga oraria dei lavoratori, ad un aumento delle ore lavorative pro capite con conseguenti possibili licenziamenti. Era spaventato dalla razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro e titubante nel realizzarla, ma questo sarà il punto di forza di Adriano che porterà l'azienda al successo.

Nell'agosto 1925 Adriano Olivetti, si recò negli Stati Uniti dove rimase fino al gennaio successivo; egli intendeva studiare l'organizzazione industriale locale, ma soprattutto quali fossero le modalità dell'*industrial management*. Egli soprattutto voleva studiare l'applicazione del Taylorismo, cioè l'organizzazione scientifica del lavoro, quale fosse il rapporto uomo-macchina e come si potesse raggiungere il tempo ottimale per il conseguimento del lavoro. Cercò di comprendere come dalla teoria, letta in libri, riviste, periodici si potesse passare alla pratica; quali fossero i rapporti tra società, economia ed industrializzazione, quanto di quello visto e studiato potesse essere applicato in Italia. Adriano non aveva molta stima del popolo americano, lo riteneva maleducato e ignorante sebbene, nel tempo, questa sua concezione, pur rimanendo sempre negativa, andò sfumandosi. Rimase affascinato dalla realtà industriale, dalle fabbriche da lui visitate, la Corona, la Remington, le officine Ford, aveva trovato giovani laureati lavorare in gruppo, in maniera scientifica e organizzata.

Aveva anche osservato i dirigenti di quelle fabbriche, per nulla accentratori e despoti, in grado di delegare il lavoro ad altri, di vincolare la crescita dell'azienda al confronto e alla collaborazione, basandosi su conoscenze scientifiche. Secondo Adriano, la vastità dei territori americani, l'abbondanza di materie prime, l'assenza di barriere doganali, erano garanzia di un successo industriale. Egli riteneva di dover riuscire ad adattare queste caratteristiche all'Europa, queste trasformazioni avrebbero portato a grandi cambiamenti di natura sociale e, di conseguenza, politica.

Negli anni successivi Adriano fece parte di molte associazioni di industriali italiani per cercare di rivoluzionare il modo di concepire l'organizzazione dell'azienda; le imprese non dovevano essere viste come organizzazioni impersonali; i dirigenti dovevano essere selezionati, non necessariamente provenire dall'azienda stessa, dovevano rispondere a determinate caratteristiche: essere intraprendenti, avere approfondite capacità scientifiche e capacità di relazionarsi con gli altri ma anche essere disposti al confronto. Adriano, inoltre, si espresse anche sul sistema Bedaux, un sistema che veniva usato per calcolare

lo stipendio degli operai, soprattutto per il pagamento del cottimo. L'unità B era il lavoro che un operaio poteva compiere in un minuto, tenendo conto del tempo di riposo tra un atto e l'altro. Secondo Adriano, il tempo necessario per compiere un lavoro doveva essere calcolato su base scientifica e non approssimativa né generica; era necessario tenere in considerazione tante variabili: psichiche, influenze esterne, aspetti biologici, elementi soggettivi. Finalizzando il lavoro alla sola produttività si rischiava di ottenere un lavoro affrettato e non preciso. Negli anni successivi fu adottato il sistema del salario a "scala mobile", ossia maggiore era la difficoltà del lavoro da svolgere, maggiore sarebbe stato il salario percepito dal dipendente. In questo modo gli operai riuscivano a percepire salari maggiori del 35% rispetto ai contratti sindacali, questo era anche un modo di legare all'azienda l'operaio e far fruttare la loro preparazione nel tempo. In sintesi, Adriano era convinto che un bravo dirigente dovesse essere in grado di fidarsi dei propri dipendenti, permettere ad ogni lavoratore di esprimere tutte le sue potenzialità, affidare lavori per cui i dipendenti siano stati precedentemente specializzati. Non deve comandare, obbligare, bensì convincere, collaborare con i suoi subordinati, creare un ambiente propositivo, fiducioso e di partecipazione.

Nel 1927 Adriano Olivetti decise di recarsi a Londra per seguire i corsi della London School of Economics; nelle lunghe lettere inviate al padre, emerge la sua visione dell'azienda, considerata come un microcosmo in cui doveri e responsabilità sono condivisi, l'organizzazione sociale è fondata sulla decentralizzazione del potere e dove ognuno collabora al benessere dell'azienda e non solo alla produzione di un prodotto. Tornato da Londra sposò Paola Levi con la quale intraprese un lungo viaggio in Europa; Adriano continuò a visitare aziende europee per cercare di capire quale fosse il metodo migliore per guidare la sua impresa.

Per ingrandire l'azienda Olivetti era necessario aumentare la produzione, ma per ottenere ciò era fondamentale diversificare i prodotti e cercare di farli conoscere il più possibile. Nel 1929 Camillo fondò a Barcellona la S.A Olivetti, ove venivano prodotti i meccanismi più grandi della M20 e la cui direzione fu affidata ad Adriano. Sempre nel 1929 Adriano fondò a Ivrea l'Ufficio Studi e Pubblicità, successivamente trasferito a Milano, che si occupava in particolare dello studio, della grafica e della fotografia dei prodotti Olivetti.

Il 1° febbraio 1930, è assunto in Olivetti Giovanni Enriquez, che rimarrà in azienda sino al 1953, e avrà un'importanza notevole per l'azienda stessa. Egli iniziò a lavorare come operaio, si sottopose ad una vita dura, con orari gravosi, pur nel rispetto dei principi olivettiani circa le condizioni di lavoro. In breve tempo si fece apprezzare per le proprie capacità e partecipò attivamente alla produzione della macchina M40, della quale elaborò anche il libretto delle istruzioni.

Nel 1931 Adriano Olivetti insieme all'amico Gino Levi iniziò la produzione di una nuova macchina da scrivere, la prima portatile, la MP1, la quale doveva essere una vera innovazione; fu studiata in tutti i suoi particolari, non solo nella meccanica, ma anche nel design, curato da Aldo Magnelli. Nello stesso anno, il presidente della Remington propose una collaborazione finanziaria a Camillo Olivetti. Egli, per mantenere l'indipendenza della sua azienda, rifiutò ma non prima di aver concluso una serie di operazioni finanziarie

che gli garantissero la maggioranza azionaria della sua società; ciò fu possibile grazie alla collaborazione del Consorzio Sovvenzioni sui Valori Industriali del neonato Istituto Mobiliare Italiano.

Per quanto attiene alle opere concrete a sostegno dei lavoratori, Camillo già nel 1909 aveva istituito le prime casse mutua per i lavoratori, nel 1920 aveva introdotto il riconoscimento degli assegni familiari mentre nel 1926 realizzò la costruzione del primo villaggio per i dipendenti. Così, nel 1932 alla morte di Domenico Burzio suo fedele collaboratore, diede vita al Fondo Domenico Burzio, la cui finalità era quella di aiutare finanziariamente i dipendenti che avevano esigenze economiche, personali o estese ai familiari, e che non riuscivano a soddisfare in proprio.

Il 4 dicembre 1932 Adriano Olivetti divenne direttore generale dell'impresa, anno in cui lanciò la prima macchina da scrivere portatile, la MP1.

Dal punto di vista politico, sappiamo che Adriano si oppose al regime fascista sebbene avesse frequentato fino al 1923 Mario Gioda rappresentante del fascismo torinese, ma dopo il ritrovamento del corpo di Giacomo Matteotti, organizzò, con il padre, una manifestazione per esprimere il dissenso a ciò che era accaduto. Partecipò con Sandro Pertini, Carlo Rosselli e Ferruccio Parri alla liberazione di Filippo Turati che venne dapprima ospitato a Torino dai Levi, successivamente ad Ivrea da un dirigente Olivetti, infine accompagnato da Adriano a Savona dove salperà per la Corsica con Sandro Pertini. Adriano Olivetti non venne ufficialmente coinvolto nella rocambolesca fuga di Turati forse perché le indagini furono superficiali oppure perché protetto dagli ambienti Giodani torinesi. Da considerare, comunque, che già nel 1931 era stato definito dalla Questura di Aosta sovversivo; tuttavia, una volta nominato direttore generale della Olivetti, Adriano divenne molto più cauto nel palesare i propri sentimenti verso il regime.

Si trovò suo malgrado di nuovo coinvolto in diatribe politiche a causa di suo cognato Mario il quale venne fermato alla frontiera con alcuni manifesti di Giustizia e Libertà. Riuscì a fuggire, ma furono arrestati il suocero ed il fratello.

Tuttavia, grazie agli architetti Gino Pollini e Luigi Figini, rappresentanti dell'architettura razionalista, così cara a Mussolini, i suoi rapporti con il regime fascista migliorarono.

Il 27 maggio del 1933 il regime aveva legiferato che la partecipazione ai concorsi pubblici era strettamente legata all'iscrizione al PNF (Partito Nazionale Fascista), così Adriano Olivetti fu costretto a chiedere la tessera. In un'intervista negli anni successivi, Vittorio Foa spiega il significato di avere la tessera del PNF come un fatto squisitamente formale, la *conditio sine qua non* per poter lavorare; ma avere la tessera non significava essere fascista, era una semplice iscrizione necessaria per far parte di una certa società.

Successivamente, Adriano iniziò a farsi conoscere nell'ambiente del regime, offrì come azienda dapprima 50.000 lire per "l'erigenda casa littoria" di Ivrea, in seguito donò 100.000 ed infine a titolo personale 5.000 lire. Inoltre, collaborò con molte riviste fasciste, come "Quadrante", "Lavoro Fascista", "Popolo d'Italia" e "Gerarchia" fondata da Mussolini. Adriano coltivò e mantenne rapporti con molte personalità chiave del regime fascista e ricoprì ruoli importanti durante il regime, quali revisore dei conti, presidente dell'Ente

Autonomo del Turismo di Ivrea, presidente del Sindacato Industriale Fascista Meccanici e Metallurgici della provincia di Aosta.

Per ospitare sempre un numero crescente di lavoratori Adriano si rese conto che la fabbrica aveva necessità di maggiore spazio, che doveva essere organizzato scientificamente e non improvvisato, il sogno era quello di realizzare piccole città giardino. Adriano Olivetti si rivolse a Le Corbusier, ma si rese conto che l'architetto era più propenso a far crescere la propria notorietà che alla realizzazione dei principi di funzionalità di Olivetti. Contattò quindi Figini e Pollini e affidò loro l'ampliamento della fabbrica e lo studio del piano regolatore della città. Era fondamentale che la stessa organizzazione esistente in fabbrica si estendesse al territorio circostante. L'urbanistica secondo Adriano Olivetti *“era un mezzo di azione rivoluzionaria di uno Stato che voglia realizzare dei nuovi principi etici... coordinazione dei luoghi di lavoro, istruzione ricreazione, abitazione per la creazione di nuclei organizzati di vita sociale... le estensioni urbane dovranno considerarsi come organismi, nei quali si possa constatare un completo programma, di produzione, consumo, abitazione istruzione e ricreazione..”*<sup>10</sup>.

Nel 1935 Adriano Olivetti formò il gruppo tecnico per la realizzazione di un innovativo piano regolatore della Valle d'Aosta, successivamente partecipò a Courmayeur ad una riunione in cui si discusse della realizzazione del traforo del Monte Bianco e di come dovesse cambiare la realtà della valle fino ad allora isolata, affrontando problematiche economiche, turistiche e di traffico ma anche la costruzione di stazioni sciistiche ed il coordinamento e l'organizzazione delle attività già presenti sul territorio. Il 30 maggio 1936, Adriano fu ricevuto dal Duce; egli aveva la speranza di ottenere aiuti economici per la realizzazione di una città corporativa che potesse essere la manifestazione della politica sociale del regime, ma ne uscì perdente e dovette finanziare il progetto autonomamente. Lo stato corporativo fascista si basava sul riconoscimento delle classi sociali, che dovevano appartenere ad un unico sindacato che comunque era dipendente dalle decisioni statali, così si metteva a tacere qualsiasi iniziativa che differisse dal pensiero fascista impedendo una partecipazione attiva, la manifestazione di pensiero diverso da quello statale. In questo modo l'organizzazione statale fascista riusciva ad incorporare l'attività economica nell'attività statale.

Adriano Olivetti era un uomo di scienza, mai avrebbe cristallizzato il risultato di una ricerca e i progetti erano in continuo divenire, pronti ad essere modificati in base alle problematiche presenti, l'economia politica era strettamente dipendente dalle realizzazioni urbanistiche che a loro volta erano frutto di analisi scientifiche e sociologiche. Adriano si avvalse di economisti che studiarono le possibilità di sviluppo della valle, di medici che studiarono le reali condizioni di salute e igieniche della popolazione, ma anche di rocciatori per scovare itinerari turistici.

L'analisi meticolosa del territorio comportò la suddivisione dello stesso in 4 tipologie di Comunità, in base alla loro estensione e alla popolazione presente:

- Comunità di I grado, con massimo 5.000 abitanti, la cui pianificazione urbanistica è definita dal comune;

---

<sup>10</sup> Olivetti, A. (1935) *L'evoluzione tecnica nell'economia corporativa*. Milano: Editore Modiano.

- Comunità di II grado, con massimo 1.500.000 abitanti, la cui pianificazione urbanistica dipende dal piano intercomunale, che è un piano particolareggiato del piano regionale;
- Comunità di III grado o Regioni con un massimo di 7.500.000 di abitanti e non più di 50 comunità di II grado;
- Comunità di IV grado coincide con lo Stato.

Il 14 luglio 1938 fu pubblicato il “Manifesto della razza”, il 3 agosto il ministro Bottai vietò che gli ebrei stranieri frequentassero le scuole italiane, il 1° settembre 1938 attraverso un decreto legge venne impedito agli ebrei stranieri sia di risiedere in Italia sia di richiedere la cittadinanza italiana; inoltre in novembre venne vietato agli ebrei di contrarre matrimoni misti, di essere possessori di aziende che avessero un’importanza nazionale e con un numero di dipendenti superiore a 99, di possedere terreni, case o proprietà che superassero determinate estensioni. Venivano considerati ebrei solo coloro che erano figli di entrambi i genitori ebrei. Inoltre venne imposto che nelle scuole i libri di autori ebraici fossero esclusi dalle adozioni dell’anno in corso. Costituivano eccezione a queste regole coloro i quali potevano attestare meriti particolari quali il possesso di fabbriche o la realizzazione di prodotti che affermavano l’appartenenza e la grandezza dell’Italia; ulteriori motivi di eccezione erano rappresentati dall’aver familiari caduti in guerra o per la causa fascista, ovvero l’iscrizione al Partito Nazionale Fascista prima del 1923.

La Olivetti era considerata un rifugio per ebrei e antifascisti, Camillo provato da questi eventi, ormai convertito alla confessione unitariana, movimento che sostiene l’unicità di Dio e nega la Trinità, lasciò la direzione dell’azienda ad Adriano<sup>11</sup>.

Adriano rappresentava l’eccezione che confermava la regola, era figlio di padre ebreo, possedeva un’azienda, dava lavoro a migliaia di persone e soprattutto non avrebbe rinunciato al suo sogno e contribuiva alla diffusione dell’italianità nel mondo. Scoppiò la II guerra mondiale, ma la fabbrica di Olivetti non venne abbattuta; in Adriano Olivetti si consolidava sempre più in modo preponderante l’esigenza di allontanarsi dai principi fascisti; avvicinò anche Pietro Badoglio cercando di convincerlo a consigliare il Re affinché destituisse Mussolini. Scrisse molti articoli documenti in cui ribadiva l’importanza della centralità della comunità, che Adriano vedeva come un ente decentralizzato dello Stato, in cui collaboravano uomini appartenenti ad uno stesso territorio, che avevano obiettivi comuni.

La comunità non era solo una realtà politico-amministrativa, ma aveva anche un aspetto morale, un ente in cui tutti gli uomini venissero rispettati, avessero pari opportunità.

*“La comunità è un organo della regione e dello Stato: si trasforma poi essendo fondata su un’entità naturale, in un organo economico e via via in un mezzo di affermazione morale e spirituale”<sup>12</sup>.*

Dal 1942 Adriano si recò in Svizzera dove era in contatto sia con il SOE, (Special Operation Executive, servizio segreto inglese) sia con i servizi segreti statunitensi OSS (Office of Strategic Service) per cercare

<sup>11</sup> Gerbi, S. (2013) *Giovanni Enriques, dalla Olivetti alla Zanichelli*. Milano: HOEPLI.

<sup>12</sup> Olivetti, A. (1959) *Il mondo che nasce*. Edizione 2013 a cura di Saibene, A. Roma: Edizioni di Comunità, p. 52.

una soluzione volta ad estromettere Mussolini dal potere politico. Continuò a scrivere opere, articoli con i quali ribadiva la sua ostilità verso i principi fascisti. Elaborò persino un progetto per riformare lo Stato italiano e lo portò a Luigi Einaudi, nel 1943 scrisse il “Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia” nel quale si possono evidenziare 3 punti cardine<sup>13</sup>:

- da uomo pratico di scienza qual era affermava quanto fossero astratti e vacui i principi dei partiti politici poiché non fondati sulla realtà dei fatti, quasi illusori. Era necessario agire, fare, abbattere la distinzione tra elettori e politici, gli uni sono gli altri, le loro esigenze devono avere risposte reali che può dare la politica, ma esaminando la realtà. *“L’importanza tradizionale dei partiti dovrà necessariamente diminuire. La insopprimibile lotta di tendenza, presidio di libertà, nascerà nell’ambito delle comunità. Laddove sarà concreta visione di problemi e diretta designazione di uomini. Onde l’esperienza di questi, la loro saggezza e la loro competenza e non soltanto i loro programmi saranno criteri di scelta e giudizio”*<sup>14</sup>;
- i lavoratori avevano necessità di essere rappresentati in sindacati che però non avessero le caratteristiche delle corporazioni fasciste, bensì dovevano rappresentare e dar voce alle loro esigenze e necessità. L’unico rimedio per non cadere nelle limitazioni della corporazione di origine fascista era la Comunità e la sostituzione delle corporazioni con il Consiglio Federale della Tecnica formato non solo da dirigenti, ma anche da lavoratori. Il Consiglio avrebbe delineato le competenze tecniche, qualsiasi lavoratore di ordine e grado sarebbe stato a disposizione della società apportando il suo sapere; perciò affidava ai sindacati la gestione dei lavoratori e alla politica la valorizzazione del lavoro;
- infine Olivetti spiegava che le finalità comunitarie erano volte a servire la Patria e la civiltà cristiana nonché realizzare *“la nobilissima parola del Pastore Angelico S.S Pio XII nel giorno di Natale 1942 (...) e gli uomini ritrovino la libertà e l’unità e perseguano la pace e l’amore”*<sup>15</sup>.

Successivamente, Olivetti affidò a Luciano Foà, intermediario tra Svizzera e Italia, l’incarico di tradurre il suo lavoro “Riforma politica, Riforma sociale” fatto trascrivere dalla sua fedele segretaria Wanda Soavi in caratteri micron.

Olivetti continuò nel suo intento di delegittimare il potere di Mussolini proponendo addirittura un colpo di stato militare sia all’agente americano che inglese, ma non era facile la collaborazione poiché nessuno dei governi interessati voleva avere le mani legate. Secondo Olivetti era necessario formare un comitato antifascista con sede a Londra con esponenti di spicco come Ugo La Malfa, Luigi Salvatorelli e Carlo Levi, del Partito d’Azione. Le iniziative di Adriano Olivetti erano molteplici, riuscì anche ad attivare un canale con il Vaticano, addirittura il Pontefice era favorevole ad ospitare gli eventuali negoziati che si sarebbero tenuti per realizzare il colpo di Stato.

---

<sup>13</sup> Maffioletti, M. (2016) *L’impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti*. Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili, p.243.

<sup>14</sup> Olivetti, A. (1943) *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia*. In: Maffioletti, M. (2016) *L’impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti*. Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili, p. 243.

<sup>15</sup> Radio messaggio del 24 dicembre 1942 di Pio XII.

Il 10 luglio 1943 le truppe alleate sbarcarono in Sicilia ed ufficialmente Olivetti, da Berna si definì il rappresentante dell'opposizione italiana. Il 25 luglio 1943 Mussolini venne destituito.

Adriano Olivetti vedeva realizzato parte del suo piano, poteva iniziare a pensare come realizzare la sua società, il suo Stato<sup>16</sup>. Decise di mettere per iscritto il suo compiacimento ed affidò il suo scritto all'autista, ma venne intercettato dal Servizio Informazioni Militari (SIM). Ormai la sua collaborazione antifascista era palese, scritta nero su bianco; il 30 luglio venne arrestato con la sua segretaria e condotto nelle carceri di Regina Coeli, ma grazie alle sue amicizie prima che i tedeschi si impossessassero del carcere, venne liberato. Ormai i tedeschi erano ovunque, Camillo Olivetti si era rifugiato nel biellese, ma ormai stanco, si spense il 4 dicembre 1943. Nel frattempo, Adriano, ormai libero, riprende a coltivare i suoi interessi, scrisse "Dell'ufficio Federale dei Piani", un saggio<sup>17</sup> in cui esplica come realizzare lo sviluppo dell'urbanistica, della società, dell'occupazione urbana dello spazio, della collettività in maniera armonica, ordinata, proporzionata. Era necessario progettare strade, le linee elettriche e le scuole.

A Roma, nei ministeri non sapevano della scarcerazione di Adriano Olivetti e iniziarono a cercarlo, per cui egli decise di recarsi in Svizzera, espatriando clandestinamente.

Alla caduta del regime di Mussolini, la fabbrica rimase chiusa, gli operai tornarono a dedicarsi ai lavori agricoli. Dopo l'8 settembre, quando tutti furono certi che la fabbrica non sarebbe stata demolita né gli operai deportati altrove, gli operai disertarono le officine. Pochi uomini tra cui Enriques, Polese, Martinoli dettero origine ad un partito antifascista che nel '44 avrebbe formato lo scheletro del Comitato di Liberazione Nazionale di Ivrea. La fabbrica venne riconvertita nella produzione di armi e di pezzi di armamenti. Alla fine del 1944 gli operai ed i dipendenti iniziarono a scioperare per opporsi a tale produzione, a quel punto i tedeschi decisero di distruggere l'azienda, ma Enriques e Gino Martinoli corruperono il comandante dell'impresa preservando la fabbrica. Quando Olivetti tornò ad Ivrea decise di riprendere le redini dell'azienda e apportò dei cambiamenti nella direzione, traferì Enriques a Roma, e Gino Martinoli a Barcellona. A questo punto, Adriano si trovava a fronteggiare il problema di come effettuare la riconversione della fabbrica da una produzione militare ad una di tipo civile. Molti erano i dubbi che si ponevano agli economisti, ai politici, agli industriali, non era chiaro quali potessero essere le modalità di gestione di questa riorganizzazione, chi doveva pensarci? Lo Stato? I privati? Le regioni? Quali erano gli obiettivi da raggiungere? Un'economia libera o un'economia programmatica? Dopo aver organizzato vari incontri, condotto dibattiti e ascoltato pareri, ci si rese conto che nessuna delle posizioni estremiste potesse andar bene<sup>18</sup>. Ricordiamo che nel 1948 si ebbe la stabilizzazione del cambio lira dollaro, a cui seguì una certa stabilità economica, ma questa economia non si basava su alcun programma, né teneva conto dell'enorme divario tra Nord e Sud, mancanza a cui tentò di rimediare il ministro del bilancio Vanoni che

---

<sup>16</sup> Salvatorelli, L., Mira, G. (1972) *Storia italiana del periodo fascista*. Milano: Mondadori.

<sup>17</sup> E' incluso in Olivetti, A. *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti(1942-1945)*. Edizione critica a cura e con introduzione di Cadeddu, D. (2004). Milano: Franco Angeli.

<sup>18</sup> Lavista, F. (2010) *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni '70*. Bologna: Il Mulino.

elaborò un piano decennale che garantisse la programmazione degli interventi, che aumentasse l'occupazione, e colmasse il divario tra le regioni italiane<sup>19</sup>. In questi anni Olivetti continuò a studiare, ricercare, sperimentare e non perse di vista il suo obiettivo che era quello di far comprendere che i diritti umani, la fabbrica e lo sviluppo industriale erano argomenti che dovevano integrarsi l'uno nell'altro, fondersi per poter dare origine ad un mondo armonico ed equilibrato. Era necessario che chiunque potesse esprimere il proprio parere, la propria idea, senza che vi fossero veti e restrizioni dati dai ruoli sociali.

Nel 1948 fondò "Il Movimento delle Comunità" che racchiudeva tutte le sue idee precedentemente illustrate, nel 1945, ne "L'ordine politico delle Comunità" con il quale esplicava l'idea di Stato federalista basato sull'autonomia di piccole unità territoriali, in grado di sostenersi economicamente in maniera autosufficiente e culturalmente omogenee, risultato di un profondo studio geografico, urbanistico, culturale delle comunità. Questo movimento aveva lo scopo di equilibrare le posizioni della Democrazia Cristiana e i liberali con la sinistra attraverso il lavoro di trenta deputati socio-tecnocratici. Nel 1949 Adriano si convertì al Cattolicesimo e nel 1950 si sposò in seconde nozze con Grazia Galletti dopo molti anni dal divorzio con la prima moglie Paola. Divenne, nello stesso anno, parte del Consiglio Direttivo dell'Istituto Nazionale di Urbanistica<sup>20</sup>.

Nel 1953 decise di ampliare la Olivetti, aprendo una fabbrica di macchine calcolatrici a Pozzuoli.

Fu il ministro Pietro Campilli a suggerire la costruzione di una fabbrica al Sud, sebbene già in passato Adriano si fosse interessato ai territori del Mezzogiorno d'Italia per superare il divario che esisteva con i territori del Nord Italia. Egli aveva sperato di recuperare i territori dei sassi di Matera, cercando di fondare una comunità contadina con la finalità di migliorare le condizioni di vivibilità dei materani. Questo progetto ebbe molti imprevisti e non fu possibile portarlo a termine.

La fabbrica fu progettata dall'ingegnoso architetto Luigi Cosenza, fervente comunista, il quale era entusiasta di poter progettare una fabbrica per la classe operaia; riuscì a rispettare le esigenze degli operai, la necessità di ambienti luminosi e l'accordo con il territorio circostante. Non si avranno capannoni bui, con ambienti tristi, poco salubri, ma il lavoro si svolgerà in locali luminosi caratterizzati da innumerevoli vetrate. La fabbrica risulterà essere come un edificio a croce greca e l'architetto sfrutterà persino le pendenze del terreno per costruire volumi finora inusuali, predominati da linee morbide e colori delicati. Anche in questa fabbrica sono stati realizzati luoghi comuni, come la biblioteca, la mensa, la sala medica. Per completare il progetto iniziale vennero costruiti anche gli alloggi per gli operai. Oggi la fabbrica di Pozzuoli non appartiene più alla Olivetti, ma è stata rilevata da aziende di varie tipologie e imprese locali, ciò ha impedito che la fabbrica cadesse in rovina<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Maffioletti, M. (2016) *L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti*. Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili.

<sup>20</sup> Ochetto, V. (2013) *Adriano Olivetti. La biografia*. Roma: Edizioni di Comunità.

<sup>21</sup> Carvigno, M. (2020) *Adriano Olivetti a Pozzuoli: la fabbrica più bella d'Italia*. Disponibile in: [https:// www.passaggilenti.com/adriano-olivetti-pozzuoli-storia-della-fabbrica](https://www.passaggilenti.com/adriano-olivetti-pozzuoli-storia-della-fabbrica).

Nel 1956, Adriano fu eletto sindaco di Ivrea e nel 1958 si candidò in Parlamento con il Movimento Comunità ottenendo 2 seggi. Il 27 febbraio 1960 morì improvvisamente sul treno che lo avrebbe condotto a Losanna, a causa di un'emorragia cerebrale.



**Figura 4:** Adriano Olivetti in fabbrica a Pozzuoli. Fonte: *Immagini del lavoro e della vita aziendale*. Le fotografie esposte a S. Bernardino dall'associazione Spille d'Oro Olivetti per i 50 anni dalla sua fondazione. Fondazione Adriano Olivetti Archivio storico del Gruppo Olivetti.

### **3. ADRIANO LA COMUNITÀ E LE INNOVATIVE IDEE SOCIALI**

Olivetti fu un uomo eclettico, dalle mille sfaccettature e interessi, la sua passione per l'urbanistica, il design, la letteratura, l'arte fanno di lui un uomo molto particolare, che è riuscito a riversare e applicare queste sue conoscenze nella sua fabbrica, tutto era studiato nei minimi particolari, gli uffici, lo stabilimento dovevano essere adatti ad una serena permanenza, era necessario che gli ambienti fossero accoglienti, che chiunque lavorasse per Olivetti si sentisse parte attiva della fabbrica, all'interno della quale erano presenti biblioteche, fruibili da chiunque, non aveva importanza che fossero operai o ingegneri, la cultura doveva essere a portata di mano di chiunque volesse accrescere il proprio sapere. Chiunque doveva avere uno stipendio adeguato, introdusse il sabato festivo ed una riduzione dell'orario lavorativo. Un'altra importante innovazione fu la modifica al lavoro che si svolgeva nelle catene di montaggio, il lavoro ripetitivo era inibitore di qualsiasi iniziativa, il gesto ripetitivo non apportava miglioramenti nell'operaio, se non una apatia ed un' inibizione di qualsiasi iniziativa, così Olivetti introdusse l'Unità di Montaggio Integrata, ossia ogni reparto aveva il compito di produrre una parte della macchina nella sua completezza e garantire la qualità del meccanismo prodotto, prima che questo venisse inviato al reparto successivo. I prodotti oltre essere funzionali da un punto di vista tecnico dovevano essere belli da vedere, avere un design particolare, in fabbrica avevano accesso artisti di ogni genere, disegnatori, pittori poeti, in modo da garantire un prodotto completo, accogliente, affascinante. I dipendenti dovevano far parte di una grande famiglia, avere asili nido che accogliessero i loro figli, un'assistenza sanitaria che garantisse loro sostegno, tutelava la maternità e nel 1957 vaccinò i figli dei dipendenti contro la poliomielite, ben prima che divenisse obbligatorio. In sintesi, è

possibile affermare che Olivetti mirasse ad un benessere collettivo, in modo tale da ottenere una efficienza cosciente e partecipativa, chiunque doveva essere felice di andare a lavorare, fare parte della comunità, ma soprattutto sentirsi artefice, coautore del benessere collettivo.



**Figura 5:** mensa della Olivetti a Ivrea. Fonte: *Olivetti. Servizi ed assistenza sociale di fabbrica* (1963).

Il pregio di Adriano Olivetti fu quello di avere il coraggio di fondere i vari saperi, lasciare che la filosofia, si integrasse con l'architettura, con la scienza, con la psicologia, con l'etica. Vedere la fabbrica come un insieme di cellule che cooperassero per una funzionalità finale. Se non ci fosse stato Olivetti a capo di questa impresa la sua fabbrica avrebbe prodotto solo macchine funzionali alla scrittura, al calcolo. Il coraggio di Olivetti è stato quello di investire nei giovani talenti, ricchi di idee, di creatività, di entusiasmo e poveri di esperienza. Ha garantito agli operai attività di formazione, permettendo loro di crescere all'interno dell'azienda, è riuscito a dare voce anche ai semplici operai, ricordiamo che proprio uno di questi Natale Cappellaro, inventò la "Divisumma24" che garantì alla Olivetti degli introiti tali da finanziare altre iniziative importanti per l'azienda stessa. Era una fabbrica autonoma sotto ogni aspetto, non solo si sceglieva l'acciaio con cui produrre il pezzo, ma si cercava quale fosse il miglior procedimento meccanico per giungere ad un ottimo prodotto, si sceglieva il colore del prodotto, lo slogan con cui pubblicizzarlo. L'idea di comunità ed i

centri di ricerca di Olivetti sono andati oltre i confini italiani. Argentina, Brasile, Singapore, Cina, Stati Uniti, Francia, Germania.

Lo stabilimento a Singapore fu progettato da Kenzo Tange<sup>22</sup>, nel 1970 e rispecchia l'organizzazione dello stabilimento di Ivrea, con mensa, biblioteca, magazzini e scuole.

In Olivetti hanno lavorato sociologi (Novara, Pizzorno), designer (Sottsass, Nizzoli); grafici (Bassi Ballmer, Pintori) registi e musicisti (Risi, Raghianti, Berio), fotografi (Cartier, Nivola, Scarpa). I negozi Olivetti sono diventati luoghi di interesse culturale, progettati da architetti come Gae Aulenti, Scarpa e Nivoli<sup>23</sup>.

Il successo della Olivetti è racchiuso in un unico concetto, la curiosità. Lo studio del comportamento di altre imprese, la loro diversità nell'affrontare le problematiche, il diverso approccio al lavoro, la condivisione delle informazioni erano la base da cui partire per poter ricavare un comportamento che portasse al benessere dell'azienda.

Nel proseguo del lavoro ci soffermeremo sul pensiero innovativo di Adriano e sul suo approccio sociale e politico cogliendone spunti che possono essere utili ai giorni odierni.

### **3.1 Il pensiero di Adriano e il concetto di Comunità**

Il pensiero chiave e fonte di ispirazione per questo progetto risulta essere quello espresso da Adriano Olivetti, sebbene si considerino e si ritengano cruciali all'interno dell'elaborato anche quelli di Camillo.

I pensieri di Camillo, come vedremo più avanti sono molto centrali nella cultura e ottica aziendale "Olivetti" e pongono le fondamenta dell'opera di Adriano sebbene questo ne sarà consapevole solo in tarda età.

Nonostante risultino essere molto interessanti nonché una chiara elaborazione di una mente lucida e antesignana, andarsi a focalizzare esclusivamente su di essi renderebbe il lavoro alquanto marginale, sia per il fatto che effettivamente sono frutto di un'epoca troppo lontana dalla nostra e anche da quella dell'apice aziendale Olivetti, sia perché in forma elaborata ed epurata fanno parte delle teorie e della visione adulta di Adriano, dunque un'analisi troppo minuziosa del pensiero di Camillo risulterebbe ridondante e dispersiva.

Il volume chiave che rappresenterà il percorso da seguire all'interno del nostro viaggio di analisi sarà la raccolta di pensieri e discorsi "Città dell'uomo"<sup>24</sup>.

Quest'opera risulta una squisita rappresentazione del pensiero maturo di Adriano tanto da poter essere definita, come ricorda Saibene, "il testamento spirituale di Olivetti"<sup>25</sup>.

L'opera tocca l'apice dell'evoluzione del pensiero del visionario imprenditore, rielaborando e ripresentando nell'antologia discorsi e pensieri evoluti ed espressi in diversi anni. Discorsi sapientemente curati e arricchiti tanto che posti tutti in un unico tomo fanno acquisire una visione d'insieme e fanno comprendere la

---

<sup>22</sup> Architetto e urbanista giapponese (Osaka, 1913 – Tokyo, 2005).

<sup>23</sup> Rao, G. (2018) *Olivetti ha inventato il modello di impresa internazionale moderna.....* Disponibile in: <https://it.businessinsider.com/lolivetti-ha-inventato-il-modello-di-impresa-internazionale-moderna-la-politica-economica-italiana-dovrebbe-ripartire-da-li/>.

<sup>24</sup> Olivetti, A. (1960) *Città dell'uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

<sup>25</sup> Saibene, A. (2015) nella nota alla nuova edizione di *Città dell'uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

completa visione della società dell' imprenditore e appassionato di politica, introducendo concetti che a noi sembrano scontati ma che all'epoca non lo erano come l'interdisciplinarietà e la partecipazione.

Adriano risulta consapevole che nella sua visione di civiltà ideale sia necessaria l'inclusione di tutte le categorie umane e sociali, e che risulti necessario calibrare le richieste e le proposte per ogni tipologia sociale di riferimento, ogni branca sociale deve risolvere le sue problematiche e pian piano mettere i mattoni per la risoluzione dei problemi dell'intera società.

I problemi della società vanno risolti dall'unità base che risulta essere la comunità, concetto assai caro ad Adriano e che necessita di uno spazio apposito per essere analizzato, e non in modo verticistico come risultava essere abitudine all'epoca (e non solo).

Questo pensiero basato sull'inclusività, sulla comprensione dell'importanza della cooperazione da parte delle diverse categorie per poter risolvere la crisi sociale che affliggeva l'Italia e sulla centralità del concetto di comunità, risulta facilmente deducibile dai titoli dei vari discorsi riportati nell'opera:

- Saggi Comunitari;
- Discorsi agli urbanisti;
- Discorsi ai lavoratori;
- Chi sceglie i ministri ?

E continuando avanti nell'opera si vedrà come Adriano analizza problema per problema (industrializzazione al Sud, corruzione politica etc.) partendo sempre come riferimento all'unità più vicina al problema seppur mantenendo una visione d'insieme coerente e perfettamente equilibrata tra le varie problematiche le varie classi sociali di riferimento e le varie proposte di risoluzione. Equilibrio, eleganza e semplicità dati dal certosino lavoro sul campo e sui libri durato decenni, equilibrio eleganza e semplicità che sono parte di Adriano stesso e dell'azienda e che sono le caratteristiche chiave anche del prodotto Olivetti.

Prodotto Olivetti che risulta bello, semplice da usare e pratico.

Mai l'imprenditore Canavese, nella lunga antologia di discorsi risulta incoerente o si distacca dai cardini del suo pensiero, mai si perde nel districare i complessi problemi della società italiana; problemi vetusti mai rimarginati che già davano cruccio al padre Camillo.

Mai si distacca dai concetti cardine di Bellezza, Amore, Verità e Giustizia.

### **3.2 Le forze spirituali**

*“Per guidare gli uomini nella loro vita di ogni giorno e nella breve vita terrena, occorre che il mondo politico ancor chiuso nel suo tradizionale empirismo accetti finalmente le indicazioni della scienza e riconosca il fine e i mezzi dell'azione comunitaria in cui i valori dello spirito, Verità; Giustizia, Bellezza, Amore possano realmente prendere il predominio e il sopravvento. Una società che non crede nei valori*

*spirituali, non crede nemmeno nel proprio avvenire e non potrà mai avviarsi verso una meta comune e affogherà la comunità nazionale in una vita limitata, meschina e corrotta”<sup>26</sup>.*

*Adriano Olivetti*

Questa frase riteniamo sintetizzi al meglio il pensiero Olivetti e da questa frase inizieremo il nostro percorso di analisi e comprensione della visione e politica di Adriano.

Sebbene lunga poche righe la frase include tutti i concetti chiave cruciali per tutto il nostro progetto, le colonne portanti concettuali sia dell'azienda che della visione politica della Olivetti: Bellezza, Verità Giustizia, Amore; l'elemento base del funzionamento sia dell'azienda che della società Civile: la comunità; l'importanza e della scienza e dei valori spirituali; le critiche alla società dell'epoca.

Analizzando puntualmente queste poche righe pregne di significato e comprendendone chiaramente i concetti che ci sono dietro si potrà avere una comprensione e una visione quasi totale sul pensiero e sull'approccio aziendale politico e sociale del visionario imprenditore Canavese.

Senza una accurata analisi del seguente inciso tutto il lavoro di analisi successivo diventerebbe vano.

Proviamo ad estrapolare e analizzare i concetti chiave.

Le forze spirituali sono un concetto usato in più frangenti da Adriano che in “Città dell’Uomo” viene ripreso e ribadito.

*“Abbiamo scritto nelle proposizioni fondamentali del Movimento delle comunità che il nuovo stato sarebbe organizzato secondo leggi spirituali, e la nostra affermazione non è rimasta cosa astratta”<sup>27</sup>.*

Olivetti sostiene che crede fermamente nelle forze spirituali e che sia necessario dare sfogo al loro genio creativo, in modo da poter risolvere la allora presente crisi politica.

Andando a semplificare e a specificare la loro natura, Adriano le identifica “con una semplice formula le quattro forze essenziali dello spirito: Verità, Giustizia, Bellezza e, soprattutto Amore ...Non si può parlare di civiltà se uno solo di questi elementi (...) è assente”<sup>28</sup>.

Le forze spirituali sono dunque l'insieme di valori, sia scientifici che spirituali necessari per il corretto funzionamento della società. Forze che garantiscono l'equilibrio della società solo se funzionano in armonia e sincronia e che risultano legate saldamente una all'altra.

Il venir meno di una delle forze spirituali inficia a cascata le altre.

L'obiettivo di Olivetti è il raggiungimento di una società nella quale coesistano come principi, una società dove sia vigente la giustizia a discapito del mero interesse personale e del sopruso, una società dove la bellezza sia anteposta al guadagno economico, dove le persone interagiscano non secondo l'individualismo ma seguendo la verità rinnegando la menzogna una società dunque dove sia l'amore il sentimento principale e motore di tutta la civiltà.

---

<sup>26</sup> Olivetti, A. (1959) *Il mondo che nasce*. Edizione 2013 a cura di Saibene, A. Roma: Edizioni di Comunità, p. 41.

<sup>27</sup> Olivetti, A. (1960) *Città dell'uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità, p. 13.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 14.

Indubbiamente può essere un pensiero non da tutti condivisibile e anche noi un po' sentiamo di distaccarci dal pensiero di Adriano, non perché non sia auspicabile una società basata sull'amore, sulla giustizia e sul rispetto, ma per la effettiva possibilità di realizzare tale equilibrio.

Innegabilmente, riteniamo che una società più meritocratica e più indirizzata al bello e al buono sia desiderabile. Riconosciamo anche che il successo dell'azienda Olivetti sia in parte legato a questa visione del mondo sia di Adriano sia di Camillo in quanto avevano estrema fiducia nell'essere umano e nelle loro potenzialità di crescita.

Questo è riconoscibile anche empiricamente e storicamente.

Storicamente è stato verificato che lo speciale rapporto tra gli Olivetti e i propri dipendenti abbia creato un'azienda *sui generis* e che molte situazioni problematiche presentatesi in altre aziende non siano state riscontrate in Olivetti; ad esempio già l'approccio socialista di Camillo eviterà disordini nel periodo del biennio Rosso. Nel celebre libro "La fabbrica di mattoni rossi"<sup>29</sup>, ci si rende conto dell'approccio quasi familiare e della qualità indubbiamente maggiore del lavoro dei dipendenti delle aziende di Camillo.

Va detto che in questo gli Olivetti furono dei visionari e anticiparono di decenni studi e strategie che dimostrano come la felicità e il benessere dei dipendenti influiscano positivamente sulla produttività dell'azienda e facciano ridurre notevolmente gli infortuni.

Per dimostrare l'attualità di tale approccio desidereremmo sintetizzare un articolo del "Sole 24 ore"<sup>30</sup> nel quale si analizza l'indice di benessere aziendale e si sottolinea la crucialità e l'importanza del welfare aziendale in particolare ai tempi del COVID-19, tra l'altro evidenziando come un buon livello di benessere abbia aiutato le aziende stesse nei momenti di crisi economica ed epidemica.

Ecco perché il welfare aziendale, che ha rappresentato un vero e proprio salvagente durante l'emergenza, si propone come leva per avviare una nuova fase di crescita a sostegno delle attività produttive.

Le aziende ne sono convinte: i suoi effetti sono positivi sulla produttività del lavoro (34,4%), sulla soddisfazione dei lavoratori e sul clima aziendale (38,5%) e per la stessa percentuale sulla fidelizzazione dei dipendenti; infine per il 38,7% sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda. Ecco perché, nel futuro prossimo, il 48,7% delle imprese prevede di aumentare il proprio impegno nel welfare aziendale<sup>31</sup>.

Gli Olivetti compresero da subito l'importanza di dipendenti "affezionati" e con i quali condividere lo stesso sogno 100 anni prima dell'emergenza COVID-19.

L'Olivetti aveva una "engagement", come diremo oggi, talmente alta che fu una delle poche aziende che vide i propri dipendenti ridursi gli stipendi volontariamente per poter salvare l'azienda<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Girardo, T. (2014) *La fabbrica di mattoni rossi*. Roma: Conti Editore.

<sup>30</sup> *Il benessere dei dipendenti fa bene al futuro di tutti* (26 novembre 2020). Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-benessere-dipendenti-fa-bene-futuro-tutti-ADPh7P3>.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> Girardo, T. (2014) *La fabbrica di mattoni rossi*. Roma: Conti Editore.

Va anche sottolineato che Camillo fu uno dei pochissimi imprenditori della storia a ripudiare il licenziamento, messaggio che trasmetterà anche al figlio.

Dunque già dalla prima generazione si crea quell'intesa padrone-operaio; è vero scriviamo padrone operaio perché nel primo novecento tale era nella consuetudine il rapporto dei due, che renderà vincente e unica l'azienda. Rapporto che farà sì che l'azienda cresca così tanto da riuscire a distinguere e rappresentare un esempio e modello a livello internazionale.

Quello che in parte può dar luogo a critica nella visione di Adriano è l'assolutismo, la mancanza di un compromesso con la realtà della società e con l'economia; in poche parole la teoria Olivettiana pura ci induce quasi a pensare che la stessa, a volte, possa sfociare nell'Utopia e nel naïf.

Se da una parte questo credere *in toto* e senza alcun mezzo di mediazione alle forze spirituali ha reso l'ideale di Adriano spesso utopico e non ha reso possibile che il modello venisse sposato dalla generazione aziendale successiva, né tantomeno nella allora contemporaneità da altre aziende, dall'altra il credere fortemente in concetti come la bellezza e la legalità ha reso il suo operato e la sua azienda visionaria e anni luce avanti rispetto al contesto nella quale si trovava. I servizi e i benefit garantiti ai dipendenti erano infinitamente superiori rispetto a quelli garantiti agli operai di altre aziende, così come il culto per la bellezza ha reso possibile la collaborazione tra Adriano e vari architetti e designer nella creazione di opere stupende che siano esse edifici, boutique o prodotti.

### 3.3 Il concetto di Comunità e la Costituzione

Prima di approfondire uno dei capi saldi del pensiero Olivettiano appare opportuno aprire una brevissima parentesi sul concetto di Comunità; una visione chiara e riteniamo anche utile per la nostra finalità è quella sintetizzata da Sergio Ristuccia<sup>33</sup> e di seguito riportata.

La comunità sebbene sia una parola e un concetto molto adoperato risulta, soprattutto in ambito sociologico, avere dei profili molto sfumati ed essere un pensiero spesso e volentieri non molto inquadrabile e non ben definito; infatti il concetto di comunità è uno dei più controversi delle scienze sociali.

Comunemente si è andata a diffondere la distinzione tra *Gemeinschaft* (comunità) e *Gesellschaft* (società) su ispirazione delle teorie di Tönnies. La distinzione tra comunità e società induce spesso a considerare l'idea della comunità come qualcosa di naturale e spontaneo che nasce senza grosse impalcature; di contro la società è intesa come un costrutto spesso formale da seguire e al quale adattarsi andando spesso e volentieri anche contro la propria natura e indole. Seguendo la definizione dell'Enciclopedia delle Scienze Sociali di Arnaldo Bagnasco (1992) si coglie una sua visione critica e negativa della comunità designandola, appunto probabilmente perché poco definibile e non regolamentata e funzionale come è appunto la società, nell'ambito dell'utopia.

---

<sup>33</sup> Ristuccia, S. (2009) *Costruire le istituzioni della democrazia*. Venezia: Marsilio Editori.

Un approccio molto diffuso al concetto di Comunità e fortemente paragonabile con quello di Olivetti risulta essere quello Kantiano. Ci si riferisce, in particolare, alla definizione data dal filosofo di comunanza dinamica o comunione.

In Olivetti si ha un approccio molto simile sebbene con dovute differenze da quello Kantiano, ma indubbiamente il modello di Kant insieme alle teorie cristiane di Maritain, come vedremo, costruiscono le basi di quello che è il concetto Olivettiano di Comunità.

Il concetto di comunità risulta essere un altro dei capisaldi dell'ideale Olivettiano; andando ad analizzare diversi volumi potremo avere chiaro il pensiero che lo anima.

Da una parte interrogheremo direttamente Adriano andando a consultare le sue opere "Città dell'uomo"<sup>34</sup> e "Il Cammino della Comunità"<sup>35</sup> (con presentazione di Settis, ed. 2013) dall'altra prenderemo in considerazione anche il pensiero di Iglieri espresso nella "Storia del Movimento Comunità"<sup>36</sup>.

Nel periodo che va tra il 1942 e il 1945 Adriano Olivetti scrisse un'opera denominata "L'Ordine Politico delle Comunità"<sup>37</sup> nella quale enunciava le proprie teorie in merito ad una riforma costituzionale dello Stato. Successivamente, nel 1959, fu pubblicato un altro suo lavoro dal titolo "Il Cammino Della Comunità", documento che riprende ed approfondisce i temi trattati nella prima.

Quest'ultima opera raccoglie oltre la dura critica mossa verso i partiti, i pensieri, le regole, la politica e le indicazioni di Olivetti per la costituzione di uno Stato basato su una democrazia integrata. Olivetti riteneva che i deputati al Governo non fossero l'espressione della volontà del Popolo Italiano, bensì il risultato della manipolazione dei partiti politici e soprattutto che non fossero in grado di percepire le reali necessità del popolo; ciò poiché il loro sguardo era diretto ad un Paese unitario e non quello caratterizzato dalle 1000 sfaccettature della realtà vera; in quegli anni questo distacco tra le necessità, le richieste, le esigenze del Popolo Italiano e la politica, vennero definite da Corrado Alvaro con un unico termine: "inaderenza", la teoria della politica era completamente distaccata dalle esigenze reali.

Olivetti credeva che solo con il lavoro si potessero risolvere i problemi, non bastava essere caritatevoli, ma bisognava operare secondo giustizia ed equità: tra i lavoratori e le imprese era necessario che si instaurasse un rapporto di reciprocità gli uni non lavorano per le altre, bensì lavorano con le altre; le aziende fornivano i mezzi per lavorare, ma senza l'operaio il lavoro non avrebbe potuto essere svolto e le aziende non avrebbero guadagnare, né tantomeno avrebbero avuto la possibilità di espandersi.

La rivoluzione di Olivetti consiste nel far nascere lo stato da piccole comunità che collaborino tra loro fino a formare province, regioni e infine lo Stato, e non l'inverso. Ciò poiché solo partendo dalle necessità reali dei microcosmi delle comunità, si può giungere ad uno Stato cosciente delle reali esigenze del proprio popolo e del relativo territorio. In maniera inversa, le decisioni prese in via teorica dall'alto, senza avere il polso delle

---

<sup>34</sup> Olivetti, A. (1960) *Città dell'uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

<sup>35</sup> Olivetti, A. (1959) *Il cammino della Comunità*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

<sup>36</sup> Iglieri, G. (2019) *Storia del Movimento Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.

<sup>37</sup> Olivetti, A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.

situazioni locali, avrebbe comportato un intervento pressoché inadeguato. L'aggettivo maggiormente ripetuto da Olivetti, è "concreto"<sup>38</sup>, perché proprio dalla lettura delle situazioni locali della società, del territorio, del paesaggio, si può agire in maniera ottimale per la risoluzione dei problemi. I politici secondo Olivetti progettano senza conoscere, lo fanno in maniera utopistica, ignorando quali siano le reali problematiche. Una società deve essere *"imperiata sulla libertà dell'uomo, sull'autonomia della persona, sulla dignità della vita umana.."*<sup>39</sup>, *"ciascun uomo saprà di essere parte di un corpo più grande di lui"*<sup>40</sup>. Il nucleo di questa nuova società saranno *"le cose della scienza, le cose dell'arte le cose della cultura, gli ideali di Giustizia"*<sup>41</sup>. Le comunità vengono definite piccola Patria, sono accomunate dallo stesso territorio, dalle stesse esigenze unendosi le une all'altre potranno formare le Regioni e poi lo Stato. Sebbene queste ideologie sembrano entrare in contrasto con la Costituzione, leggendo gli articoli della stessa e confrontandoli con i principi fondatori della politica olivettiana si possono trovare molte analogie. Infatti, l'art. 2 della Costituzione *"...riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo sia come singolo sia nelle formazioni sociali .....e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale"*, per l'idea di Comunità di Olivetti, questo era uno dei fondamenti che permettevano la costituzione di una società ottimale.

Altresì, nell'art. 3 della Costituzione si enuncia:

*"Tutti i cittadini hanno pari dignità e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.*

*È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese".*

Olivetti raccomandava che tutti avessero la possibilità di manifestare il proprio parere, per partecipare in maniera attiva alla costruzione del Paese; per realizzare tale obiettivo riteneva fondamentale, impartire l'educazione, diffondere la cultura e agevolare la conoscenza, elementi che dovevano essere alla portata di chiunque. Per conseguire tale traguardo nelle sue fabbriche erano stati organizzati corsi di cultura, predisposte biblioteche, indette conferenze e programmati corsi di aggiornamento.

Facendo riferimento alla Costituzione, il prefato concetto lo possiamo ritrovare nell'art. 9, in cui si enuncia:

*"La Repubblica promuove lo sviluppo e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione".*

---

<sup>38</sup> Settis, S. (2013) nella presentazione dell'opera di Olivetti, A. (1959) *Il Cammino della Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità, p.15.

<sup>39</sup> Olivetti, A. (1959) *Il Cammino della Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità, p.35.

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 36.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

Più volte, nel corso di questo documento, è stato enunciato il concetto di cooperazione tra lavoratore e azienda, il fine comune rappresentato dal benessere dell'uno per l'altro, di fatto un indispensabile *do ut des*, fondamenti che sono racchiusi negli articoli di seguito in parte enunciati:

Art. 45

*“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità....La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato”.*

Art. 46

*“.....la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende”.*

Inoltre, sempre nella Costituzione, sono enunciati principi tanto cari ad Adriano Olivetti ma, in tale caso, riferiti all'arte e alla scienza. Facciamo riferimento, in particolare, all'art. 33:

*“L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento....”.*

Nella pubblicazione redatta da Adriano Olivetti e intitolata “Il cammino della Comunità”, l'autore sottolinea l'inadeguatezza della politica attuale che non si accorge dell'enorme divario tra il Nord e il Sud, della povertà di quattro milioni di famiglie, della mancanza di abitazioni salubri ed adeguate ai bisogni delle famiglie, della carenza di stampa indipendente. Per ovviare a tali carenze, Adriano Olivetti ritiene possibile individuare una soluzione che porti alla ricostruzione della società avendo come elemento basilare il singolo essere umano. Egli viene considerato quale punto di partenza per una rinascita sociale e che, unendosi ad altri uomini, dà luogo a più Comunità; ma l'intento di tali Comunità non è orientato esclusivamente agli aspetti economici, ma, soprattutto, alla ricerca di una genuina cooperazione per la costruzione di una società in grado di poter gestire e trovare soluzioni alle problematiche reali. Una frase che possa sintetizzare i concetti sopra esposti può essere individuata nella seguente:

*“Occorre che lo Stato esista per l'uomo e non già l'uomo per lo Stato”<sup>42</sup>.*

Alla base di questa trasformazione c'è il cristianesimo che racchiude tutti i principi per attuare l'idea di comunità.

Olivetti spiega che nel termine stesso di Comunità è racchiuso il concetto chiave della nuova società, l'unione, la collaborazione, l'insegnamento, il sostentamento. Questa comunità deve essere *“concreta, visibile, tangibile....”<sup>43</sup>* Non può essere eccessivamente piccola, altrimenti non avrebbe peso sul piano generale, nè eccessivamente grande, come una metropoli, per non essere troppo generica e dispersiva. Ogni microcosmo ha un suo ordine, un suo rituale nel rispetto delle abitudini, delle tradizioni e del territorio circostante, gli uomini che vivono in un determinato territorio hanno il diritto dovere di essere rispettati nel loro modo di essere. Ogni intervento sul territorio e sulla popolazione deve essere tarato specificatamente: ciò che è valido in un paese di montagna non può in maniera pedissequa essere attuato in una cittadina di

---

<sup>42</sup> Olivetti, A. (1959) *Il cammino della Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità, p. 30.

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 33.

mare, con l'obiettivo di garantire una vita serena, armonica. Tutto ciò è reso possibile dalla liberazione del potere del denaro è necessario fondare la Comunità sui principi del cristianesimo, sul sacrificio, sulla scienza.

Ribadisce il concetto secondo cui è necessario che lo Stato deleghi le province, le regioni, all'attuazione di programmi locali, perché chi più di chi conosce il territorio può intervenire sul territorio stesso. È fondamentale il senso di solidarietà, tra i contadini, gli operai, a tale scopo le fabbriche diventano luoghi di incontro tra chiunque lavori in esse senza distinzioni di classe o ruoli, ma nella convinzione che chiunque possa arricchire l'altro perché ognuno è custode di una propria conoscenza o sapere e può migliorare l'altro. Sentimento fondamentale che deve accomunare tutti gli uomini è la solidarietà, ognuno deve poter contare sull'altro, da qui l'idea di fondare i centri comunitari, ove contadini e operai potevano incontrarsi e confrontarsi. Nei centri comunitari erano presenti anche degli esperti il cui compito era quello di motivare gli uomini affinché fossero artefici del loro benessere, far comprendere loro che il loro futuro era nelle loro mani e solo attraverso la cultura potevano liberarsi dalle catene dell'inconsapevolezza. A tal fine vennero organizzati corsi di cultura popolare, manifestazioni sportive, create biblioteche. Con il tempo venne introdotto anche il servizio di assistenza sociale che garantì il benessere di ogni membro della comunità. Ogni centro aveva un proprio presidente, un responsabile ai servizi sociali, un responsabile ai servizi sportivi, si tenevano corsi per assistenza tecnica sia in ambito industriale, sia in campo agricolo. Rendendo tutti coscienti del sapere, collaborando gli uni con gli altri si potevano risolvere problemi comuni. Oltre i centri comunitari era necessaria la collaborazione con altre associazioni quali la Lega dei Comuni, il Centro di assistenza sociale, la lega della comunità di fabbrica. Il problema che più assillava Olivetti era debellare la disoccupazione, a tale scopo nacque l'Istituto per il Rinnovamento Urbano e Rurale del Canavese formato da tecnici che attraverso gli studi, facendo esperimenti assunse i disoccupati, facendo nascere nuovi stabilimenti, fondando cooperative di agricoltori che fossero in grado di affrontare e risolvere i problemi legati al territorio. Nell'idea di Olivetti non esiste una discontinuità tra fabbrica, territorio, popolazione, ma la salute dell'uno permette la prosperità dell'altro, questa crescita omogenea delle parti porta ad una costante collaborazione di ognuno, al sostegno di chi è in difficoltà, lo scopo del lavoro diventa il benessere della comunità e non un impegno fine a sé stesso.

Le prime comunità del canavese furono fondate da semplici operai e agricoltori, i quali non avevano chiaro quale fosse lo scopo dei centri, come poter raggiungere gli obiettivi, ma lavorarono alacremente affinché il centro comunitario potesse accogliere tutti, e raggiungesse ogni cittadino. Tra i fondatori va ricordato Genesio Berghino che investendo i risparmi di una vita decise di costruire il centro a Palazzo Canavese con entusiasmo affinché divenisse un punto di riferimento ove ognuno potesse crescere, esporre i propri dubbi, avere assistenza, sostegno. Il centro è formato da persone pensanti, che conoscono il territorio ed i suoi problemi, per cui sicuramente sono in grado di rispondere alle esigenze reali del posto, porre in atto risposte efficienti e risolutive. Chiaramente non si può agire contro legge, né in completa anarchia, ma secondo Olivetti era necessario agire secondo giustizia e non per carità, fare elemosina non è che un gesto fine a sé

stesso, colma una necessità nell'immediatezza, dà un sollievo momentaneo, curare la causa che porta alla povertà è la soluzione.

Olivetti si abbandona ai ricordi, menzionando quando il padre per poter costruire la prima fabbrica di mattoni rossi fu costretto a vendere alcune proprietà di famiglia, ma senza quel sacrificio, nulla avrebbe avuto origine. Olivetti avrebbe voluto che la povertà non esistesse, ma chiaramente questo non era possibile, così era necessario che tutti avessero l'opportunità di riscattarsi. Ma oltre ad una ricchezza materiale esiste anche una ricchezza spirituale, quella dei buoni degli umili che possono trovare accoglienza nei centri comunitari ove ognuno viene spronato a crescere, migliorarsi e fortificarsi. Gli ideali spirituali devono poter incontrarsi con quelli materiali, il cristianesimo con il socialismo, l'uomo deve essere alla continua ricerca di un miglioramento, di riscattarsi e può farlo solo attraverso la cultura, lo studio, la condivisione, la volontà di superare le differenze.

Molte sono le pubblicazioni relative alla vita imprenditoriale di Adriano Olivetti, a lui si collegano concetti come fabbrica, comunità, urbanistica, design, ma è importante capire chi fosse l'uomo, quanto la sua infanzia lo abbia influenzato, quali siano stati i suoi interessi, che cosa lo affascinasse. Difficilmente si trovano testimonianze relative alla vita privata di Adriano sebbene dopo la sua morte furono redatte varie biografie, alcune delle quali citiamo brevemente di seguito.

La prima fu quella di Bruno Caizzi nel 1962 che, nel ricordare, in maniera nostalgica, Camillo Olivetti e il suo modo di concepire l'azienda, esamina in maniera più sospettosa le idee di Adriano Olivetti, ritenuto eccessivamente razionale.

Nel 1985 Ochetto scrisse la seconda biografia, che esamina la vita pubblica e privata di Adriano pur non esaminando con attenzione il periodo della sua formazione, ne deriva una personalità complessa, ma non emerge la poliedricità della personalità di Olivetti capace di passare da un'idea, ad un progetto, alla sua realizzazione, ma anche in grado di ritornare sui propri passi per poter ottenere il miglior risultato. Il metodo scientifico veniva applicato alle idee.

La biografia di Renzi deriva dall'esame delle 2 biografie precedenti, con l'integrazione di ricerche fatte dall'autore, risultando un'opera agile e completa.

Negli anni '80 La fondazione Olivetti fece stampare molte pubblicazioni che approfondivano la personalità di Olivetti e, in occasione del trentennale della scomparsa di Adriano, furono divulgati altri studi.

Tra il 2001 e il 2010 sono state pubblicate circa 60 opere da parte di figure professionali delle più svariate discipline, storici, editori, urbanisti. Più di recente, possiamo rammentare la biografia elaborata da Maffioletti (2016), consultata anche ai fini del nostro elaborato.

### **3.4 La Comunità come progetto politico**

La figura dell'imprenditore Adriano si distacca da quella classica degli imprenditori a lui contemporanei. Nonostante egli sia succeduto al ruolo del padre per ragioni ereditarie, sostenne sempre di essere contrario all'ereditarietà dei ruoli direttivi all'interno delle aziende; ruolo quello di vertice

dell'azienda che dovrebbe essere assegnato per merito tra i componenti della comunità. Inoltre un' altra caratteristica che lo differenziò dalla figura del padrone, sollevando non poche critiche, fu che affidò il reclutamento del personale agli intellettuali.

Fatto strampalato e a tratti bizzarro per l'epoca, permettere che fossero storici, poeti e filosofi ad individuare le figure adatte per lavorare in fabbrica.

Olivetti fu indubbiamente sia all'epoca che oggi una persona criptica difficile da comprendere ed inquadrare dentro a degli schemi.

Olivetti oltre che come imprenditore fu anche un uomo politico fuori dalle righe e con un'idea di politica singolare e spesso anche pericolosa nei confronti dell'establishment.

In merito riteniamo complicato posizionare la linea del dove non venne compreso e del dove non voleva esserlo, sia in ambito politico che aziendale. Comprendiamo che le tesi da lui proposte spesso di difficile comprensione per la società odierna lo potevano essere ancora di più all'epoca e che argomenti che per noi oggi sono la normalità e il logico non lo erano di sicuro 60 anni orsono. Comprendiamo, altresì, che spesso andava contro i canoni e le regole non scritte dell'epoca. Da un'altra parte invece viene spontaneo pensare che non poteva e non doveva essere compreso, che il non comprendere tali teorie era uno scudo, catalogarle nel bizzarro e nello strampalato costituiva un riparo, così come definire Olivetti un sognatore e un utopista.

Definire sia Adriano che le teorie in tali termini era un modo per indebolirle e per non far spostare l'attenzione su determinati ambiti che era meglio non cambiare.

Così fu per l'ambito aziendale e così, riteniamo in modo più palese e con più forza, fu in quello politico.

Infatti se nonostante Adriano fosse sempre stato riconosciuto come un imprenditore di successo nell'ambito politico è stato riscoperto, ma solo in parte recentemente.

Durante la realizzazione di questo progetto parlando con il direttore della fondazione Olivetti è stato sottolineato con estremo cruccio come sia stata cucita su Adriano questa veste del grande imprenditore che però aveva idee strampalate, un grande dirigente ma con la testa tra le nuvole a sognare mondi alternativi e teorie "utopistiche".

Una persona perspicace e originale, che già nei primi periodi post bellici aveva captato la crisi sistemica del modello partitistico, come evincibile nel suo pamphlet "Democrazia senza partiti".

*"Non chiedete nulla, ma unicamente che la libertà che lo stato e i partiti riconoscono a parole-quella di sceglierli i vostri rappresentanti-non sia una mistificazione. Il mandato politico, nella sua vera essenza è soltanto un atto di fiducia degli uomini in un uomo".*

*Adriano Olivetti*<sup>44</sup>

Adriano, come sottolinea anche Carolina Facioni<sup>45</sup>, vedeva, già appena poco dopo la loro rinascita, i partiti decadenti, autoreferenziali e ossessionati dal mantenimento del potere e poco incentrati sul ruolo prezioso

---

<sup>44</sup> Olivetti, A. (1949) *Democrazia senza partiti*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

affidato loro dai cittadini. Già dal primo dopoguerra Olivetti prova a far entrare in Parlamento il suo concetto di comunità.

Comunità come soluzione primaria a questa deriva politica, comunità come unità base di dialogo tra persone e politica.

*“Il nostro punto di partenza non è il comune in quanto tale ma bensì la comunità concreta (...)*

*L’idea fondamentale della nuova società è di creare un comune interesse morale tra gli uomini che svolgono la loro vita sociale ed economica in un convivente spazio geografico, determinato dalla natura e dalla storia”<sup>46</sup>.*

Olivetti continua nel pamphlet affermando che la comunità ha l’obiettivo di eliminare i contrasti e i conflitti anche dell’organizzazione economica facendo coesistere l’industria, l’agricoltura e i servizi senza che uno fagociti l’altro e creando un ambiente costruito secondo le esigenze economiche e sociali della comunità senza mai tralasciare la bellezza.

Per citare la Facioni *“leggere Olivetti significa prendere atto di un nuovo paradigma; significa trovarsi di fronte a una weltanschauung che coinvolge territorio, mondo del lavoro, rapporti di potere, in un’ottica ardentemente umanista”<sup>47</sup>.*

La visione di Adriano come un nuovo umanista è data dalla ampia spazialità di argomenti trattati e affrontati nei suoi lavori nella passione per le arti e le nuove tecnologie, accostamento sostenuto anche da Bennato che lo avvicina al Rinascimento. La sua interdisciplinarietà era anche data dalla sua curiosità e da la sua capacità di assorbire concetti altrui rielaborarli ed integrarli nelle sue teorie.

Nel nostro ambito relativo al concetto di comunità, indubbiamente, il ruolo della madre e della cultura valdese hanno di sicuro influenzato il pensiero di Adriano così come *”L’idea di una comunità concreta veniva ad Adriano Olivetti dal fatto stesso della conformazione geofisica del Canavese, quel pugno di comuni all’ingresso della Valle d’Aosta. Più che un calcolo puramente teorico, era una realtà vissuta”<sup>48</sup>.*

Sempre continuando ad analizzare il pensiero espresso dalla Facioni nell’articolo sopra citato, concordiamo nel dire che sia anche evidente un’influenza della filosofia cristiana, data da un avvicinamento di Adriano al cattolicesimo in età adulta, avvicinamento sottolineato nel capitolo precedente. Concordiamo inoltre con ambedue gli autori, sull’accostamento di Adriano all’umanesimo e lo accosteremmo in particolare ad una figura peculiare del rinascimento: il mecenate.

Olivetti si può abbinare alla figura del mecenate; perché innanzitutto credeva fortemente nel valore della cultura tanto da definirla un’arma.

---

<sup>45</sup> Facioni, C. (2018) *L’utopia possibile: perché riscoprire il contributo di Adriano Olivetti*. Disponibile in: [https://www.futurimagazine.it/articoli/in\\_evidenza/utopia-possibile-perche-riscoprire-il-contributo-di-adriano-olivetti/](https://www.futurimagazine.it/articoli/in_evidenza/utopia-possibile-perche-riscoprire-il-contributo-di-adriano-olivetti/).

<sup>46</sup> Olivetti, A. (1960) *Città dell’uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

<sup>47</sup> *Ibidem* nota 45.

<sup>48</sup> Ferrarotti, F. (2001) *La società e l’utopia. Torino, Ivrea, Roma e altrove*. Roma: Donzelli Editore.

*“Abbiamo portato in tutti i villaggi le nostre armi segrete: i libri, i corsi, le opere dell’ingegno e dell’arte. Noi crediamo nella virtù rivoluzionaria della cultura che dona all’uomo il suo vero potere”*<sup>49</sup>.

Si circondò di intellettuali di ogni tipo filosofi, poeti, architetti, musicisti e molti artisti (come Pasolini, Vittorio De Sica), gli economisti (come Gian Antonio Brioschi e Franco Momigliano), poeti (Giorgio Caproni), pittori (come Paulucci e Rosai).

Finanziò la realizzazione di veri e gioielli architettonici e del design come ad esempio lo show room di Venezia realizzato da Scarpa.

### **3.5 La politica imprenditoriale di Olivetti**

Se lo showroom realizzato a Venezia rappresentava l’essenza “Olivetti” ma anche il traguardo di successo internazionale raggiunto dall’azienda ormai “mastodontica” come le scale del negozio, dall’altra dietro una tale azienda e un così bello spazio espositivo si trovava un grande e visionario imprenditore: Adriano Olivetti.

Se da una parte non possiamo comprenderne l’essenza di business man senza analizzarne il pensiero, dall’altra risulta vano comprendere il valore politico e sociale dell’imprenditore canavese senza conoscere la sua politica aziendale.

Per portare a termine la nostra ardua missione abbiamo utilizzato, come supporto, un manuale necessario da conoscere per poter ben parlare sia dell’Adriano uomo politico che dell’Olivetti imprenditore:

“Costruire le Istituzioni della democrazia; la lezione di Adriano Olivetti politico e teorico della politica” di Ristuccia<sup>50</sup>.

Come appunto nota l’autore l’agire di Adriano Olivetti in politica è strettamente collegato al suo concetto d’impresa e ai suoi metodi per fare industria.

Olivetti critica la società italiana anche e soprattutto con gli occhi dell’imprenditore, Adriano sottolinea una sua sfiducia in una prosperosa ricrescita economica post bellica. Sfiducia in lui creata dall’assenza di una vera propria e matura società civile italiana, società limitata da un forte potere burocratico, imprenditoriale, religioso e partitico, società nella quale il ruolo del sindacato non essendo nè libero nè autonomo oltre che essere inutile risulta anzi spesso limitante, una società dove la rappresentanza politica risulta strozzata da questi poteri. Una rappresentanza da lui definita incompleta e ineguale.

L’importanza del lavoro e della dignità dello stesso è una necessità per la società. Società Italiana che deve ambire a mettersi a confronto con civiltà avanzate e innovative come Svizzera, Danimarca e Svezia.

---

<sup>49</sup> Olivetti, A. (1959) *Il cammino della Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità, p. 43.

<sup>50</sup> Ristuccia, S. (2009) *Costruire le istituzioni della democrazia: la lezione di Adriano Olivetti politico e teorico della politica*. Venezia: Marsilio Editori.

“Sergio Ristuccia è stato Capo di Gabinetto del Tesoro Nino Andreatta, consigliere di amministrazione dell’agenzia spaziale italiana. Come studioso e organizzatore di iniziative culturali è stato segretario generale della fondazione Adriano Olivetti. Dal 1991 presidente del CCS, Consiglio Italiano per le scienze sociali”.

Possiamo individuare il punto di contatto tra l'Adriano Olivetti politico e l'Adriano imprenditore nell'affermazione del lavoro quale valore primario da rispettare e perseguire.

I lavoratori centrali anche nell'ottica aziendale sebbene più vecchia del padre che fece promettere Adriano che mai avrebbe licenziato i propri dipendenti.

Ambedue furono lungimiranti e innovatori in questa ottica e i risultati di tale cura dei dipendenti come già sottolineato in precedenza furono tangibili, soprattutto nei periodi di crisi dove tale comportamento venne ripagato con una fiducia da parte dei dipendenti. Come avvenne sia per Camillo prima della guerra che per Adriano nel 1952. In ambedue i casi l'azienda uscì dalla crisi fortemente rafforzata.

Oggi nel 2020 dopo anni di studi e dopo una crisi pandemica sfiora la possibilità che la riduzione degli orari di lavoro possa aumentare la produttività, come detto in precedenza, e possa essere una ottima strada da intraprendere tanto che aziende come Google vengono inneggiate come all'avanguardia e luminari; Adriano Olivetti propose nel 1955 *“l'idea di arrivare nella fabbrica per primi a ridurre gli orari, a realizzare gradualmente ma decisamente la settimana di 5 giorni”*<sup>51</sup>.

Come evidenzia Ristuccia in Olivetti e nel suo modo di agire e da manager e da politico è presente una fortissima *“visione lavoristica e etica del lavoro”*.

Il bello degli Olivetti e che a teorie e strategie avveniristiche e visionarie corrisponde di contro sempre o quasi se non nel breve, nel medio e lungo periodo, un risultato tangibile e sorprendente di ogni singola teoria.

Così fu anche per il rapporto con i dipendenti e la visione del lavoro tanto che *“il nome Olivetti è diventato una bandiera che onora il lavoro italiano nel mondo”*<sup>52</sup>.

Va sottolineato che il lavoro Olivettiano è sempre un lavoro organico nel quale anche ogni piccola teoria è come un piccolo pezzo di minuteria che serve a far funzionare la grande macchina da scrivere che è la sua visione d'insieme della società e il suo piano di attuazione della stessa.

L'Olivetti negli anni '50 era *un unicum* tra le società italiane sia per i metodi aziendali ma anche per i risultati e la ricerca.

L'Olivetti era presente e conosciuta in tutto il mondo e sui prodotti amati per performance stile e qualità.

L'azienda era un simbolo dell'italianità e del Made in Italy fatto di brillanti capacità produttive creative e da quel tocco di stile che ci ha sempre distinto nel mondo.

L'azienda era sempre al passo con i tempi e anzi li anticipava presentava le macchine da scrivere in maniera elegante minimale e su grandi tavoli con pochi prodotti e luci ben studiate in boutique che come abbiamo potuto appurare all'inizio del capitolo erano eleganti e create da architetti di fama mondiale.

I negozi Olivetti furono gli antesignani degli Apple stores attuali e l'esposizione dei prodotti studiata come quella attuale nelle Boutique più blasonate nonostante all'epoca non ci fosse tutta la letteratura attuale in

---

<sup>51</sup> Olivetti, A (ed. 2017) *Discorsi per il Natale*. Roma: Edizioni di Comunità, p. 44.

<sup>52</sup> Ristuccia, S. (2009) *Costruire le istituzioni della democrazia: la lezione di Adriano Olivetti politico e teorico della politica*. Venezia: Marsilio Editori, p. 281.

materia e in genere negli spazi espositivi si preferisse puntare sulla quantità della gamma esponendo i prodotti in maniera tutt'altro che minimale.

Olivetti inoltre era anche fortemente all'avanguardia sulla ricerca, negli anni '50 già aveva laboratori di ricerca d'elettronica sia in America che in Italia e riuscì ad imporsi con ottimi risultati anche nel predetto segmento.

Ristuccia si pone lo stesso quesito che potrebbe sorgere anche a noi oggi “*c'è da chiedersi se la condizione del lavoro che fu propria degli Olivetti poteva avere ancora corso nella progressiva trasformazione dell'economia internazionale*”.

La storia della Olivetti ci aiuta a rispondere a questo quesito.

L'Olivetti sebbene facesse parte delle industrie nate nella prima fase Italiana di industrializzazione riuscì sempre a distinguersi, essendo una delle poche aziende totalmente private, per la capacità di innovarsi rendendo la produzione continuamente più moderna e attenta a dettagli come l'estetica del prodotto che prima venivano trascurati e seguendo, per usare le parole di De Nardis e Traù “*un processo di crescita di tipo neo manchesteriano tanto tumultuoso quanto spontaneo*”<sup>53</sup>.

Vorremmo continuare a dare risposta alla domanda ponendo alcuni ulteriori interrogativi.

Come si sarebbe evoluta l'azienda se Adriano non fosse morto?

L'acquisizione della *Underwood* nel lungo periodo, ove fosse stato seguito il piano di Adriano, sarebbe stata un bene per l'azienda?

Come Adriano e i suoi modelli avrebbero reagito alla dilagante globalizzazione?

Ponendo tali domande ci muoviamo chiaramente nel mondo dell'ipotetico, ma i predetti quesiti possono costituire validi spunti di riflessione.

Senza dubbio dopo l'analisi storica dell'azienda e avendo approfondito il pensiero e il modo di agire di Adriano siamo giunti a delle conclusioni che possono essere considerate delle certezze.

L'Olivetti ha sempre reagito positivamente ai cambiamenti della società, dell'economia e del mondo industriale, anzi molto spesso li ha anticipati.

Le idee degli Olivetti, sebbene differenti dal pensar comune e spesso anche di difficile comprensione ai più, sono sempre state frutto di una chiara visione d'insieme e di un ampio studio.

Le proposte degli Olivetti, quando realizzate, anche se non hanno dato risultati nel breve termine sono risultate di successo nel lungo termine.

L'azienda, fino alla morte di Adriano, ha sempre ben reagito ai momenti di crisi e, spesso e volentieri, i periodi di crisi sono risultati funzionali anche per il successivo potenziamento dell'azienda stessa, come già sottolineato precedentemente.

---

<sup>53</sup> De Nardis, S. e Traù, F. (2005) *Il modello che non c'era: l'Italia e la divisione internazionale del lavoro industriale*. Catanzaro: Rubbettino Editore.

### 3.6 Essere dipendente Olivetti

*“La fabbrica non può guardare solo all’indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura. A volte, quando lavoro fino a tardi vedo le luci degli operai che fanno il doppio turno, degli impiegati, degli ingegneri, e mi viene voglia di andare a porgere un saluto pieno di riconoscenza”.*

*Adriano Olivetti*<sup>54</sup>.

Essere operai alla Olivetti significava essere dei privilegiati per l’epoca rispetto a qualsiasi altro operaio.

Oltre ad uno stipendio medio superiore si poteva accedere ad un innumerevole quantità di servizi e usufruire di orari lavorativi differenti.

In questo breve paragrafo riuniremo i dati sinora raccolti e quelli usati nei capitoli successivi per cercare di descrivere in maniera organica i servizi offerti dalla Olivetti.

Oltre a stipendi superiori alla media veniva seguita anche la regola morale espressa dall’Ing. Adriano: *“Nessun dirigente, neanche il più alto in grado, deve guadagnare più di dieci volte l’ammontare del salario minimo”*<sup>55</sup>.

Molti benefit, inoltre, facevano sì che lo stipendio percepito risultasse effettivamente maggiore all’interno del bilancio familiare non dovendo sostenere determinate spese.

I servizi erogati dalla Olivetti risultavano essere equipollenti per qualsiasi tipologia di dipendente, non vi era distinzione tra operaio e dirigente tant’è che i figli degli uni andavano al nido o ai campi estivi con gli altri.

I servizi offerti spaziavano dalla mensa, che offriva due pasti giornalieri e dignitosi per tutti in un ambiente curatissimo e all’avanguardia, ai servizi sanitari che garantivano visite e controlli periodici.

E’ doveroso ricordare che questa tipologia di servizi all’epoca aveva un valore ancora maggiore rispetto ad oggi, infatti il servizio sanitario nazionale non era stato ancora istituito e il pasto caldo non era così scontato per tutti.

I figli dei dipendenti avevano un’educazione seguita direttamente dalla Olivetti fin dal nido e, sebbene fosse una tradizione comunque diffusa all’epoca, avevano la possibilità di frequentare le colonie sia estive sia invernali.

Le donne avevano un periodo di maternità di 9 mesi dunque superiore a quello attuale, peraltro ottenuto a seguito di lotte sindacali, e con una retribuzione al 100% che attualmente non è prevista da legge.

I dipendenti potevano formarsi e specializzarsi e dunque studiare grazie alla Olivetti e avevano la possibilità di frequentare, anche in orario lavorativo, biblioteche piuttosto fornite per crearsi una solida cultura.

---

<sup>54</sup> Sannino, G. (2020) *Non chiamatela utopia: l’idea di fabbrica di Adriano Olivetti è ancora attuale*. Disponibile in: <https://mgmtmagazine.com/non-chiamatela-utopia-lidea-di-fabbrica-di-adriano-olivetti-e-ancora-attuale-11929394/>.

<sup>55</sup> Pepe, N. (2012) *La regola morale di Adriano Olivetti*. Disponibile in: <http://www.politicaprima.com/2012/06/la-regola-morale-di-adriano-olivetti.html>.

Erano state allestite aree di svago e relax, centri sportivi cinema e teatro dove spesso venivano invitati ospiti illustri quali De Sica, Gassman, Pasolini.

Per poter usufruire di tali opportunità, inoltre, si poteva optare per un orario di lavoro più flessibile grazie al quale il dipendente era reso autonomo e responsabile e aveva quindi la possibilità di avvalersi di tutti gli spazi negli orari di lavoro.

Dal 1957 venne istituita la settimana corta e quando nel corso degli anni furono apportate alcune riduzioni agli orari lavorativi non venne mai intaccato lo stipendio.

Gli ambienti di lavoro erano più che salubri, ariosi e luminosi nonchè caratterizzati da design, circondati dal verde e arricchiti da curati giardini (ci soffermeremo più avanti sul tema); in particolar modo a Pozzuoli la fabbrica venne paragonata ad una villa e il giardino a quello di un Grand Hotel.

L'ambiente era socievole e rilassato a tal punto da sorprendere i visitatori esterni e gli stessi manager appena assunti<sup>56</sup>.

Visionando un altro report relativo agli anni '60<sup>57</sup> oltre a sorprendersi dell'impatto positivo che ebbe la fabbrica di Pozzuoli sugli operai che uscirono dall'indigenza e acquisirono la tranquillità di una paga fissa, ci colpisce il confronto con un'altra fabbrica del Nord, con una delle sedi a Brindisi: la Montecatini.

A sorprendersi, oltre che la paga inferiore, fu il rapporto con la classe dirigente; infatti se in Olivetti venne attuato quello che oggi definiremo un affiancamento da parte di Ivrea per poi integrare dipendenti in loco, nella Montecatini venne trapiantata, dal Nord, tutta la classe dirigente con le loro famiglie: da ciò scaturirono non pochi problemi sia di integrazione sia di riflessi sul benessere degli operai causato, fra l'altro, dall'aumento dei prezzi degli alimentari nelle botteghe.

L'intera realtà sociale locale, dalla classe operaia a quella notevole, venne incisa negativamente dalla venuta dei dirigenti del Nord e senz'altro non venne minimamente preso in considerazione il rapporto con il territorio né i problemi della comunità locale.

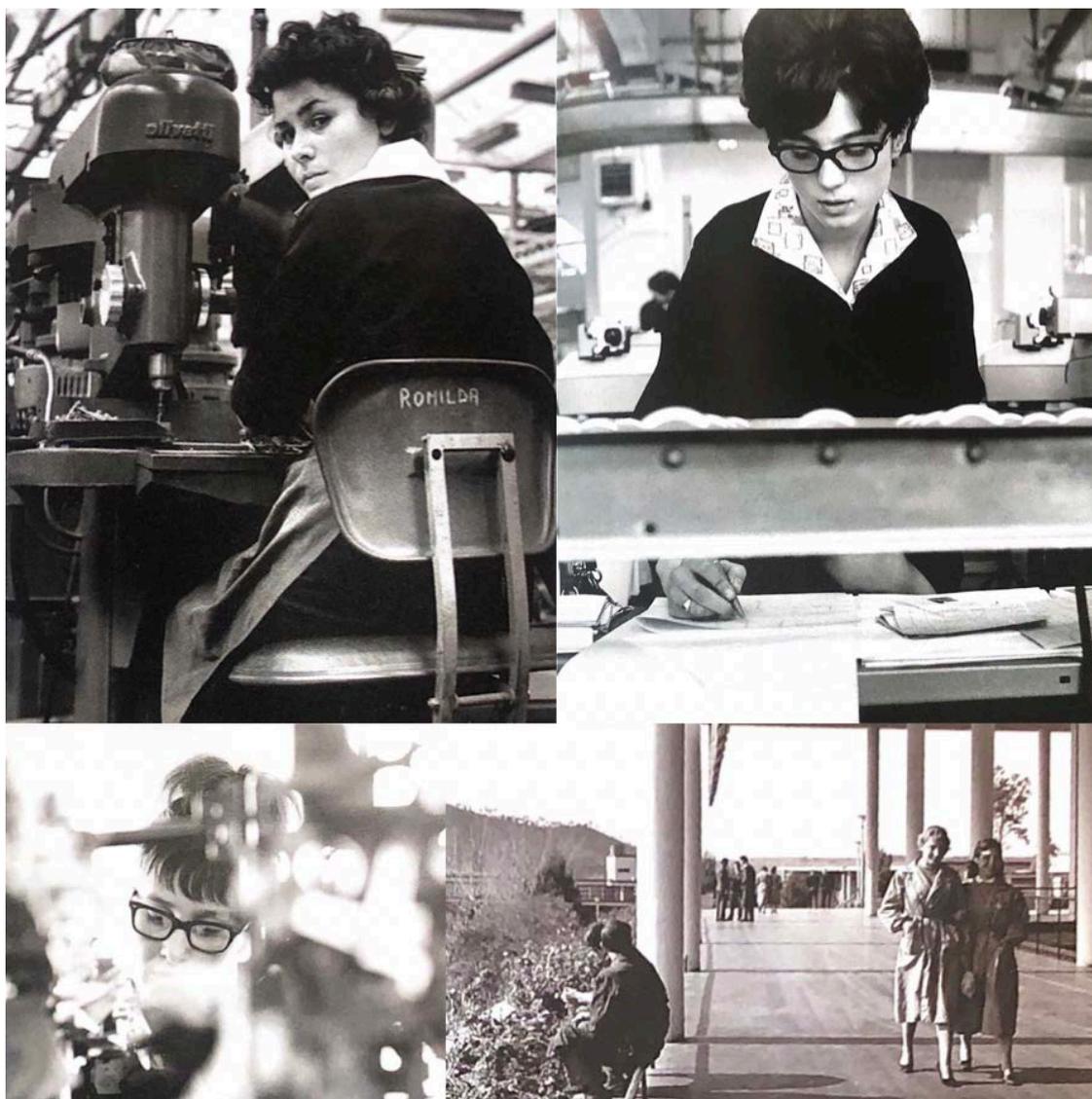
La sommatoria di tutti questi fattori fece la fortuna della Olivetti sia in termini di produttività, come analizzato nei capitoli ad essa dedicati, sia in ambito sociale.

Applicata questa rivoluzione al proprio mondo delle fabbriche e degli uffici ad Adriano non rimaneva che applicare le proprie idee anche alla società italiana e approcciarsi al mondo della politica.

---

<sup>56</sup> Minoli, G. (2010) *Adriano Olivetti L'imprenditore rosso*. Disponibile in [Lastoriasiamonoi.rai.it](http://Lastoriasiamonoi.rai.it).

<sup>57</sup> Zatterin, U. (1963) *Viaggio nell'Italia che cambia*. Disponibile in: <https://www.raisplay.it/programmi/viaggionellitaliachecambia>.



**Figura 6:** donne al lavoro fotografate da Ugo Mulas. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

### 3.7 Olivetti innovatori anche nella comunicazione

Nella ricerca dei documenti utili alla redazione di questo elaborato ci ha colpiti la capacità di comunicazione sia di Camillo sia di Adriano Olivetti. La loro caratteristica era quella di saper comunicare il loro pensiero a chiunque, dagli operai agli ingegneri, facendosi comprendere in maniera efficace. Possiamo dedurre che Camillo usasse maggiormente un linguaggio verbale, mentre Adriano ha lasciato molti scritti che hanno contribuito alla diffusione del suo pensiero. Più volte abbiamo ribadito che Adriano non perseguiva solo il fine ultimo della vendita del prodotto, bensì quel prodotto doveva essere il risultato di un'armonia tra arte, bellezza, qualità e funzionalità. Il messaggio dell'oggetto doveva essere testimonianza della sua filosofia imprenditoriale e del suo pensiero politico e sociale fin qui delineati.

Questo arduo compito richiedeva l'interazione tra tecnici, architetti, ingegneri, pittori e pensatori. Nel prodotto si doveva riconoscere il pensiero e la firma Olivetti, nonostante tutto ciò andasse ben oltre lo scopo

per il quale l'oggetto era stato fabbricato. Tramite i prodotti doveva essere trasmessa una filosofia di vita, la bellezza dell'oggetto doveva coesistere con la sua funzionalità senza diventare autoreferenziale.

Senza dubbio fu adoperata anche una strategia di marketing più classica.

E' interessante esaminare i primi manifesti pubblicitari della Olivetti; uno dei primi manifesti è stato ideato per pubblicizzare la M1 e l'Ing. Camillo in persona ne fu il progettista. Nel manifesto campeggia definita la figura del sommo poeta Dante che indica la macchina da scrivere: in questo modo, nel pensiero che Camillo vuole trasmettere si va ad unire, passato e futuro, tradizione e innovazione; in Dante si riconosce un'eccellenza italiana e simbolo di tradizione e integrità, vicino al poeta è presente una macchina da scrivere innovativa che proietta l'osservatore nel futuro creando un fil-rouge tra passato, presente e futuro. Il manifesto fu disegnato nel 1912 dal pittore veneziano: Teodoro Wolf Ferrari.

Il manifesto successivo che intendiamo analizzare risulta essere quello ideato per la commercializzazione della macchina M20, che uscì in produzione nel 1923 e grazie alle sue eccellenti performances, fu appellata anche "la rapidissima". L'opera fu disegnata da Ernesto Pirovano il quale pensò di porre la macchina su un binario del treno, proprio per sancire la sua velocità e il suo legame con quella che all'epoca era l'alta tecnologia e l'innovazione. Questa macchina era stata ideata dall'Ing. Camillo congiuntamente a Domenico Burzio, fedele collaboratore e amico.

Sino ad allora sui manifesti non erano rappresentate persone fisiche contemporanee, ma questa tradizione si ruppe introducendo sui medesimi una figura femminile; nel 1926 nel manifesto compare un'avvenente segretaria: la signorina guarda entusiasta la macchina da scrivere, stringendosi le mani, quasi ansiosa di poter utilizzare la macchina da scrivere. La signorina è vestita di bianco su di uno sfondo rosso e fu disegnata da Marcello Dudovich, celebre pubblicitario ed illustratore.

Successivamente si pubblicò un manifesto raffigurante due segretarie stregate ed entusiaste nel vedere la macchina M20 che sembra essere sospesa nello spazio elemento che sarà poi successivamente ripreso anche nei modelli espositivi adottati nelle boutique Olivetti ideate da Adriano. Nel 1929, sulla rivista "L'Illustrazione Italiana", appare un altro manifesto che raffigura una serie di personaggi appartenenti al passato: plastiche figure di ispirazione greco-romana con corazze e muscoli, che guardano sorpresi la M20. Il messaggio trasmesso e trascritto nel manifesto risulta il seguente: "*se i nostri vecchi potessero vedere la macchina da scrivere Olivetti griderebbero al miracolo!*" In questo manifesto si nota l'affinità con il gusto artistico molto alla moda dell'epoca e di chiara ispirazione dell'iconografia fascista.

Nel 1929 le immagini si ingentiliscono, sul manifesto viene raffigurata una mano ben curata che quasi accarezza con devozione la tastiera; il manifesto fu elaborato dal Gibelli, pittore dell'epoca.

La vera novità si ebbe nel 1932 con la pubblicità della prima portatile MP, in quanto anche il prodotto era innovativo e rompeva le linee con la gamma presentata in passato.

Per l'occasione, la macchina non era più di colore nero, ma bensì disponibile sia in avorio che in rosso ed azzurro. Nel manifesto fotografato nel 1935 da Xanti Schawinsky, designer e architetto elvetico, la macchina

rappresentata è quella in rosso, è presente un'affascinante segretaria bellissima e alla moda che indossa un cappello di velluto nero con un rossetto rosso, ammiccando così sia il pubblico maschile colpito dalla bellezza della macchina e della segretaria sia quello femminile che ambiva ad uno stile e ad una eleganza simili a quelli della donna riportata.

Da ora in poi il legame tra arte e tecnica diverrà indissolubile; Olivetti quasi come un mecenate rinascimentale si circondò di personaggi provenienti da ogni ambito artistico e culturale tra i quali giova citare Marcello Nizzoli e Giovanni Pintori.

Entrambi collaborarono alla realizzazione di manifesti pubblicitari arricchendoli di disegni simbolici ed emblematici quali ad esempio la farfalla per sottolineare la leggerezza e i fiori per evidenziare la femminilità. La ricerca di un logo accattivante farà sperimentare varie soluzioni; nel 1934 si utilizzò il carattere molto simile a quello generato dalla macchina da scrivere, successivamente venne sostituito da uno in font etrusco minuscolo.

Si succederanno manifesti sempre più accattivanti che cercano di legare poesia e tecnica: nel 1949 Nizzoli disegnò un uccellino cinguettante, ma in modo tecnico e stilizzato in modo che non si discostasse dalla meccanica della macchina da scrivere. Nizzoli firmerà molti altri manifesti pubblicitari che diventero vere e proprie opere d'arte e gli permisero di vincere premi e riconoscimenti.

Parlando di comunicazione, non possiamo trascurare la figura di Egidio Bonfante che si occuperà di curare la grafica delle rivista Comunità e di Leo Lionni che stilizzerà un uomo a lavoro in 5 segni geometrici all'interno della pubblicità dell'iconica Lettera 22 (1956). Nel 1970, dunque successivamente alla morte di Adriano, viene rielaborato il nuovo logo Olivetti, per pubblicizzare la lettera 32, da parte di Ballmer un grafico di origine svizzera: si rappresenta un albero di Natale formato da tante lettera 32. Infine Milton Glasee, nei suoi manifesti, collega le innovative macchine da scrivere alle pitture di Piero di Cosimo (il cane pensieroso vicino alla portatile) creando un interessante parallelismo tra tecnica ed arte<sup>58</sup>.

Si potrebbe affermare che Adriano Olivetti abbia voluto condividere e comunicare il suo stile di vita anche attraverso la pubblicità ma questa fu solo uno dei suoi tanti canali per diffondere il suo pensiero e il suo progetto che risulta essere arrivato fino ai giorni nostri.

Appare evidente che la Olivetti, nella fase successiva alla scomparsa di Adriano, abbia dovuto cambiare approccio, sia perché risultava impossibile replicare il pensiero e l'estro di Adriano, sia perché cambiò la gamma di prodotti, la società e di conseguenza il modo di comunicare. Un manifesto del 1950, difficilmente può ritenersi attuale oggi così come non poteva ritenersi attuale negli anni '70 o '80.

Comunicare, far conoscere, creare un contatto ed empatia, condividere informazioni, stabilire una relazione sociale, attirare e catalizzare l'attenzione sono queste le mission che un'azienda deve compiere per raggiungere il cliente destinatario del prodotto e adottare una buona strategia di Marketing.

---

<sup>58</sup> Barbella, P. (2013) *Olivetti. Appunti su un'impresa creativa e sulla sua comunicazione*. Disponibile in: <https://www.vorrei.org/lavori/4292olivetti>.

Ricercando la parola comunicazione sul dizionario troveremo che trae origine dal significato latino di “mettere in comune”, il termine nel tempo è diventato di “far partecipi gli altri di qualcosa”. Una voce molto autorevole circa la comunicazione attuata in Olivetti è senz’altro quella di Ugo Panerai che ha lavorato in Olivetti dal 1968, come analista informatico, e si occupò, dal 1972 al 2000, della comunicazione del gruppo Olivetti. In un estratto di un convegno dedicato alla Olivetti, Panerai descrive la comunicazione attuata dall’azienda nel periodo post Adriano, definendosi perciò un olivettiano della seconda ora non avendo lavorato direttamente per Adriano ma, come afferma il Prof. Bruno Lamborghini, dirigente olivettiano, ogni dipendente Olivetti indipendentemente dal periodo di lavoro presso l’azienda subì un imprinting di stampo Adrianeo.

Infatti “non il DNA, bensì il DNO”, ossia il patrimonio genetico del pensiero Olivetti, è presente in coloro che hanno lavorato per l’azienda<sup>59</sup>.

La pubblicità finora esaminata cercava di proporre un oggetto che fosse accattivante, utile, e pratico ma con l’avvento di internet l’esigenza richiesta muta iniziando dunque, come richiesto dal mercato, a pubblicizzare un servizio.

La società stava velocemente mutando e l’avvento della tecnologia e della globalizzazione portò a far sorgere la necessità di collegamenti immediati e diretti con altre realtà e aziende. Nell’ottobre 1989 l’Olivetti Systems & Networks, in pratica l’ufficio che si occupava di sistemi e reti informatiche presenta IBIsys una nuova piattaforma applicativa per l’ufficio. L’azienda Olivetti cambia la sua strategia di marketing, rendendosi conto che negli anni ’80 la crescita di personal computer e di reti informatiche aveva fatto sorgere nuove esigenze; era necessario che le imprese potessero condividere informazioni e collegarsi tra loro. Mancava la circolarità dell’informazione e, inoltre, programmi che personalizzassero le esigenze di un’azienda.

Si passa dall’*office automation* all’*office information system* per cui non solo piattaforme che gestiscono gli strumenti di produttività di un’unica azienda, ma che vengano aperti ed applicati a terze parti, come fornitori esterni. Cosa diversifica il sistema Olivetti rispetto alla concorrenza? Usa, per così dire, un linguaggio universale che permette di mettere in comunicazione una grande varietà di hardware di produttori diversi e a far colloquiare più sistemi<sup>60</sup>.

Infine, sin dagli anni ’80, la Olivetti usò nuove forme di strategia di comunicazione, pubblicizzando le proprie novità informatiche sotto forma di storie, divenendo di fatto precursore dello Storytelling (ossia la capacità di raccontare storie come forma di comunicazione convincente, in inglese significa affabulare: usare le parole per convincere qualcuno e persuaderlo nel fare qualcosa).

---

<sup>59</sup> Panerai, U. (2017) *La Comunicazione in Olivetti. Memorie di un olivettiano... della seconda ora*. Disponibile in: <https://olivettiana.it/wp-content/uploads/2017/12/11-Ugo-Panerai.pdf>.

<sup>60</sup> Archivio Storico Olivetti (n.d.) *IBIsys: una piattaforma software per i sistemi aperti*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/20-ibisis-una-piattaforma-software-per-i-sistemi-a/>.

Non vanno dimenticate le attività culturali sostenute dalla Olivetti. Nel corso degli anni sono state organizzate innumerevoli mostre, ma non solo, sono stati sostenuti impegnativi restauri partendo dalla chiesa di San Bernardino in Ivrea per arrivare al restauro de “L’ultima Cena” di Leonardo, terminato nel 1999 dopo diciassette anni di lavori<sup>61</sup>. La Olivetti partecipa attivamente, ancora oggi, alle iniziative culturali, non solo apportando un contributo finanziario, ma avendo come fine primario la diffusione della cultura e dell’amore per l’arte, portando così avanti in maniera tangibile il pensiero sociale e politico di Adriano.

Corre l’obbligo ricordare anche un altro aspetto del modo di comunicare della Olivetti: sin dal 1951 i designer della Olivetti iniziano a progettare e realizzare piccoli oggetti da dare in dono ai clienti. Essi diverranno oggetti da collezione, come il famoso tagliacarte di Nizzoli o le agende da tavolo; una menzione a parte va dedicata alla pubblicazione, dal 1972, di opere letterarie classiche: il primo volume “Le avventure di Pinocchio”, era illustrato da artisti contemporanei, la cui edizione sarà estremamente curata con copertina telata e illustrazioni di TOPOR, artista polacco molto quotato.

Seguiranno altre opere, come “Natale in casa Cupiello”, “Il ritratto di Dorian Gray”, tutte opere pubblicate con estrema cura, nelle quali, a volte, i disegni e dipinti sono sostituiti da fotografie ma sempre rispettando i canoni di bellezza, arte, eleganza. La molteplicità dei canali adottati fece sì che il messaggio di Olivetti arrivasse in forma diffusa e capillare ad un maggior numero possibile di persone, diffondendo così il pensiero di Adriano.



**Figura 7:** manifesti Olivetti di vari anni. Fonte: <https://www.storiaolivetti.it>.

<sup>61</sup> Archivio Storico Olivetti (n.d.) *Iniziative culturali*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/tema/iniziative-culturali/>.

### 3.8 Adriano la politica e l'esperienza del movimento comunità

Analizzando il pensiero, la politica aziendale e la visione della società e dei suoi problemi, risulta quasi naturale andare ad esaminare i ruoli di Adriano come politico ed è doveroso soffermarsi sull'esperienza del Movimento Comunità.

Il pensiero politico e le ideologie di Adriano Olivetti sono sempre state associate all'utopia e al non pragmatismo, idee molto spesso definite in buona fede, ma scarsamente prese in considerazione.

Il concetto della costruzione di una società basata sulle comunità e guidata dagli ideali di bellezza onestà e trasparenza veniva vista più come un vezzo che come una solida convinzione, veniva avvertita come una delle varie stravaganze che molto spesso avevano imprenditori, nobili e facoltosi.

Adriano era invece pienamente convinto del suo progetto e della sua validità. La tangibilità del suo pensiero era ben evidente ad Ivrea dove la maggior parte delle persone lo considerava un lungimirante e non un uomo ricco dalle stravaganti idee.

Se per Ivrea gli sforzi degli Olivetti, come analizzato fino ad ora, avevano dato frutti e la città venne definita "l'Atene degli anni '50"<sup>62</sup>, dove menti illuminate disegnavano il futuro, dove fabbriche, servizi e abitazioni si integravano con il territorio, dove gli operai sognavano e costruivano un futuro per i propri figli e l'agricoltura aveva ottenuto una nuova rinascita attraverso le comunità agricole<sup>63</sup>, così non si poteva affermare per l'Italia dove il pensiero Olivettiano non era compreso dai più. Adriano, come il padre, si mise più volte in gioco sia nel suo amato territorio sia a livello nazionale.

Nel 1953 si presenta in tre collegi al Senato ma non riesce ad ottenere numeri sufficienti per entrarvi; si presenta esclusivamente nei territori vicini al suo come il collegio di Biella, quello di Torino ed Ivrea appunto e non si candida con il Movimento Comunità ma con il nome di *Humana Civilitatis*.

Ritenta la strada politica nel 1956 quando viene nominato Sindaco di Ivrea con la Lista Comunità.

Come già sottolineato, Ivrea risultava un ambiente dove le idee di Adriano erano particolarmente tangibili e portatrici di risultati; molti lo conoscevano personalmente e anche i sindacalisti e i personaggi di altri partiti lo sostennero.

La sfida per lui più grande in ambito politico fu quella del 1958 quando si ricandidò a livello nazionale. Sebbene molti si aspettassero e consigliassero una collaborazione con partiti affini, Olivetti decise di far partecipare il movimento in maniera autonoma.

Per comprendere il carattere e la tenacia di Adriano basta leggere "Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958" di Giancarlo Lunati<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> De Muro, M. (2011) *Olivetti: Ivrea, "l'Atene degli anni Cinquanta"*. Milano: Bompiani Editore.

<sup>63</sup> Olivetti, A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.

<sup>64</sup> Lunati, G. (1985) *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*. Roma: Edizioni di Comunità.



**Figura 8:** immagini della campagna elettorale del 1958. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

Lunati, stretto collaboratore di Olivetti, racconta i giorni che lo impegnarono nella campagna elettorale del 1958 accanto ad Olivetti, facendone comprendere umori pensiero e raccontando una reale rappresentazione di cosa volesse significare lavorare al suo fianco.

Olivetti era una forza della natura e stargli dietro risultava spesso difficile: dalla decisione della candidatura presa appena nel 1957, alla decisione di svolgere la campagna senza appoggiarsi a nessun altro gruppo, Adriano aveva una visione generale tutta personale e che non sempre mostrava o non era facile comprendere; bisognava fidarsi e seguirlo. Questo aspetto riteniamo faccia emergere la domanda sull'attualità dello stile di leadership di Adriano e sulla sua applicabilità al giorno d'oggi.

Nel proseguo dell'elaborato potremo esaminare come, da recenti sondaggi, i giovani manager di oggi con nessun legame con il pensiero e la scuola Olivettiana non apprezzino un modo d'agire come quello appena descritto. Spesso lo stesso Lunati si descrive sopraffatto e travolto da Olivetti ma non ne perde mai la fiducia e si fa guidare sapientemente.

Lunati inizialmente fu diffidente nella scelta di presentarsi autonomamente alle elezioni, avrebbe preferito un confronto con i partiti amici e alla proposta di incontrare Saragat gli fu consigliato un "*Vada lei a parlare con Saragat*"<sup>65</sup>, non una bocciatura della proposta ma di sicuro non fu assecondato con un "ci andremo".

Lunati e il Sindaco di Ivrea partirono un po' intimoriti alla volta di Roma; a Saragat si presentarono loro, timidi e provinciali, e di sicuro meno referenziati rispetto ad Adriano.

<sup>65</sup> Lunati, G. (1985) *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*. Roma: Edizioni di Comunità, p. 20.

La risposta di Saragat alla proposta di una collaborazione la dice lunga.

“Adriano lo conosco meglio di voi. Lui vuole fare tutto da solo e finirà con l'andare da solo; non illudetevi!”<sup>66</sup>

Saragat ebbe ragione.

La decisione di correre in autonomia fu presa a metà del 1957 e i tempi di preparazione della campagna furono molto stringenti.

Lunati fu affidato alla sezione della Campania, territorio al quale Adriano aveva portato sì molto benessere, ma al quale era comunque estraneo. La selezione dei candidati fu particolare, incentrata esclusivamente a sostenere il messaggio di Adriano; accantonati i volti noti e i personaggi carismatici ma dalle relazioni politiche poco chiare, esclusi, inoltre, anche la maggior parte dei facenti parte dei vecchi schieramenti.

La campagna fu ben organizzata e, in linea di massima, Adriano lasciò grande libertà di decisione alla sua squadra, i suoi discorsi arrivavano e sebbene egli era percepito estraneo all'ambiente, le sue idee e la sua freschezza veniva comunque apprezzata nei comizi.

Adriano non si volle adattare né agli equilibri della politica né ai suoi schemi e ciò, di fatto, lo rese un corpo estraneo a quel tipo di politica; i risultati elettorali, sebbene non negativi, non garantirono una vittoria. Il solo Adriano fu eletto Deputato, incarico che abbandonò nel 1959, dopo meno di un anno dalla nomina, lasciando l'incarico a Franco Ferrarotti; ciò con lo scopo di riprendere in mano le redini dell'azienda ed anche perché rimase deluso dall'azione del Parlamento giudicato scarsamente incisivo.

Elezione <sup>67</sup>		Voti	%	Seggi
<b><u>Politiche 1953</u></b> (con il nome di <i>HUMANA CIVILITAS</i> )	Camera	-	-	<b>0 / 590</b>
	Senato	39.912	0,16	<b>0 / 237</b>
<b><u>Politiche 1958</u></b> (nella lista Comunità della Cultura, degli Operai e dei Contadini d'Italia con Partito dei Contadini d'Italia e Partito Sardo d'Azione)	Camera	173.227	0,59	<b>1 / 596</b>
	Senato	142.897	0,55	<b>0 / 246</b>

**Figura 9:** confronto tra i risultati elettori delle Elezioni Politiche del 1953 e quelle del 1958. Fonte: wikipedia.

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> Confronto tra i risultati elettori. Disponibile in: [https://it.wikipedia.org/wiki/Movimento\\_C3%A0](https://it.wikipedia.org/wiki/Movimento_C3%A0).

Lunati rimase sorpreso di come Adriano, fu comunque fortemente soddisfatto del lavoro compiuto e di come si complimentò con grande onestà e sincerità con tutti i suoi collaboratori che in così poco tempo erano riusciti ad organizzare un'ottima macchina elettorale.

L'autore del volume sopra citato fu consapevole che quelle frasi non furono una mera formalità; successivamente, Adriano mostrò una maggiore intimità e fiducia nei confronti del Lunati e gli affidò incarichi sempre di maggior responsabilità. Fu grato con lui del lavoro svolto durante le elezioni e colse le forti potenzialità di Lunati tanto da volerlo includere in un progetto alternativo a quello elettorale.

Adriano, resosi conto che la strada politica non era quella adatta per portare avanti i suoi obiettivi e diffondere i suoi ideali, non si arrese e non si diede per vinto, di contro cercò una strada alternativa per raggiungerli.

Per diffondere gli ideali di Comunità aveva intenzione di istituire una fondazione per lo studio delle Istituzioni sociali e politiche finalizzata, tuttavia, ad agire in maniera tangibile sulla realtà. Partecipare, come descrive Lunati<sup>68</sup>, alla politica non attraverso elezioni ma con iniziative che incidessero sulla società. Adriano non si arrendeva davanti a nessuna sconfitta o problematica e così come nell'azienda aggirava il problema e deviava la via per poterlo superare intendeva farlo anche nell'azione politica. Era travolgente implacabile ed esigente.

*“Lunati se lei accetta di essere il responsabile si incomincia subito. Naturalmente si deve dimettere dalla Olivetti...”<sup>69</sup>.*

Non tutti riuscivano a stargli dietro e a ragionare come lui a buttarsi nel vuoto. Lunati, sia provando un sentimento di fiducia sia travolto dall'impeto di Adriano, sfruttò il tempo datogli per decidere. In quel lungo tempo concessogli da Olivetti di ben 5 ore (!) per assumere l'ardua decisione, decise di seguire nel progetto Adriano. Tornato a casa pronto e convinto di affrontare il cambiamento, fu bloccato da una chiamata.

Nessuna sfida avrebbe interrotto il progetto di Adriano, tranne una: la sua morte.

Adriano lascerà nelle mani di tanti Lunati e tanti suoi collaboratori il sogno politico da portare avanti, un messaggio e un'idea che rimarranno indelebili nelle loro menti e che verranno applicati in modi e strade diverse più o meno fruttifere nelle loro successive mansioni, andando a creare una vera e propria classe dirigente Olivettiana. Adriano utilizzò tutti i mezzi per diffondere il suo ideale ed oltre alla politica e all'azienda si avvalse anche dell'arte e dell'architettura come mezzo di diffusione diventando a nostro avviso un mecenate dei giorni nostri.

Nei paragrafi successivi, vedremo come, grazie all'aiuto delle firme dell'architettura tra le più creative, Adriano proverà a diffondere l'essenza Olivettiana nel mondo attraverso i suoi negozi, le sue fabbriche e le numerose infrastrutture da lui create.

---

<sup>68</sup> Lunati, G. (1985) *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*. Roma: Edizioni di Comunità.

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 42.

## 4. L'ARCHITETTURA AL SERVIZIO DELL'AZIENDA

Il prodotto Olivetti si distinse e risultò uno dei più apprezzati e ambiti in quanto riuscì ad unire ad un prodotto altamente innovativo e performante un design accattivante rappresentando in pieno l'essenza di quel Made in Italy che ci avrebbe fatto distinguere nel mondo.

Indubbiamente per un prodotto di tale squisita fattura serviva un'esposizione di livello.

Adriano mecenate del XX secolo chiamò attorno a sé le migliori firme dell'architettura per creare quelle che all'epoca erano le più belle boutique nel mondo.

### 4.1 I negozi Olivetti: Roma, New York, Chicago

A differenza di oggi ogni negozio era diverso dall'altro e si notava uno stretto rapporto con il territorio; ogni store aveva un messaggio da mandare e rappresentava l'eccellenza della tecnica e dell'artigianalità locale sottolineando questa anima duplice della Olivetti tra innovazione e tradizione. Uno dei primi progetti che diedero il via ad una carrellata di accattivanti showrooms Olivetti, realizzati dalle firme più importanti dell'epoca, fu il negozio in via del Tritone a Roma. Ideato da un giovane Ugo Sissa, che ebbe come maestro l'architetto Scarpa ideatore del celebre showroom di Venezia, questo fu uno dei primi esperimenti Olivetti nella realizzazione di ambienti espositivi che fossero vere e proprie opere d'arte e della tecnica<sup>70</sup>.

Lo store moderno minimalista e all'avanguardia ebbe il ruolo di apripista ad una serie di magnifici negozi vere e proprie rappresentazione del successo Olivetti.

Dominava lo store l'enorme quadro "Boogie Woogie" alto più due piani dell'artista Renato Guttuso che per la realizzazione volle essere pagato ad ore e con lo stesso stipendio di un operaio.

Questo concetto di arte, tecnica e design come promotrice di lavoro e sensibilizzazione della società nonché come espressione di qualità e eccellenza venne esportata anche negli Stati Uniti dove l'azienda era molto apprezzata.

Negli Stati Uniti dove la divisione Olivetti<sup>71</sup> era seguita dal fratello Dino vennero aperti negozi a New York, Chicago e San Francisco.

Il negozio di Chicago venne realizzato ispirandosi ad uno stile più "mimeticamente Americano"<sup>72</sup>.

Il piccolo spazio espositivo realizzato nel 1958 da Leo Lionni ha una struttura lineare e semplice ampie vetrine con un importante portone ligneo, nella vetrina principale un monolite bianco lavorato con il nome dell'azienda ben in evidenza.

Pareti bianche e soffitto e pavimento nero nel "museo" delle macchine da scrivere dove gli unici tocchi di colore erano dati dagli espositori, da una parte in legno e dall'altra disegnati così come i separé usati per

<sup>70</sup> Tanzj, D. e Bentivegna, A. (2018) *Olivetti, il negozio più bello della Fifth Avenue che incantò i newyorkesi*. Disponibile in: <https://www.lavocedineويورك.com/lifestyles/2018/01/04/olivetti-il-negozio-piu-bello-della-fifth-avenue-che-incanto-i-newyorkesi>.

<sup>71</sup> Archivio Storico Olivetti (n.d.) *Il negozio più bello della Quinta Strada*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/103-il-negozio-piu-bello-della-quinta-strada/>.

<sup>72</sup> De Giorgi, M. e Morteo, E. (2008) *Olivetti: una bella Società*. Torino: Allemandi.

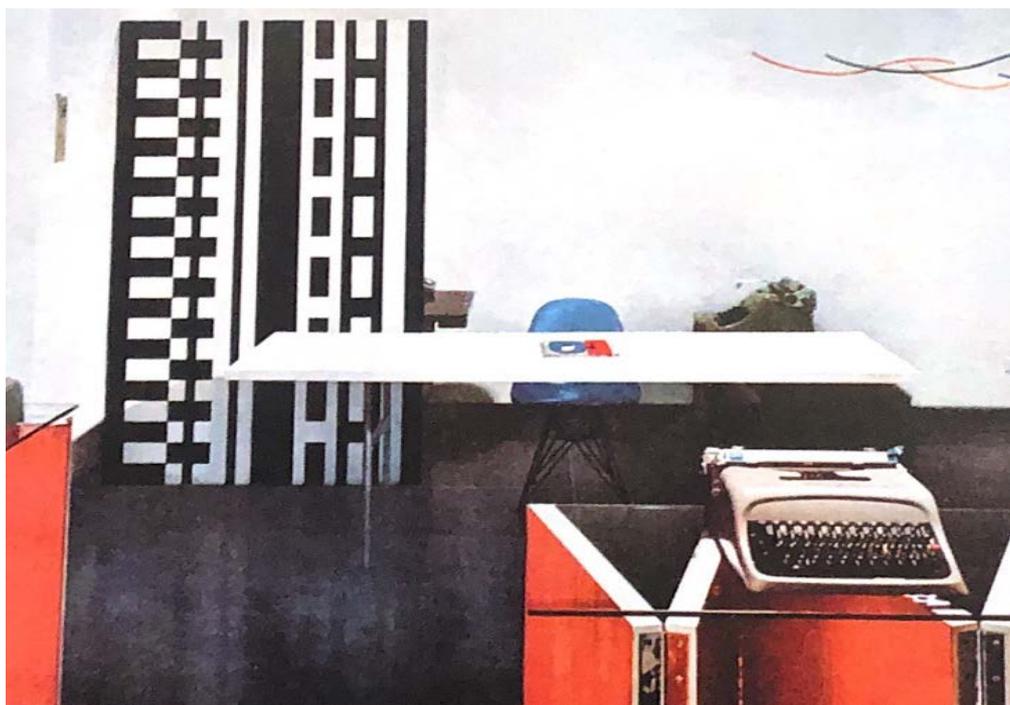
dividere showroom e uffici lasciando però integro l'open space. Singolari i fori sul pavimento adoperati per installare gli espositori e poterli cambiare. L'esposizione sempre curata poteva cambiare di volta in volta. Uno stile complessivo dato da stampe *optical* una struttura semplice e moderna dal gusto decisamente americano.

Si potrebbe osare dire uno slancio verso gli Stati Uniti per creare una perfetta miscela tra italianità e gusto statunitense; rispetto alla boutique di New York, che a breve analizzeremo, che rappresentava un'italianità che definiremmo molto spinta quasi ostentata, questo rappresenta, in modo ideale, molto più un ponte tra le due società.

Risulta necessario sottolineare, a nostro avviso, che New York all'epoca rappresentava la vetrina del mondo sul mondo, mentre Chicago aveva un'anima più americana.

La decisione di creare questa boutique a Chicago, in questo stile più simile agli altri negozi già presenti, potrebbe essere considerato un ulteriore elemento dell'ideale Olivettiano tendente ad esaltare il concetto di legame con il territorio.

Pur sempre mantenendo una forte identità italiana, Olivetti sembrerebbe celatamente comunicare il suo ingresso negli Stati Uniti, ma in maniera pacata e adattandosi ai costumi e ai gusti statunitensi. Da notare nella foto di seguito riportata la sedia in plastica dei coniugi Eames rappresentanti del design statunitense.



**Figura 10:** interno del negozio Olivetti di Chicago. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

Non vorremo fare illazioni o voli pindarici ma va sottolineato che negli anni '50 la Olivetti inizia ad essere una realtà importante e inizia ad essere un attore industriale anche nel mercato americano.

Questi sono gli anni, soprattutto tra il finire degli anni '50 e l'inizio del '60 delle grandi ricerche e dei grandi successi in ambito elettronico nonché gli anni dell'acquisizione dell'azienda Underwood da parte della Olivetti<sup>73</sup>. La Olivetti in quel periodo iniziava anche a destare l'interesse dei servizi americani<sup>74</sup>.

Se semplicità ed essenzialità con un gusto velatamente statunitense rappresentavano il negozio di Chicago lo stesso non si poteva dire dello showroom di New York che già dall'ubicazione sulla quinta strada era sinonimo di lusso, successo ed eccellenza del Made in Italy<sup>75</sup>.

Lussuoso marmo verde Ruinaz per il pavimento spotlights di vetro murano ideate appositamente per illuminare ogni singolo prodotto in maniera diretta con un netto fascio di luce, avveniristiche basi di supporto per le macchine che realizzate dello stesso materiale del pavimento sembravano uscirne come "strappate" via, supporti in granito e un meraviglioso *sand casting* (tecnica artistica che applica la tecnica della colata in sabbia, alla creazione di pannelli in calcestruzzo con una faccia decorata da bassorilievi) realizzato dall'amico Nivola e una mastodontica ruota di metallo che ricordava una componente del prodotto venduto, la quale girava come una ruota panoramica per mostrare il prodotto che partiva dal magazzino nel piano inferiore per arrivare al soppalco.

Il messaggio voluto dare da BBPR<sup>76</sup>, collettivo di illustri architetti, e Olivetti era di estremo pregio, eccellenza e qualità.

Così come le macchine anche il negozio fu uno dei primi esempi del grandissimo valore del Made in Italy nel mondo, la creatività l'estro e il lusso italiano stavano affascinando gli Stati Uniti e il mondo. Non esisteva miglior posto per portare avanti il messaggio del valore dell'italianità che New York e, in particolare, la 5th Avenue nel suo punto più ambito da tutte le aziende del pianeta il *Diamond District*<sup>77</sup>.

File di persone si accalcavano per ammirare sia gli ambiti prodotti sia l'incredibile palcoscenico che venne definito dal Times "il negozio più bello della Quinta Strada"<sup>78</sup>.

---

<sup>73</sup> Archivio Storico Olivetti (n.d.) *Alla conquista dell'America: l'operazione Underwood*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/78-alla-conquista-dellamerica-loperazione-underwood/>.

<sup>74</sup> Secret, M (2020) *Il caso Olivetti. La IBM, la CIA, la Guerra fredda e la misteriosa fine del primo personal computer della storia*. Milano: Rizzoli.

<sup>75</sup> Tanzj, D. e Bentivegna, A. (2018) *Olivetti, il negozio più bello della Fifth Avenue che incantò i newyorkesi*. Disponibile in: <https://www.lavocedineyork.com/lifestyles/2018/01/04/olivetti-il-negozio-piu-bello-della-fifth-avenue-che-incanto-i-newyorkesi>.

<sup>76</sup> Acronimo riportante le iniziali dei cognomi dei quattro progettisti che si occuparono della realizzazione del negozio di New York, (Banfi Gian Luigi, Barbiano di Belgiojoso Lodovico, Peressutti Enrico e Nathan Ernesto).

<sup>77</sup> Tanzj, D. e Bentivegna, A. (2018) *Olivetti, il negozio più bello della Fifth Avenue che incantò i newyorkesi*. Disponibile in: <https://www.lavocedineyork.com/lifestyles/2018/01/04/olivetti-il-negozio-piu-bello-della-fifth-avenue-che-incanto-i-newyorkesi>.

<sup>78</sup> *Ibidem*.



**Figura 11:** Persone che ammirano lo store Olivetti sulla 5th Av. Fonte: <https://www.italianways.com> (2015).

Nella patria del sogno americano il “nobile signore di Ivrea” faceva sognare l’Italia.

La sua Italia quella dei suoi desideri dei dipendenti felici che ricevevano uno stipendio dignitoso, assistenza medica, una cultura, una fabbrica nel verde come quella di Pozzuoli affacciata sul mare, un vivace centro culturale come Ivrea dove passavano le menti più illuminate dell’epoca, lo showroom come quello di New York o come quello realizzato da Albini a Parigi facevano sognare e stupire.

Il circolo della storia Olivetti in parte si chiudeva, erano passati poco più di 50 anni da quando un giovane Camillo si recò nella Grande Mela ad assistere il Professor Ferraris e portò con sé dagli Stati Uniti il sogno di produrre quelle tecnologiche macchine da scrivere.

In quel momento il sogno era ritornato negli Stati Uniti e con forza e la tenacia la Olivetti era anche riuscita a trasformare un locale stretto e lungo e scarsamente illuminato in un diamante nel *Diamond District*.

Bisognava anche in Italia costruire un esempio del messaggio di Olivetti che nonostante gli enormi successi sia industriali sia sociali si manteneva spesso reticente nei confronti dell’ideale Olivettiano; posto non fu più appropriato che Venezia, la cartolina d’Italia nel mondo.

Dove l’estro di Carlo Scarpa e la lungimiranza di Olivetti crearono secondo Carlo Ludovico Ragghianti: “uno dei più limpidi capolavori dell’architettura contemporanea”<sup>79</sup>.

<sup>79</sup> [www.negoziolivetti.it](http://www.negoziolivetti.it) (n.d.) *Il progettista: Carlo Scarpa*. Disponibile in: <http://www.negoziolivetti.it/il-progettista-carlo-scarpa>.

## 4.2 Negozio di piazza San Marco: Il biglietto da visita Olivetti firmato da Scarpa

Parlare del negozio Olivetti di Venezia risulta a nostro avviso molto importante nella stesura del lavoro e per la comprensione del progetto Olivettiano in senso ampio. Possiamo considerare questa fase di analisi molto rilevante in quanto il progetto di tesi è nato proprio relativamente alla scoperta di tale ambiente e della sua storia, avendo nutrito una grande passione per l'architettura e il design, passione in parte tramandatami da mio nonno.

Conoscendo questa personale passione, la nonna ha voluto dare in dono al sottoscritto due divani di Tobia Scarpa, figlio del celebre architetto Carlo, appartenuti a suo tempo a mio nonno.

Per la curiosità di approfondire l'operato dell'architetto Scarpa, ci siamo imbattuti nel progetto del negozio Olivetti di Venezia, nel suo significato e nel suo carismatico committente. Siamo sempre stati sostenitori della soft-law e dell'importanza della cultura, pienamente convinti della rilevanza di lavorare in un contesto familiare e nel bello. La figura di Adriano ci ha spontaneamente stregati.

Eravamo a conoscenza del design innovativo delle sue macchine da scrivere icone del design dagli anni '50, ma non conoscevamo a fondo la figura del loro produttore. Senza la curiosità destata dai quei vecchi ma bei divani non avremmo conosciuto il prestigioso mondo Olivetti. Il negozio Scarpa rappresenta anche per la Olivetti un passaggio importante, in quanto doveva esserne l'emblema, il simbolo, oltre che la conferma di un traguardo raggiunto. Quando "Il nobile di Ivrea" così amava chiamarlo Carlo Scarpa, lo chiamò per commissionargli un lavoro, Adriano fu molto conciso nelle sue richieste anche se allo stesso modo esigente: voleva "il biglietto da visita della Olivetti" in quel piccolo spazio doveva essere raccolta tutta l'essenza Olivetti, quelle mura dovevano raccontare, tramite la matita di Carlo Scarpa, i valori Olivetti: Bellezza, Amore, Giustizia e Comunità. Mediante la classe e l'eleganza tipica degli Olivetti il negozio doveva anche raccontare il successo dell'azienda, gli obiettivi raggiunti, le sfide da tutti ritenute impossibili da superare e l'ormai ambita e raggiunta internazionalità dell'azienda.

Quale posto migliore per mettere la propria esposizione se non l'interno di piazza San Marco, conosciuta ovunque nel mondo. Era difficile coniugare la bellezza dell'antico luogo con la modernità dei prodotti Olivetti. Scarpa riuscì a far dialogare piazza, edificio e azienda in un piccolo gioiellino dell'architettura che divenne la punta di diamante della Olivetti. Il negozio, che poi tale non fu mai, costituisce un perfetto dialogo tra storia e modernità, territorialità e cosmopolitismo tra innovazione e tradizione. Scarpa riesce ad armonizzare una piazza antica iconica e stupenda con un'un'opera di estrema modernità e minimalismo; fu così abile da far armonizzare Barocco e *industrial design*, marmo e teak, capitelli e pannelli di cristallo. Il risultato fu eccellente e riuscì pienamente nell'obiettivo che a lui era stato proposto, tanto che si andò ancora di più a consolidare un connubio indissolubile che neanche la morte di Adriano scioglierà, quello tra Olivetti e Scarpa. Un rapporto di scambio reciproco nel quale ogni uno giovò all'altro e del quale i risultati sono ancora oggi visibili. Un rapporto nel quale Scarpa acquisì la fama come architetto di alto livello e nel quale Adriano riuscì a rendere tangibili e visibili ancor più i risultati della sua azienda e del suo pensiero.

Ai sorprendenti risultati aziendali, dall'incremento della produzione a quelli dei volumi di vendita che con l'apertura ai mercati esteri negli anni '50 videro un incremento del 1300%, si aggiunse la creazione di innovative e bellissime infrastrutture testimoniate anche tramite lo show room, un'azienda ormai diventata "faraonica" come le scale di quella piccola boutique nel cuore di Venezia.

Esaminando la struttura del negozio possiamo comprendere e far nostro, il pensiero e l'espressione di Olivetti cogliendone il significato tanto da poter applicare anche oggi quel concetto di bellezza, praticità ed esteticità che ancora oggi non hanno acquisito l'importanza che dovrebbero avere. Lavorare nel bello e per il bello è un messaggio che va trasmesso e che può essere utilizzato sia nell'ambito pubblico che nel privato.

Per comprenderne la natura tecnico architettonica è risultato necessario l'ausilio di Tinacci e in particolar modo del volume "*Mia memore et devota gratitudine*"<sup>80</sup> una puntuale analisi dei lavori di Scarpa per l'azienda Olivetti nel quale viene anche dato spazio al rapporto istauratosi tra i due intellettuali.

Il negozio non sarà mai effettivamente un negozio, mai verrà chiesta la licenza alla vendita e mai venduti prodotti, si tratta di uno showroom dove verrà esposta l'eccellenza Olivetti: accattivanti macchine da scrivere esposte come opere d'arte su mensole a sbalzo in teak che sembrano sospese, illuminate con un gioco di luci ed ombre creato da modernissimi, per l'epoca, faretti. Il "negozio" è lungo e stretto e si sviluppa su due piani, il pian terreno e il soppalco. La divisione preesistente degli ambienti al pian terreno viene abbattuta creando un grande open space. Apertura e spazialità rese ancora più forti e impattanti dalle immense vetrine di vetro senza profili, che creano un'idea di continuità tra l'interno e la gloriosa piazza.

Vetrine che rappresentano la trasparenza aziendale, il legame con la luce e l'esterno, aspetto fondamentale voluto anche nelle fabbriche per garantire agli operai lo stretto contatto con la natura e con l'ambiente rurale dal quale spesso provenivano; operai, ma soprattutto esseri umani, che dovevano lavorare in serenità e in un ambiente libero luminoso, familiare; vetrine che rappresentano la ricerca e l'innovazione, lo slancio verso il futuro così come quella della Olivetti, infatti all'epoca fu una sfida grandissima la creazione dell'effetto *frameless* voluto dagli ideatori.

Al giorno d'oggi sembra normale vedere un negozio con grandi vetrine faretti e dispenser curatissimi, ma all'epoca non lo era, soprattutto se il locale era situato in un centro storico, la creazione di questo contrasto euritmico tra la modernità, la linearità del negozio e la maestosità della piazza dai mille archi e capitelli è quanto di più squisito si possa raggiungere. In un'intervista Tobia Scarpa, riguardo al padre, ricordò che il designer soleva dire che mai bisogna guardare al pensiero di un poeta con l'ottica della società contemporanea, così come non bisogna farlo neanche per il lavoro di un architetto.

Per l'epoca il lavoro fu sorprendente considerando che sebbene fosse un negozio dallo stile moderno e industriale alla base vi era un finissimo lavoro di artigianato. Stile moderno che però non si dimentica la storia di Venezia e della sua tradizione artigianale che mostra celatamente dietro tanta modernità.

---

<sup>80</sup> Tinacci, E. (2018) *Mia memore et devota gratitudine Carlo Scarpa ed Olivetti, 1956-1978*. Roma: Edizioni di Comunità.

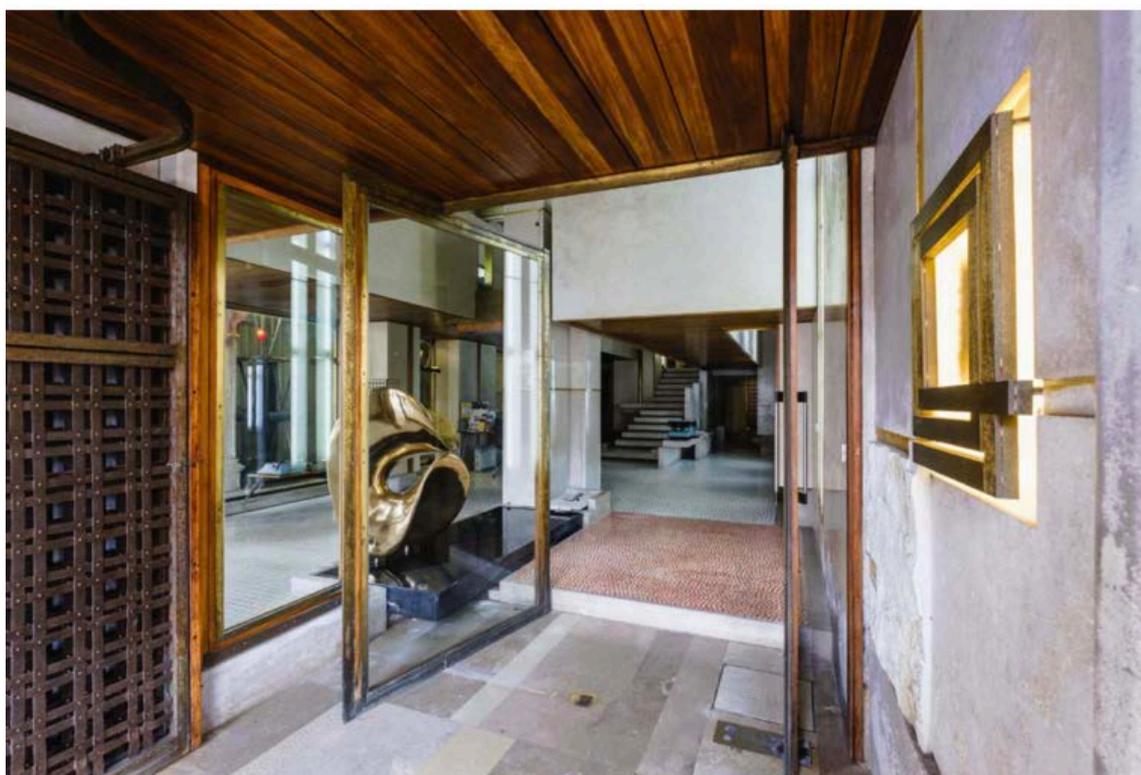
Rivestimenti alle pareti dallo spiccato stile 50's international, ma che in realtà sono fatte grazie alle tradizioni centenarie della falegnameria veneta e del legno di teak tanto usato nei suoi cantieri navali, pavimenti dallo stile Mondrian che altro non sono che tasselli colorati di vetro murano e che nell'estetica tutti così irregolari e frammentati ricordano i famosissimi pavimenti veneziani delle ricche dimore, pareti che così come le finestre strizzano l'occhio all'oriente ma che sono dipinti con il metodo dello stucco Veneziano. L'elemento focale è la scala voluta faraonica che collega i due piani del negozio: imponente e allo stesso tempo leggera in travertino ma contemporaneamente ultra moderna: imponenti lastre di pietra sembrano volare a sospensione una sopra l'altra incastonate nell'ambiente superiore con quelle linee di separazione tra i materiali nette e distinte tipiche di Scarpa.

Il piano superiore risulta un ambiente più soffuso grazie a griglie di legno cesellato lavorate dagli ebanisti locali applicate alle finestre, la luminosità viene garantita dal legame con il piano sottostante da una balconata, l'ambiente risulta sospeso e allo stesso modo interagisce con il piano sottostante, mensole fluttuanti espongono i prodotti che si possono osservare seguendo il corridoio creato tra finestre e balaustra.

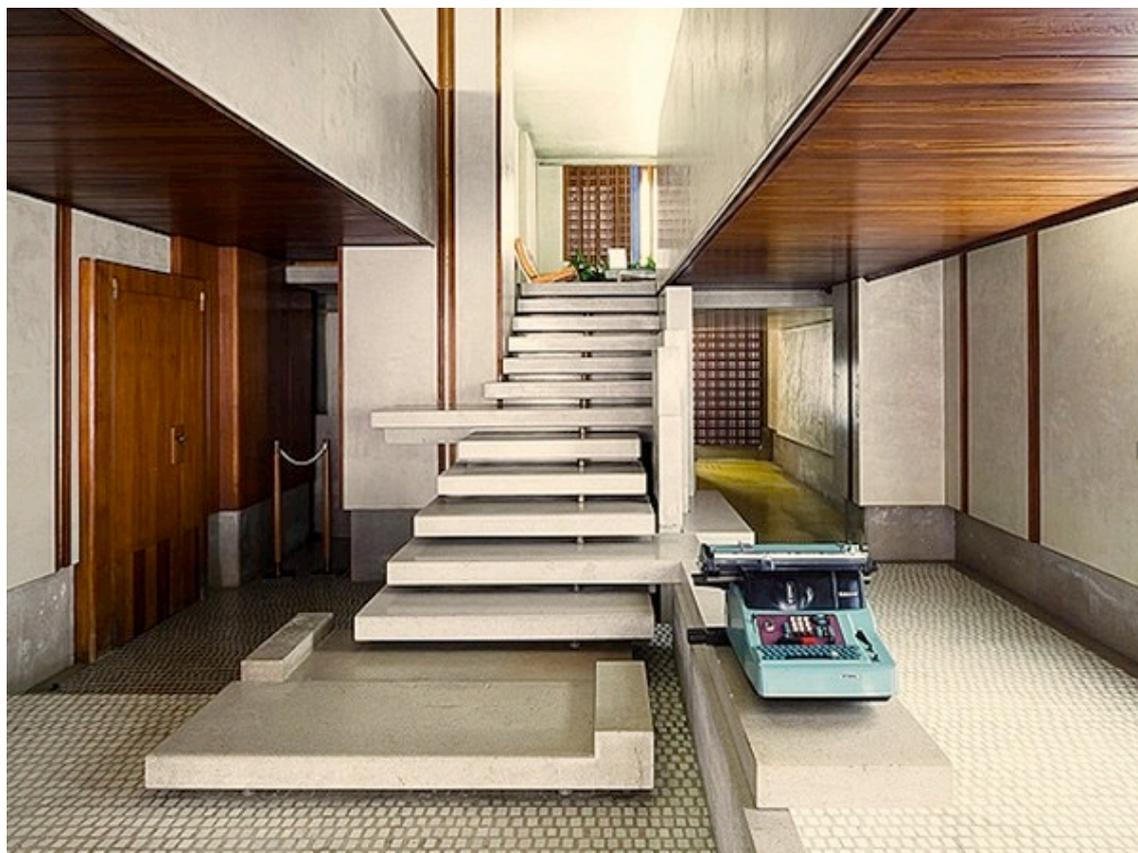
Ogni mensola ha un solo prodotto con una suo faretto dedicato che scende dall'alto, un'esposizione quasi museale che esalta lo stile che rese unici nel mondo i prodotti Olivetti il design stupendo semplice lineare composto di mille ingranaggi, che come gli elementi architettonici del negozio, nonostante la difficoltà dovuta all'assemblaggio delle diverse componenti sembrano nati così da sempre, semplicissimi creando, così come per il negozio, un'idea di pulizia semplicità e naturalezza che nascondono un'eccellenza di prodotti (la preziosa minuteria Olivetti, i pregiati materiali del negozio) e un altissima performance (macchinari ottimi e sfide architettoniche superate). Semplicità e naturalezza evidenziate anche dalla fontana posta all'entrata: all'interno di una vasca nera, realizzata tutta a mano, che piena di acqua, crea un gioco di riflessi, campeggia la preziosa statua contemporanea in ottone dorato di Alberto Viani, opera che oltre a manifestare lusso ed eleganza sottolinea quella importanza centrale data da Olivetti alla cultura, un valore così importante che si comprende appena si varca l'uscio della Olivetti, sì della Olivetti perché da piazza San Marco si entra direttamente nella Olivetti non nel suo "negozio". Il sogno di un imprenditore sognatore, di un architetto, di un poeta è realizzato ed è talmente tangibile che le connotazioni di sognatore e poeta date dai dissidenti ai due diventano un punto di forza e un vanto.



**Figura 12:** l'interno del negozio Carlo Scarpa 1958. Fonte: archivio negozio Olivetti, Fai e Rai cultura.



**Figura 13:** interno dello showroom Olivetti in piazza San Marco a Venezia. Dettagli del negozio dopo il lungo restauro Archivio FAI. Fonte: <https://www.metropolitano.it/venezia-olivetti/>.



**Figura 14:** scala in travertino interna allo showroom di piazza San Marco a Venezia. Dettagli del negozio Olivetti dopo il lungo restauro Archivio FAI. Fonte: <https://www.metropolitano.it/venezia-olivetti/>.

### **4.3 L'architettura e il benessere dei lavoratori, una lezione da applicare ancora oggi**

L'architettura fu un elemento funzionale agli obiettivi di Adriano altre volte si avvalse dell'ausilio di Scarpa e di altri famosissimi architetti per la realizzazione di infrastrutture e fabbriche. Visto da molti come uno spreco di danari e un qualcosa di inutile, ogni edificio Olivetti dalla fabbrica in poi era un'opera d'arte del design e della tecnica. La sua era una esigenza vera e propria data e dalla ricerca del bello e dall'esperienza in fabbrica che lo traumatizzò e che fece sì che iniziasse a prestare attenzione agli edifici della sua azienda, a partire dalla parte produttiva. La fabbrica di mattoni rossi, nucleo centrale e primo edificio della fabbrica Olivetti, creata da Camillo, sebbene all'avanguardia essendo la prima struttura produttiva Italiana fatta costruire in cemento armato, indubbiamente faceva parte di quello stile tipico di fine ottocento inizi 900 ed era poco ariosa e luminosa. L'ambiente opprimente rese ancora più difficile il lavoro del giovane Olivetti che veniva distratto e angosciato dallo stesso, non permettendogli di rendere il massimo nel lavoro. Memore di tale esperienza, Adriano Olivetti ebbe come mantra quello di creare ambienti di lavoro salubri e stimolanti, strettamente legati con l'ambiente circostante a contatto con l'esterno la luce e la natura. Il cruccio di Adriano era quello di aver sottratto tanti giovani alle comunità agricole del canavese. Cercò di risolvere il danno secondo lui fatto dalla Olivetti sia potenziando le aziende agricole e creando le comunità del canavese, sia mantenendo gli operai a stretto contatto con la terra natia attraverso splendide vetrate che mostravano l'ambiente esterno e permettevano di vivere i cicli della luce naturale.

Via Jervis diventò un polo produttivo, così da essere definito da un mostro sacro quale le Corbousier “la strada più bella del mondo”, un connubio di vetro e acciaio che diventerà la base di quella che venne definita “l’Atene degli anni ‘50”: Ivrea. Architettura, produzione, intelletto si mischiavano tra loro creando un mix equilibrato e sorprendente. Camminando per Ivrea, l’utopia di Olivetti, a nostro umile avviso, riteniamo possa sembrare sempre meno un’utopia, dove operai e architetti ma anche artisti e intellettuali vivevano insieme nell’armonia di una stupenda fabbrica dotata di servizi inimmaginabili per qualsiasi altra fabbrica dell’epoca.

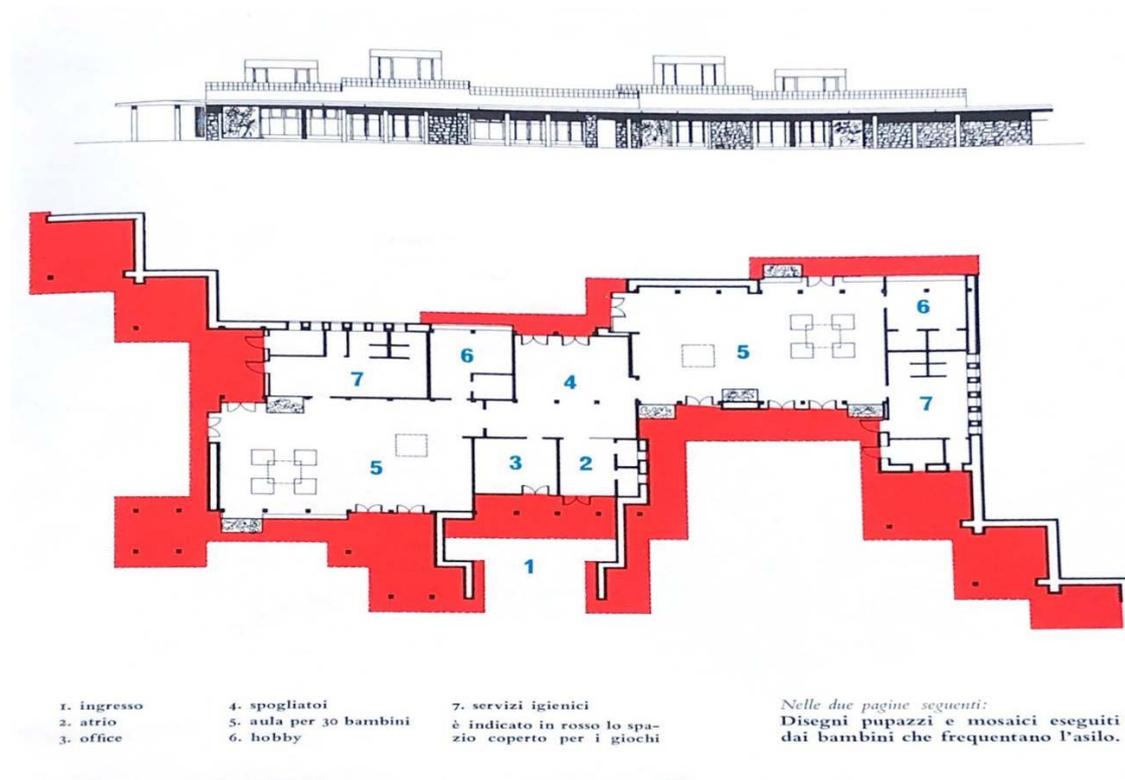


**Figura 15:** vista del parcheggio per auto dietro lo stabilimento principale della Olivetti a Ivrea. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

Via Jervis aveva servizi che andavano dall’asilo, dove venivano accolti i figli sia degli operai che dei dirigenti, al cinema, dove venivano ospitati i più famosi registi e attori come De Sica per fare un esempio, alla biblioteca consultabile dagli operai anche durante l’orario di lavoro essendo gli stessi liberi di potersi muovere e gestire l’orario lavorativo a loro piacimento. Nel nucleo della fabbrica quello produttivo capeggiava un enorme opera di Renato Guttuso che faceva invidia persino agli elegantissimi salotti romani. Queste che ai molti sembravano banali vezzosità fecero in modo tale che si verificasse un miracolo e che la produttività aziendale aumentasse in una decade del 50% dato sorprendente e che sembrerebbe ad un’analisi superficiale quasi inspiegabile. L’apice di tale strategia dell’architettura non si raggiunse ad Ivrea ma bensì a Pozzuoli. In quella che nel report “Viaggio nell’Italia che cambia” viene descritta come “*quella fabbrica che*

*unisce le linee di una villa al verde degli alberghi più sontuosi*<sup>81</sup> accadde l'impensabile: si ottennero risultati migliori e superiori a quelli di Ivrea. Risultati in parte dovuti anche all'innovazione della struttura che quasi scompariva tra la natura che la circondava nata per essere integrata perfettamente nell'ambiente senza alterarlo minimamente. La prima fabbrica costruita dal dopo guerra in quella zona così povera, non sfruttò il terreno per essere più grande e performante ma si adattò allo stesso. Disoccupati facevano a gara per lavorare in quella splendida villa e garantire un futuro a sé stessi e alle proprie famiglie, così come la fabbrica si adattò al territorio, loro si adattarono alla fabbrica e si creò un clima di lavoro così bello che non era giustificabile solo dai tantissimi benefit che avevano rispetto agli altri operai, ma dalla felicità di voler andare a lavorare in un ambiente sia così familiare che così bello dove ciascuno era preoccupato di mantenerlo tale e quale e renderlo, anzi, ancora migliore.

Questa lezione di Adriano va appresa da tutti noi e potrebbe essere di perfetta applicazione ai giorni nostri e ideale per migliorare le nostre città e i nostri servizi andando a creare un circolo virtuoso di rispetto e protezione per gli ambienti che ci circondano dove le persone cercano di dare ognuno un po' di sé per migliorare e mantenere questo equilibrio dove lo stesso edificio diventa a nostro avviso comunità: questo dovrebbe essere il lascito di Adriano Olivetti oggi.



**Figura 16:** pianta dell'asilo Olivetti. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

<sup>81</sup> Zatterin, U. (1963) *Viaggio nell'Italia che cambia*. Disponibile in: <https://www.raiplay.it/programmi/viaggionellitaliachecambia>.

## 5. L'EREDITÀ DEL PENSIERO DI OLIVETTI E IL CONFRONTO CON LA CONTEMPORANEITÀ

L'obbiettivo primario di questo elaborato è quello di comprendere la lezione degli Olivetti per applicarla ai giorni nostri, prendendo da monito gli errori fatti nel non seguirla o nell'averla applicata nel modo errato e cercando di comprendere come rendere attuali le teorie di Adriano e dove esse possano scontrarsi con la realtà dei giorni nostri e di un mondo molto diverso da quello di Adriano, ma che spesso e volentieri mantiene le stesse criticità.

Per comprendere al meglio l'esperienza di lavorare in Olivetti, unita anche alla consapevolezza di un famoso sociologo capace di comprendere anche come osservare con una visione moderna il messaggio di Olivetti ci avvarremo di un libro intervista<sup>82</sup> al Professor Gallino, che fu un docente e sociologo di grande importanza nonché un dipendente Olivetti e un intellettuale di scuola Olivettiana.

### 5.1 L'impresa responsabile

Il Professor Luciano Gallino, intervistato da Paolo Ceri in merito alla sua esperienza lavorativa negli stabilimenti dell'Olivetti di Ivrea, descrive il concetto di "impresa responsabile" che Adriano Olivetti metteva in pratica quotidianamente nella sua azienda. Ma cosa si intende per "impresa responsabile"? Possiamo considerare socialmente responsabile quell'impresa che nel definire le strategie produttive e finanziarie considera prioritarie anche altri elementi quali le condizioni di lavoro dei propri dipendenti, che si concretizzano con la stabilità dell'occupazione, la retribuzione, gli orari di lavoro e i ritmi richiesti, ma anche l'ambiente di lavoro e la relativa sicurezza. Il concetto è tuttavia più ampio perché la responsabilità d'impresa può essere facilmente estesa ai rapporti che l'impresa deve mantenere con la comunità che insiste sul territorio, il rispetto e la tutela del relativo ambiente. Altresì, particolare cura deve essere posta nei confronti dei propri fornitori così come dei piccoli risparmiatori che provvedono con i loro investimenti a garantire la necessaria liquidità alle imprese, riponendo in esse la loro fiducia per ottenere in cambio profitti. Secondo il Prof. Gallino il comportamento delle imprese italiane dal 1980 in poi, può essere definito irresponsabile a causa di strategie economiche errate: l'ISTAT ha recensito circa tre milioni di disoccupati, un incremento di lavoratori, circa 4 milioni, obbligati a contratti a breve termine, perciò costretti al precariato. Alcune aziende hanno spostato le loro produzioni in paesi esteri in cui la manodopera ha costi minori e sono totalmente inesistenti gli investimenti nella ricerca e nella cultura. Tutto ciò ha comportato danni non solo ai lavoratori e alle aziende, ma anche all'economia statale. Ci si chiede come possa aver fatto l'ing. Olivetti a dirigere la sua azienda in maniera socialmente responsabile e perché il suo metodo direttivo, non possa funzionare al giorno d'oggi. L'obiezione principale è che i tempi sono diversi: la globalizzazione ha mutato la gestione dell'impresa, ci sono vincoli che allora non esistevano. Il concetto di impresa è

---

<sup>82</sup> Gallino, L. (2001) *L'impresa responsabile un'intervista su Adriano Olivetti*. Milano: Einaudi.

completamente modificato, negli anni 80 il fine dell'impresa era la massimizzazione dei profitti per gli azionisti, obiettivo che andava raggiunto a qualsiasi costo. Altresì tale concetto si consolida e si incrementa con l'aumento delle risorse gestite dai cosiddetti "investitori istituzionali" (fondi pensione, fondi di compagnie di assicurazione, ecc), che all'interno del loro portafoglio hanno azioni e obbligazioni di medie e grandi imprese. La ricerca di maggiori profitti porta questi investitori, che tali non sono, ad adottare strategie finanziarie che non comportano miglioramenti strutturali alle aziende, ma che privilegiano esclusivamente il vantaggio finanziario. In sintesi vengono accantonate quelle strategie volte ad aumentare i profitti mediante l'investimento di risorse in ricerca e sviluppo ovvero ricercare nuove strategie commerciali per incrementare le vendite, ricercando magari nuovi mercati. Altro provvedimento che consente l'incremento rapido del valore di un'azienda è il ricorso al repentino licenziamento di un numero significativo di personale, ovvero alla riduzione dei salari. Di fatto le aziende vengono gestite con un approccio squisitamente finanziario trascurando l'aspetto industriale tale fenomeno si può concretizzare con gli alti compensi attribuiti agli alti livelli dirigenziali, spesso non scelti in base alle loro competenze, né alle loro esperienze specifiche, bensì alla loro capacità di realizzare profitti. Negli anni ottanta, il compenso di un alto dirigente corrispondeva a circa 30, 40 volte un salario medio, negli anni 2000 addirittura a 300-400 volte. La principale carenza delle aziende odierne è il mancato investimento nella ricerca, che trova una parziale giustificazione nella cronica limitatezza di risorse finanziarie; tuttavia, potrebbe essere sufficiente diminuire la retribuzione dei dirigenti in modo da poter investire in ricerca e sviluppo; tale provvedimento porterebbe ad un miglioramento della produzione aziendale e di conseguenza ad un successo aziendale, così come accadeva ai tempi nell'azienda Olivetti. Inoltre l'attribuzione di incarichi a tecnici del settore eviterebbe insuccessi dovuti alla mancata competenza nella specifica branca; in sintesi l'azienda dovrebbe essere diretta da persone specializzate nel settore specifico.

Facendo un'analisi delle aziende a livello europeo, emerge che hanno ottenuto i maggiori successi quelle imprese che nel tempo hanno garantito la continuità di un ottimo rapporto con i dipendenti. D'altra parte un operaio che non è esperto o che non abbia frequentato corsi di aggiornamento, non è in grado di capire quando un lavoro è mal eseguito; così come un operaio che vive con la paura di essere licenziato o con l'ansia della precarietà del proprio lavoro, ancorché sia esperto e qualificato, non è detto che si preoccupi di controllare scrupolosamente la buona riuscita del prodotto finale. Tali situazioni certamente non giocano a favore del successo delle diverse aziende.

La filosofia, il modo di pensare, la realizzazione dei progetti propri di Adriano Olivetti sono certamente innovativi per i suoi tempi, tuttavia alcuni suoi principi potrebbero ancora oggi essere attuali. Per avvalorare ciò, nel libro verde del 2001 pubblicato dalla commissione di Bruxelles "promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell'impresa" sono riportate una serie di linee guida a cui le aziende dovrebbero ispirarsi affinché possano essere definite socialmente responsabili. A titolo di esempio se ne indicano, di seguito, alcune:

- *investire nella formazione dei dipendenti;*

- *utilizzare costantemente personale qualificato e contestuale responsabilizzazione del medesimo;*
- *fare in modo che l'impresa sia integrata con il territorio, agevolando la vita sociale, culturale e familiare;*
- *salvaguardare la salute e la sicurezza nel lavoro;*
- *applicare il principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne.*

I principi sopra enunciati costituiscono una parte di quelli che ispiravano la filosofia aziendale di Adriano Olivetti che erano stati adottati nell'azienda sin dal 1930 e addirittura perfezionati negli anni a seguire.

E' tuttavia doveroso osservare come, nonostante questi principi siano stati ritenuti pienamente validi, essi stessi nel tempo non sono stati attuati o sono più volte stati accantonati per poi successivamente essere rievocati e riportati al loro valore originale. A tal riguardo, il Professor Gallino ricorda che Italo Calvino amava ripetere che vi sono opere che non finiscono mai di dirci quello che hanno da dire. Per questo sono definite classiche. I principi aziendali di Olivetti, quindi, secondo il Professor Gallino possono essere annoverati fra le opere classiche che ogni volta possono essere lette e reinterpretate avendo sempre un valore attuale. Olivetti come già sottolineato all'interno dell'elaborato fu talmente conoscitore delle problematiche della società studiate in modo viscerale e preciso da porre rimedi alle stesse che sono atemporali e sempre validi.

Olivetti ha spaziato in ambiti totalmente diversi, riuscendo ad integrare gli uni negli altri, stabilendo un legame tra le differenti aree concettuali creando un quadro completo di visione. Ha trattato di fabbriche salubri ma che fossero anche architettonicamente integrate nel territorio circostante e belle da vedere; ha esaltato il concetto del rispetto del lavoratore e della sua famiglia e non ha trascurato l'importanza di garantire il diritto allo studio e all'assistenza sanitaria. Il suo non era solo un lavoro di impresa ma coinvolgeva l'essere umano nella sua totalità quasi a volerlo mettere al centro del suo progetto. (l'uomo al centro è anche un principio che al momento costituisce linea guida attuale nell'organizzazione militare).

E' possibile quindi affermare che l'approccio di Adriano Olivetti nel fare impresa è sicuramente moderno, a volte anche superiore e più lungimirante di quello adottato dagli Industriali contemporanei. Probabilmente egli inorridirebbe nell'apprendere che il fare impresa attuale corrisponde, per lo più, alla mera creazione di valore per gli azionisti, inorridirebbe di fronte allo svilimento delle aziende ai favori della finanza all'artigianato italiano e non fatto schiavo di ricchi padroni lontani e irraggiungibili che sfruttano tradizioni tecniche e personale per meri interessi finanziari, svilirebbe di fronte a immense holding che acquisiscono sempre più imprese togliendole dalle famiglie per dare tutto in mano a pochi padroni disinteressati alle stesse tornado anche se con una veste ripulita in dietro di cento anni al rapporto con i dipendenti, svilirebbe di fronte a spostamenti di produzione finalizzati alla mera elusione delle regole e al più facile sfruttamento di operai in pesi con regole sindacali poco ferree. Infatti il concetto di impresa di Adriano Olivetti è molto più ampio: non si doveva produrre solo ricchezza bensì tale ricchezza doveva essere ridistribuita sul territorio. Ciò poteva essere conseguito realizzando vie di comunicazione, edificando scuole, costruendo edifici salubri, fornendo servizi alla comunità locale. L'impresa doveva diffondere anche dei valori estetici, quali la

bellezza e la cultura. Nel ricostruire o ristrutturare edifici, egli ricorse ad architetti e urbanisti di alto livello in modo da non creare orripilanti costruzioni che avrebbero contrastato con il paesaggio circostante. A tal riguardo, possiamo rammentare, riallacciandoci al discorso del precedente paragrafo riguardante l'architettura, che durante la realizzazione della fabbrica a Pozzuoli si raccomandò che ci fosse luce a sufficienza in ciascuna postazione di lavoro destinata agli operai e che il terreno scosceso su cui insisteva l'edificio fosse rispettato in modo che la fabbrica stessa costituisse parte integrante del territorio che lo ospitava. Probabilmente si può obiettare che la politica finanziaria ai tempi di Olivetti non era quella dei nostri giorni, per cui ciò che egli ha realizzato è stato favorito dal momento storico.

Oggi la globalizzazione e l'interdipendenza dei mercati mondiali non permetterebbero una siffatta politica aziendale; Olivetti non è mai ricorso all'aiuto finanziario che potevano fornirgli le banche. Di contro, oggi il teatro economico è caratterizzato dal dominio degli investitori istituzionali veri e propri protagonisti della finanza che obbligano i dirigenti a pensare esclusivamente a produrre profitti piuttosto che a supportare il concetto più globale di fare impresa sostenuto da Olivetti. Probabilmente Olivetti avrebbe fortemente osteggiato, ritenendolo ancora più assurdo, anche un altro *modus operandi*, oggi peraltro molto in voga, ossia l'adozione di provvedimenti di licenziamento degli operai pur di massimizzare il profitto.

Anche il livello di innovazione delle imprese attuali non riesce a raggiungere quello che caratterizzava l'Olivetti nel periodo compreso fra il 1945 e il 1959: l'Olivetti, infatti, vantava il primato di avere 1500 addetti destinati alla ricerca, alla progettazione e alla sperimentazione in un'Italia in cui la forza lavoro era rappresentata complessivamente da 14.000 unità.



**Figura 17:** Operaio al lavoro in fabbrica ad Ivrea. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

In tale periodo, la fabbrica Olivetti presentò 21 modelli diversi di macchine da scrivere, quale risultato di studi approfonditi e contatti con i centri di ricerca degli Stati Uniti. Adriano Olivetti considerava la ricerca elemento fondamentale per poter stare al passo con le richieste dei tempi: nel 1955 realizzò un nuovo laboratorio di ricerca dal quale sarebbe uscito l'ELEA 9003 uno dei primi elaboratori elettronici.

Oggi piuttosto che investire nella ricerca si tende ad acquistare brevetti stranieri; di contro Olivetti garantiva la realizzazione dell'intero ciclo produttivo: dall'idea iniziale sino alla produzione finale. Strategia vincente e che vediamo oggi ad esempio applicata alla Apple che ha i propri software e hardware, trovando così un altro punto di contatto tra Ivrea e Cupertino oltre gli stores e la cura del design e del materiale dei prodotti.

Olivetti privilegiava particolarmente la ricerca perché nei suoi viaggi verso gli Stati Uniti ebbe l'opportunità di conoscere il modo statunitense di fare impresa basato su un approccio scientifico e sulla ricerca continua di un metodo di produzione tecnologicamente innovativo. L'investimento in ricerca da parte di Olivetti era soprattutto motivato dalla volontà di fare della sua fabbrica una grande azienda, di ampliare i suoi orizzonti, di espandersi nel mondo e questo poteva realizzarsi soltanto se i prodotti fossero sempre innovativi e allo stato dell'arte della tecnologia. Basti pensare che dal 1946 al 1958 il numero dei lavoratori è quasi triplicato; infatti dagli iniziali 5500 si arrivò a 14.400 e la produzione sale di circa di 13 volte. Olivetti riteneva che solo ingrandendosi e ampliando le sue produzioni avrebbe potuto sostenere la spesa della ricerca e garantire ai suoi operai la sicurezza di un'esistenza tranquilla.

In sintesi, il fare impresa di Olivetti si differenzia in modo fondamentale dal fare impresa di oggi; egli contava solamente sulle sue forze economiche con l'auto finanziamento garantito da lauti margini di profitto. Inoltre l'azienda poteva contare su una solida organizzazione commerciale e si basava sul concetto di marketing, inusuale per il tempo: mentre le altre aziende speravano di svuotare i magazzini e azzerare le scorte, Olivetti sosteneva il suo mercato con prodotti altamente concorrenziali e innovativi riempiendo i magazzini. Il fatturato dell'azienda dal 1946 e il 1958 incrementò di oltre sei volte (cioè circa 639%) relativamente al mercato nazionale, mentre in campo internazionale aumentò di circa 18 volte.

Strategia che in modo ad alcuni tratti simile vediamo applicare oggi in tempi di COVID-19 dalle aziende del lusso, come Louis Vuitton e Chanel che stanno reagendo alla crisi non abbassando i prezzi per svuotare i magazzini ma anzi alzando i prezzi del 5-9% per mantenere alto il valore percepito del bene<sup>83</sup>.

Nell'intervista al Professore, facendo riferimento alle macchine più complesse e innovative, quale la macchina da calcolo conosciuta come Divisumma, Gallino, in risposta ad una specifica domanda del Professor Ceri, cerca di fornire un'idea in merito all'entità dei profitti realizzabili dalla Olivetti, facendo un basilare riepilogo dei costi: nel dettaglio, il costo base della manodopera e delle ore di lavoro era pari a circa 30.000 lire, il costo dei materiali si aggirava sulle 20.000 lire, 30.000 lire era il costo per la distribuzione, mentre 10.000 lire il costo del capitale fisso. Di conseguenza, il costo complessivo di una macchina da

---

<sup>83</sup> Comunale, D. (2020) *Il lusso aumenta ancora i prezzi come strategia anti covid*. Disponibile in: <https://www.milanofinanza.it/news/il-lusso-aumenta-ancora-i-prezzi-come-strategia-anti-covid-202011091618418169>.

calcolo si attestava intorno alle 100.000 lire. I singoli apparecchi venivano poi distribuiti nelle filiali della Olivetti e nelle concessionarie che facevano parte dell'organizzazione commerciale e venduti, all'incirca, tra le 500/600 mila lire. Appare riduttivo pensare che il successo dell'azienda Olivetti fosse dovuto solo agli enormi profitti, di fatto il concetto è molto più complesso: la produzione di ogni oggetto era studiata fin nei minimi particolari si osservava non solo la precisione dei meccanismi ma anche l'aspetto esteriore, il design ma soprattutto l'innovazione. Gli uomini situati in posizione chiave erano scelti personalmente da Adriano Olivetti sulla base della loro preparazione, delle loro capacità e predisposizioni; a titolo di esempio, non si può non rammentare che i modelli più famosi delle macchine Olivetti furono ideati da un operaio, tale Natale Cappellaro, il quale, pur non avendo una preparazione tecnica basata su studi universitari, venne comunque selezionato per poter svolgere tale compito.

Oggi giorno, la soluzione più immediata ad una crisi aziendale si concretizza nel licenziare gli operai, provvedimento che agevola l'azienda a rientrare nelle spese. Adriano Olivetti affrontò in maniera totalmente diversa la crisi economica che colpì l'azienda nel 1952.

Sebbene gli fosse stato consigliato di licenziare 500 operai e, nello stesso tempo, diminuire la produzione dei suoi calcolatori elettronici, egli si contrappose al momento di crisi con il licenziamento di alcuni dirigenti, a cui fece da contraltare l'assunzione di un solo direttore commerciale e 700 venditori; ciò nell'ottica di raggiungere in modo capillare i vari territori, in ambito sia nazionale sia internazionale, e, di conseguenza, incrementare le vendite. Nell'arco temporale di 18 mesi, la crisi dell'azienda fu superata.

Da tale esempio può emergere un altro significativo elemento che consente di caratterizzare un'azienda ossia la competitività della stessa. Tale caratteristica può essere conferita dalla flessibilità ossia dalla capacità dell'azienda di adattarsi ai mutamenti politici, al cambiamento delle aree di mercato, alla mutazione delle situazioni economiche nei diversi Paesi ove l'azienda si trova ad operare.

Se Adriano Olivetti avesse la possibilità di osservare il concetto di flessibilità usato ai giorni nostri nelle aziende, probabilmente rimarrebbe sconcertato; ciò poiché la stessa è confinata soprattutto alla sola forza lavoro e tutte le componenti dell'azienda, quali la ricerca, la messa a punto di strategie di mercato, l'incremento dello sviluppo, possono rimanere invariate con il modificarsi dell'andamento dei mercati. Ciò che sorprenderebbe ancor di più l'ingegnere Canavese è che la flessibilità della forza lavoro viene considerata quasi come un'entità astratta quando, nella realtà, il cambiamento comporta conseguenze alla vita del lavoratore e della sua famiglia ma anche alla sua organizzazione quotidiana e ai propri ritmi biologici. Nell'agenda di Olivetti il concetto di flessibilità era forse applicato all'azienda stessa che, nel tempo, era stata in grado di adattarsi alle richieste di mercato ai cambiamenti consumistici, alle diverse esigenze economiche e politiche dei Paesi. Per ciò che riguardava il lavoratore, Olivetti riteneva che il successo della sua azienda fosse incentrato sulla piena fedeltà e senso di appartenenza del lavoratore stesso; per tale motivo garantendo la stabilità, assicurando i servizi di trasporto, rendendo disponibili abitazioni salubri e lavorando in un clima sereno in fabbrica era convinto che l'operaio avrebbe agito sempre per il benessere della fabbrica stessa poiché gli dava garanzia di una vita più che dignitosa.

Nel proseguo dell'intervista, il Professor Ceri chiede se Olivetti avesse potuto mantenere la stabilità dei lavoratori nelle odierne aziende. In risposta, il Professor Gallino riflette su una differenza fondamentale tra l'azienda Olivetti (ed il relativo momento temporale) e le odierne aziende. Negli anni '50 la Olivetti non era costretta a sostenere la concorrenza dei tempi attuali né la velocità con cui i mercati modificano le proprie caratteristiche e le correlate richieste né tantomeno la veloce trasformazione delle tecnologie dell'informazione (TIC). È pur vero che oggi il principio della flessibilità è stato portato all'estremo e, in molte fabbriche, la forza lavoro corrisponde a circa il 20% del totale del personale mentre il restante annovera risorse umane in part-time o con contratti temporanei, ovvero consulenti che a volte risultano essere dipendenti di altre aziende. Inoltre, più volte è stato sottolineato come l'azienda Olivetti curasse il prodotto finale sin dalla sua nascita, come lo stesso fosse accompagnato alla commercializzazione facendo anche molta attenzione al design e alla pubblicità. Oggigiorno, gran parte delle aziende si avvalgono della collaborazione di altre aziende per realizzare il prodotto finale. A supporto di tale tesi, il Professor Gallino enuncia l'esempio della FIAT che collabora con altre 15 aziende per assemblare le varie parti che compongono un'automobile e solo il 30% viene effettivamente svolto dalla FIAT stessa. Di conseguenza, risulta anche difficile parlare di responsabilità sociale dell'azienda poiché è molto più semplice attribuire una eventuale attenzione verso l'operaio all'azienda collaboratrice, piuttosto che farsene direttamente carico. L'intervistatore (Professor Ceri) continua chiedendo di ricordare quanto fosse importante per Olivetti investire in tecnologia, nel commercio, nella ricerca e come riuscisse a far coesistere questo suo pensiero razionale con la sua visione artistica di una vita basata sulla bellezza, l'arte e la cultura. La risposta a tale quesito è data dall'ottimizzazione del lavoro degli operai basata sulla riduzione dei tempi di produzione garantendo loro, nel contempo, tecnologie all'avanguardia.



**Figura 18:** biblioteca e sala lettura interna alla Olivetti in Ivrea: Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

In tal modo si riusciva a garantire una vita migliore, maggior tempo libero e benessere in senso ampio. Altresì, è necessario ricordare che nel 1957 Olivetti introdusse nella fabbrica di Ivrea la settimana corta con il sabato libero. In sintesi, la forza della sua azienda era la capacità di reinvestire la ricchezza per distribuirla in iniziative sociali e culturali, cosa che oggi non accade.

Come evidenziato già nel corso dell'elaborato, la morte di Olivetti rappresenta un momento di cambiamento sia per l'azienda sia per i cambiamenti sociali economici che avvengono dopo la sua morte e ai quali mai sapremmo come avrebbe potuto reagire Olivetti, il mondo dell'impresa e delle aziende sia in Italia che all'estero muta profondamente, le aziende sia nella loro dimensione che nella loro gestione si evolvono sempre di più e si distaccano dal modello di inizio novecento, la globalizzazione dilaga e il patto di Brettonwoods cambia l'approccio che si ha verso la moneta e il denaro. Continuando a riprendere l'intervista sopra citata possiamo notare che anche il Professor Ceri analizzando gli anni 70, quindi dopo la morte di Adriano Olivetti, evidenzia un profondo cambiamento nel fare impresa; l'obiettivo principale è raggiungere un primato commerciale piuttosto che produttivo. Tale approccio ha influenzato enormemente la gestione della forza lavoro, causando una significativa riduzione in termini di manodopera a fronte di una sempre maggiore richiesta di figure professionali commerciali e tecniche. Come conseguenza sorge naturale una domanda: può l'impresa essere ancora socialmente responsabile se mira esclusivamente al profitto ?

Nonostante anche per Adriano Olivetti fossero molto importanti le finalità commerciali, egli riusciva a non trascurare tutto ciò che riguardava le esigenze dei propri dipendenti. Tuttavia, il Professor Gallino ritiene che questo diverso comportamento sia riconducibile al differente modo di produrre tra ieri ed oggi.

Ai tempi di Olivetti la produzione delle macchine da scrivere era completamente affidata alla bravura e alla perizia degli operai. Oggi non esistono più prodotti che siano formati da molti pezzi che devono essere stampati fresati e assemblati dagli operai. Questo tipo di lavoro è stato affidato a macchinari che non solo svolgono il lavoro con maggior velocità ma riescono a pressare il materiale riducendo anche il numero dei componenti e le loro dimensioni.

Così come già confermato da tutte le fonti precedentemente citate, anche il Prof. Ceri afferma che Adriano Olivetti è stato un uomo molto positivo, equilibrato e razionale; tutto ciò risulta dalla sua splendida conduzione dell'azienda ma oltre a ciò si chiede quanto fosse vero che l'ingegnere per la scelta dei suoi collaboratori ricorresse a oroscopi e grafologi. Qui si reputa necessaria un'esperienza personale per poter rispondere al quesito e comprendere se i colloqui così singolari di Olivetti sfociassero nella leggenda o fossero effettivamente così singolari. Il Professor Gallino in risposta a tale quesito che anche al giorno d'oggi desta molta curiosità fa una riflessione molto acuta, essendo anche lui stato selezionato da Olivetti e avendo lavorato in azienda per molti anni: Adriano Olivetti aveva una sensibilità particolare che gli permetteva di capire se la persona che aveva dinanzi potesse essere utile all'accrescimento della sua fabbrica; non era importante se fosse laureato o un semplice operaio; nei colloqui iniziali egli chiedeva semplicemente di parlare di sé stessi, dei loro sogni e dei loro progetti, ciò per capire quale fosse la possibilità di crescita e di

sviluppo degli eventuali candidati. Non serviva nemmeno che avessero esperienza, l'importante era il possesso della volontà di imparare e di crescere.

Tale modalità di selezione seppur appaia strampalata ancora agli occhi di noi contemporanei, rispecchiava il pensiero e la sensibilità di Adriano. In un'altra intervista all'interno del documentario "Olivetti l'imprenditore rosso" realizzata da Rai storia<sup>84</sup> si racconta come un giovane neo laureato in storia medioevale fosse stato assunto come direttore di filiale dopo una breve chiacchierata con Adriano. In questo modo l'Ingegnere di Ivrea fece sì che si creasse una vera e propria intelligenza Olivettiana, un élite culturale Made in Ivrea che si diffuse in tutta Italia. Metodi di assunzione a parte, Adriano selezionò e istruì menti eccelse facendo sì che la gran parte dei più importanti intellettuali e imprenditori illuminati del dopo guerra fossero passati in Olivetti. La scuola Olivetti creò come poche riuscirono una forte e preparata classe dirigente. Questo andrebbe preso di esempio per la creazione di un'attuale classe dirigente mossa da principi di bellezza, amore, legalità e non da potere e interessi economici. Una nota di demerito alla classe dirigente creata è quella di non essere riusciti a portare avanti e mantenere il sogno di Adriano.

Riprendendo appunto alcuni degli obiettivi non riusciti a raggiungere dalla Olivetti alla morte di Adriano, oltre a quello sopra citato riprendendo l'intervista che fa da fil rouge a questo paragrafo si nota come ancora incalzato dalle domande del sociologo Ceri in merito al fallimento della Olivetti nel diventare l'azienda leader mondiale nella produzione di computer, il Professor Gallino ricorda che nel laboratorio di ricerca di Borgolombardo venne prodotto nel 1958 il primo esemplare di microchip caratterizzato da pochi migliaia di byte di memoria, di fatto rispetto ad oggi quasi insignificante ma allora rappresentava un successo enorme. Nello stesso stabilimento sempre nel 1959 fu costruito il primo elaboratore elettronico ELEA 9003 formato, quasi nella sua totalità, da transistor e che si differenziava dalle altre produzioni che erano a valvole.

Nel 1963, il laboratorio fu trasferito a Pregnana Milanese e vennero prodotti altre macchine elettroniche molto competitive che avevano superato per tecnologia quelle prodotte dall'IBM: ELEA 4001 e il 4115; infine nel 1965 venne prodotto il primo desktop da tavolo. L'occasione però non fu sfruttata tant'è che la Apple, nel 1977, lanciò i primi computer da tavolo con un conseguente e noto enorme successo, anche in tale circostanza possiamo ritrovare un ennesimo punto di contatto tra le due aziende oltre agli altri precedentemente citati.

Fulcro dell'opera di Adriano è la razionalizzazione del lavoro che si basa sulle teorie di Taylor, secondo il quale era necessario massimizzare i movimenti compiuti dagli operai impiegati nelle catene di montaggio e studiare i tempi necessari per ottenere un'unità di prodotto.

Egli interpreta tale teoria in maniera differente rispetto alle altre aziende dell'epoca, offrendo agli operai una postazione comoda e luminosa evitando loro, grazie anche alle ridotte dimensioni dei prodotti, di fare sforzi fisici eccessivi: le parti da assemblare venivano trasportate da carrelli e con facilità potevano essere

---

<sup>84</sup> Minoli, G. (2010) *Adriano Olivetti L'imprenditore rosso*. Disponibile in: [Lastoriasiamonoi.rai.it](http://Lastoriasiamonoi.rai.it).

posizionate sui banchi da lavoro. Inoltre personalizzò il Taylorismo inserendo nel gruppo di lavoro una nuova figura professionale: “l’allenatore”.

L’allenatore era un operaio esperto a cui veniva chiesto di compiere una serie di operazioni senza dargli limiti di tempo fino a che lo stesso trovava il giusto livello di automatismo per portare a termine il proprio compito; solo in quel momento veniva preso il tempo che era necessario per svolgere in maniera ottimale il lavoro e tale valore temporale veniva preso a riferimento per gli altri operai.

In fabbrica era anche presente il centro di psicologia che aveva la finalità di rendere il metodo di Taylor più umano possibile; grazie al confronto tra psicologi e gli operai vennero perfezionate le tecniche delle fasi di lavorazione, la funzione dell’allenatore e la possibilità di lavorare in gruppo con il fine di accrescere le reciproche conoscenze.

Secondo Berta nel libro “Le idee al potere” delle Edizioni di Comunità del 1980, il Taylorismo umano di Olivetti poteva realizzarsi secondo due strade: innanzitutto garantire la liberazione di un lavoro faticoso per gli operai, dall’altra consentire agli operai di partecipare attivamente al controllo dell’impresa. E’ stato più volte ribadito che nell’azienda di Ivrea il luogo di lavoro garantiva agli operai la possibilità di svolgere il proprio impegno con serenità poiché vi era stata curata l’architettura, il design e la luminosità con costi molto elevati. L’unico settore in cui la produzione risultava essere più faticosa era quello in cui si producevano stampi alle presse per otto ore al giorno. Comunque dobbiamo evidenziare che gli operai e le operaie provenivano dal settore agricolo, abituati a sacrifici per lavorare terreni senza l’ausilio di macchine agricole ovvero vivere in povere case, pertanto il lavoro alle presse non risultava essere così pesante viste le condizioni lavorative che la Olivetti offriva ai propri operai. Da rimarcare anche che Olivetti poco dopo la Liberazione dell’Italia permise l’organizzazione di un consiglio di gestione di cui facevano parte tutte le maestranze (operai, impiegati e dirigenti) con lo scopo di collaborare nell’amministrazione dei fondi destinati ai servizi sociali.

Questo paragrafo se ben tocca argomenti ormai appresi a questo punto della lettura fornisce dati e studi tangibili e sfruttabili anche per un’eventuale applicazione di tali strategie politiche ed aziendali.

Il Professor Gallino va ad esaminare, in maniera minuziosa e grazie anche alle ricerche da lui stesso condotte nel 1958 sui bilanci familiari dei dipendenti, da cosa dipendesse il consenso che Adriano Olivetti ottenne grazie alla sua politica aziendale. In primo luogo cita la formazione, infatti istituì una scuola interna chiamata centro formazione meccanici il cui fine era quello di preparare gli operai alle officine di attrezzaggio. In particolare, venivano insegnati il funzionamento delle macchine utensili, la rifinitura del prodotto, le tecniche di precisione meccaniche ma si insegnavano anche materie che avrebbero completato la preparazione culturale dell’operaio quali i fondamenti di economia e la storia del potere operaio ovvero quali fossero stati i conflitti dei loro antenati. In questo modo la fabbrica non era più solo un luogo di lavoro ma diveniva parte integrante della vita quotidiana dell’operaio. Chiunque aspirava a partecipare a questi corsi e, di conseguenza, far parte dell’azienda Olivetti poiché costituiva occasione per abbandonare il duro lavoro del contadino ma anche per crescere culturalmente.

Non tutti gli operai potevano sottostare alla gestione della razionalizzazione Tayloristica; la figura più importante tra gli operai era quella degli attrezzisti i quali erano altamente specializzati quasi un'aristocrazia operaia, avevano molta esperienza e il loro compito consisteva nell'uso di macchine utensili per finalizzare lavori di precisione certosina al banco. Più volte è stato specificato che i prodotti della Olivetti si componevano di molti elementi che richiedevano uno specifico lavoro alle presse e alla sagomatura. Per poter ottemperare alle richieste commerciali era necessario che il numero di questi operai attrezzisti fosse congruo; basti pensare che nella fabbrica di San Bernardo nei pressi di Ivrea si aggiravano intorno alle 3600 unità. Più volte era stato proposto loro di lavorare a cottimo e sottostare ai principi del Taylorismo ma tale ipotesi venne accantonata poiché gli operai si rifiutarono. L'azienda ritenne inopportuno imporre la suddetta politica poiché la figura dell'attrezzista era altamente professionale e competente e fu giudicato non conveniente averli contro. Purtroppo, nel tempo, la figura dell'attrezzista andò perdendo il suo valore a causa dell'introduzione delle macchine a controllo numerico, prodotte dalla stessa Olivetti, che erano in grado di sostituirli ottenendo in maniera più rapida il numero di stampi necessari.

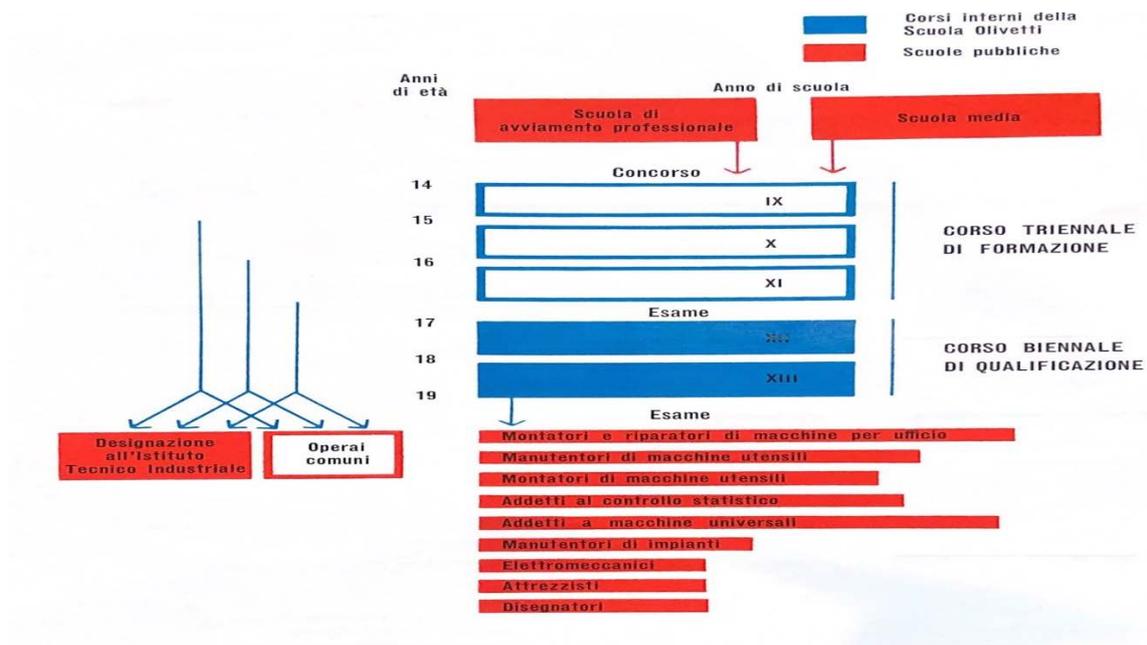
A seguito dell'immissione in servizio delle predette attrezzature si osservò un importante periodo di transizione durante il quale nella Olivetti venivano prodotte macchine automatiche che producevano a loro volta parti di macchine automatiche. Il Professor Gallino definisce questo modus operandi l'automazione ricorsiva. Chiaramente il numero di attrezzisti necessari per la produzione di stampi scese in modo vertiginoso (riduzione di circa il 90%).

Olivetti inserì nella sua azienda figure professionali quali i sociologi e gli psicologi. I primi non erano ben visti dai dirigenti poiché ritenevano che questi professionisti avessero il solo scopo di frugare negli archivi dell'azienda tra i grafici ed i numeri della produzione. Gli psicologi, invece, erano ritenuti figure risolutive per le diatribe derivanti dai conflitti quotidiani. I sociologi per molti anni non riuscirono a far parte strettamente della azienda ma venivano loro assegnati compiti esterni quali l'esame della qualità della vita degli operai dell'Olivetti paragonata a quella di operai di altre aziende, la pianificazione di nuovi insediamenti per la costruzione di nuove sedi, oppure come docenti per giovani funzionari o assistenti sociali.

Gli psicologi collaboravano attivamente con l'ufficio tempi e metodi e si confrontavano con i capireparto ingegneri in modo da appianare qualsiasi contrasto, erano utilizzati per la selezione del personale. Per i sociologi non fu così semplice, essi avevano contatto solo con l'ufficio personale. Lo stesso Professor Gallino faceva parte dell'ufficio studi relazioni sociali (USRS) attraverso il quale ebbe contatti diretti con i direttori del personale. Anche quando quest'ufficio venne soppresso, il Professor Gallino continuò a lavorare per Olivetti come ricercatore sociale presso il centro culturale presente in azienda che si occupava di organizzare le biblioteche, i concerti, le conferenze.

Il Professor Gallino visse sulla sua pelle la diffidenza verso la sua professione poiché quando fu incaricato da Adriano Olivetti di scrivere un libro sull'azienda con difficoltà riuscì a reperire i dati necessari;

nonostante una lettera scritta dell'Ingegnere nella quale si raccomandava di aprire gli archivi, rendere disponibili i dati e le percentuali relative allo sviluppo dell'azienda.



**Figura 19:** iter formativo degli operai Olivetti integrato con quello della scuola pubblica. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

Avendo ribadito la visione e l'applicazione delle teorie di Adriano nella sua azienda, come già affrontato nei capitoli precedenti e confermato nel seguente dall'esperienza diretta del Professor Gallino, risulta necessario ora andare a scontrarci con la critica che come già appreso fu la più diffusa quella dell'utopia, andando a cercare una risposta alla stessa da un collaboratore e dipendente di Olivetti quale il Professore.

Il Professor Ceri riflette su quanto sia stata utopica la visione politica di Olivetti che si contrappone alla fertilità di quanto da lui stesso realizzato nella pratica con evidenti risultati tangibili. Un campo nel quale si è contraddistinto è quello dello stato sociale. Al Professor Gallino chiede di illustrare quali siano state le azioni ed i progetti che Olivetti è riuscito a realizzare. I servizi sociali di Olivetti erano molto numerosi e includevano servizi medici, asili nido, servizi di trasporto, colonie, gruppi sportivi, mense e la costruzione di abitazioni, la cui realizzazione era stata avviata addirittura prima della guerra. Qualsiasi rischio o necessità di una famiglia era ampiamente coperto dall'assistenza sociale dell'azienda. Lo stato sociale olivettiano trova origine già ai tempi di Camillo Olivetti, basti ricordare qualche data:

- 1909 venne fondata la prima mutua Aziendale alla quale avevano accesso nella stessa misura sia i dipendenti sia gli operai;
- 1932 venne creata Fondazione Domenico Burzio che garantiva all'operaio "una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni";
- 1937 si provvide a creare un servizio autobus per trasportare i dipendenti ad Ivrea in modo da sollevarli dal peso dei costi del pendolarismo.

Tutti questi servizi erano gestiti da un consiglio di gestione in cui erano presenti i rappresentanti di tutte le categorie dei dipendenti. Varie sono le ragioni, per il Professor Gallino, per cui Adriano Olivetti intendeva portare avanti questo enorme progetto: innanzitutto egli era convinto che l'azienda dovesse essere il responsabile primario dei propri operai e come tale cercare di sostenerli in qualsiasi occasione. Il secondo motivo, secondo il Professore, tendeva a ricercare la fidelizzazione del lavoratore, poiché un operaio, avendo la certezza del sostegno della sua azienda per sé e la sua famiglia, difficilmente avrebbe abbandonato la stessa per andare a lavorare altrove. Questi innumerevoli servizi andavano a impreziosire la zona circostante, a far legare in maniera prepotente i dipendenti all'azienda e al territorio. Un dipendente soddisfatto avrebbe dato il meglio di sé per l'azienda. Per Olivetti alla qualità del lavoro doveva corrispondere una qualità della vita. Dall'esperienza di Adriano Olivetti all'Italia del tempo presente, una riflessione davvero attuale sul significato della responsabilità in campo economico. Un'idea, quella di impresa responsabile, che vale la pena discutere, in tempi caratterizzati dal dominio del suo contrario.

## 5.2 Il welfare prima del welfare ed esempi virtuosi contemporanei



**Figura 20:** ambulatori interni alla fabbrica Olivetti in Ivrea. Fonte: *Olivetti: una bella società* (2008).

Le aziende Olivetti furono così innovative e moderne da superare persino lo Stato; infatti la felicità e la produttività degli stessi dipendenti era data dalla creazione di un welfare aziendale unico per il tempo e che garantiva loro, come visto nel caso di Pozzuoli dove gli operai erano provenienti da un background socio economico molto disagiato, servizi ai quali mai avrebbero potuto accedere con le proprie finanze e di una vastità e gamma talmente ampia che lo Stato, all'epoca, non poteva competere.

Essere dipendenti Olivetti non significava solo avere un lavoro fisso e con una paga superiore a quella delle altre aziende, ma poter usufruire come già ampiamente sottolineato di una vasta gamma di benefit.

Olivetti fu precursore non solo nell'architettura e nella tecnica ma soprattutto per l'introduzione tra i primi di un welfare aziendale.

Il successo che ebbe l'azienda non sarebbe stato possibile se Olivetti avesse focalizzato il suo interesse solo sulla produzione meccanica della fabbrica, egli era convinto che solo con la soddisfazione e coinvolgimento dei suoi dipendenti avrebbe potuto ottenere i successi sperati. Da ciò deriva la scelta di erogare stipendi maggiori, servizi sociali, assistenza medica, colonie, asili nido, partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda. Inoltre teneva particolarmente ai suoi dipendenti, chiedendo a tutti il loro contributo e la propria opinione senza fare distinzione circa il loro ruolo nell'azienda. In questo specifico frangente di erogazione di servizi e anche restituzione di feedback è individuabile la genialità di Adriano nonché un validissimo modello di partecipazione democratica, dove il dipendente si sente innanzitutto considerato e incluso e non teme di esporre la propria idea e il proprio punto di vista.

Il dipendente in tali condizioni dà un valore duplice all'azienda; da una parte una produzione maggiore e un lavoro più consapevole, dall'altra i feedback necessari per migliorare, feedback dati da coloro che più sono vicini al prodotto e a eventuali problemi dello stesso o della sua produzione nonché dell'organizzazione del lavoro e degli equilibri tra i dipendenti.

Così come per la gestione della società l'unità fondamentale da considerare e sulla quale lavorare risulta la comunità, sarebbe logico un parallelismo con l'impresa dove il dipendente potrebbe essere l'unità più vicina ai problemi e quella dove si creano anche i maggiori problemi dunque la risoluzione di macro-problemi partirebbe dai micro; risulterebbe necessario dunque un rapporto di stima e fiducia e dialogo reciproco con i dipendenti. Strategia di partecipazione auspicabile anche ai giorni nostri sia in ambito aziendale che politico. Un esempio che ci fa comprendere il valore del dipendente e dell'apporto che può dare all'azienda risulta quello di seguito riportato. Abbiamo precedentemente ricordato Natale Cappellaro collaboratore che è stato figura fondamentale per la Olivetti, ma c'è un aneddoto che lo riguarda che ci fa comprendere quanto l'Ing. Adriano fosse presente nella sua azienda e l'importanza data ai dipendenti: nel 1916 Cappellaro (allora apprendista appena quattordicenne) fu sorpreso, alla fine del suo turno di lavoro, con del materiale aziendale e quindi fu licenziato da un suo superiore. Camillo Olivetti venuto a conoscenza dell'episodio decise di avere delle spiegazioni direttamente dall'operaio. Cappellaro spiegò che stava lavorando ad un suo progetto, e non avrebbe potuto sperimentare se non portando con sé del materiale proveniente dalla fabbrica, Olivetti decise di riassumerlo e questa sarà una decisione illuminante visto che Cappellaro, tenuto in massima considerazione anche da Adriano pur non essendo ingegnere, progettò, successivamente, la calcolatrice meccanica Divisumma, prodotto che contribuì allo straordinario successo e all'espansione dell'Olivetti in ambito internazionale negli anni Cinquanta.

Un atteggiamento di tale tipo è da prendere come fonte di ispirazione ed in un periodo di crisi come quello attuale avere un rapporto di fiducia reciproca e un frizzante rapporto di *do ut des* tra dipendenti e azienda

risulta, a nostro avviso, cruciale; un sistema che senza grossi cambiamenti può essere applicato anche alla Pubblica Amministrazione e persino all'elettorato nel quale dilaga un sempre maggior assenteismo e calo di partecipazione in occasione delle consultazioni elettorali, atteggiamento dovuto anche ad un rapporto di sfiducia verso le istituzioni.

L'eredità del modello Olivetti si è tramandata in parte grazie alla scuola Olivetti che ha plasmato una grande fetta della futura classe dirigente Italiana, in parte dal successo e dai traguardi raggiunti dall'azienda nella fase d'oro degli anni cinquanta, risultati che hanno nobilitato e reso empirici i modelli di Adriano.

Con rammarico vanno però sottolineati due aspetti che giudichiamo negativi: la classe dirigente Olivettiana non fu capace di portare a termine la visione della società di Adriano dando priorità ad altre esigenze; nello stesso tempo l'entusiasmo e l'interesse per la figura di Adriano andò diminuendo sempre più per perdere quasi del tutto interesse nel periodo degli anni '80.

E' doveroso, tuttavia, evidenziare anche alcuni esempi di aziende virtuose che hanno dato centralità al welfare e con le quali possiamo trovare dei punti di contatto con la Olivetti.

A tal riguardo, un esempio di welfare innovativo e figlio di una mente visionaria che realmente credeva nel benessere dei dipendenti è indubbiamente quello della Ferrero. Il fondatore, Michele Ferrero aveva a cuore che con il dipendente si stringesse un rapporto di tipo familiare piuttosto che un mero rapporto di lavoro; un rapporto familiare basato sulla fiducia, sulla condivisione degli obiettivi. Spesso all'interno dell'azienda erano presenti diverse generazioni di dipendenti che di padre in figlio hanno lavorato per l'azienda che tanto privilegiava il loro benessere e alla quale gli stessi dipendenti erano legati e dediti.

Michele Ferrero, soprattutto per ringraziare tale dedizione, riteneva che il rapporto con i dipendenti che raggiungevano l'età della pensione non si dovesse interrompere e queste persone non dovessero essere trascurate, ma fossero attive, inserite nella vita sociale, si dovevano sentire sempre appagate. Nasce così, con il progetto gli "Anziani Ferrero", l'iniziativa di premiare chi ha lavorato per 25 anni consecutivi in azienda.

La virtuosità dell'azienda consiste nell'aver mantenuto un forte attaccamento al benessere dei dipendenti nonostante sia cresciuta moltissimo e abbia sedi di produzione sparse per il mondo; probabilmente proprio la presenza di molte sedi potrebbe aver costituito un motore che ha dato un maggiore impulso, diversificando la tipologia di servizi erogati ai dipendenti sulla base delle necessità degli stessi. La famosa ditta della Nutella, infatti, riconoscendo le diverse necessità presenti negli svariati paesi di produzione ha deciso di personalizzare i suoi interventi secondo in funzione della zona in cui la sede è dislocata.

In Messico, dove il sistema d'istruzione risulta essere carente, la Ferrero sta provvedendo ad attivare un college e uno *scholarship program*; in Ecuador dona agli impiegati sconti per fare la spesa; in Francia garantisce ai propri dipendenti il servizio di asili nido, mentre nel Lussemburgo mette a disposizione campi sportivi per i dipendenti e le loro famiglie.

L'eredità di Michele Ferrero è arrivata fino ai giorni nostri tanto che la cronaca recente ha parlato delle politiche adottate da Ferrero in questo periodo di crisi pandemica consistenti in premi in denaro erogati ai dipendenti.

Dipendenti che sono la dimostrazione di un sano rapporto tra operai e azienda in quanto già prima di tali premi si sono dimostrati virtuosi nel periodo di lockdown.

“Ferrero, a 6mila dipendenti in Italia un premio da 2.100 euro ad ottobre” così titola l’articolo del “Sole 24 ore“ del 17 settembre 2020<sup>85</sup>.

Nel prefato articolo si sottolinea sia come l’azienda abbia seguito rigorosi parametri di sicurezza durante il periodo di lockdown, sia l’andamento positivo dell’azienda dato anche da un’ottima gestione.

Volendo evidenziare un altro punto, quale elemento di contatto con la politica di Olivetti, non si può trascurare l’istruzione, aspetto a cui l’Ing. di Ivrea, ricordiamo, attribuiva grandissima importanza. Anche in Ferrero, come già sottolineato, se ne ha molta cura e innumerevoli sono i programmi in essere o in via di attivazione, in tutto il mondo.

A tal riguardo, analizzando l’articolo del “Sole 24 ore”, precedentemente citato, emerge la recente istituzione di un programma di istruzione:

*“La settimana scorsa l’azienda ha annunciato l’apertura delle iscrizioni al master universitario di II livello in Innovazione nelle Scienze e Tecnologie Alimentari dedicato a Michele Ferrero, promosso e coordinato dall’Università di Torino con la partecipazione dell’Università Cattolica del Sacro Cuore - Campus di Piacenza. La Fondazione Ferrero mette a disposizione una borsa di studio da 5mila euro a copertura della quota di iscrizione, 8mila euro di contributi per i 12 partecipanti al master e due premi da 10mila euro, per lo studente che avrà il miglior punteggio complessivo e per la migliore tesi finale”.*

Risulta evidente la forte importanza che si dà sia all’istruzione che alla meritocrazia e di come i valori di Ferrero si siano tramandati da una generazione all’altra senza che l’ampliamento dell’azienda e le intromissioni della finanza li alterassero.

La Ferrero continua ad applicare tali strategie anche perché effettivamente portano oltre che a mantenere il core aziendale e il ricordo del patriarca anche dei buoni risultati che si ripercuotono sull’azienda stessa.

Consultando *Indeed*<sup>86</sup>, una delle maggiori piattaforme dove i dipendenti giudicano la propria azienda e ne danno una valutazione in termini di vita lavorativa, abbiamo trovato ottimi risultati per quanto riguarda l’azienda Ferrero, che risulta catalogata con ben 4 stelle su 5. Altresì, leggendo le recensioni, a parte alcuni casi sporadici, emerge un’azienda con un rapporto tra operai e dirigenti rilassato e familiare, in un contesto in cui le persone si sentono stimolate ed apprezzate. A questo punto risulta facile credere al legame produttività/felicità del dipendente che avevamo già menzionato nei primi capitoli di questo elaborato andando ad osservare un’azienda come la Ferrero che anno dopo anno cresce sempre di più e ottiene ottimi risultati.

A titolo di esempio riportiamo una delle varie recensioni trovate su *Indeed* e riferite alla Ferrero stessa:

---

<sup>85</sup> Greco, F. (2020) *Ferrero, a 6mila dipendenti in Italia un premio da 2.100 euro ad ottobre*. Disponibile in: <https://www.ilssole24ore.com/art/ferrero-6mila-dipendenti-italia-premio-2100-euro-ad-ottobre-ADIKQ1p>.

<sup>86</sup> Disponibile in: <https://it.indeed.com/cmp/Ferrero/reviews>.

“ Valutazione 5 su 5

Intellettualmente stimolante

Consulente (Ex dipendente) - Campania e Basilicata - 26 agosto 2020.

Ambiente ultra-professionale: non si scherza! Preparazione e condivisione sono alla base di un ottimo rapporto di collaborazione. Impresa serissima che pretende altrettanta serietà dai collaboratori. Una rarità nel panorama aziendale attuale. Ultra-consigliata!!!”

Rimanendo sempre nel settore del food, un'altra azienda che opera nel panorama internazionale, contribuendo al benessere sociale e di tutela ambientale è sicuramente la Barilla.

L'azienda opera in più di 100 nazioni, fu fondata da Pietro Barilla oltre 140 anni orsono, con lo scopo di realizzare del cibo appetitoso.

Lo slogan dell'azienda, “*Buono per te, Buono per il pianeta*”, esprime la volontà non solo di produrre un cibo sano, ma anche di garantire una buona qualità di vita, riducendo emissioni di anidride Carbonica, ottimizzando il consumo di acqua, garantire coltivazioni sostenibili.

Pietro Barilla amava ripetere “*Date da mangiare alla gente quello che daresti ai vostri figli*” questo è il principio su cui ancora oggi si basa il pensiero dell'azienda. Per suggellare il rapporto strettissimo tra alimentazione ed ambiente fu creata la fondazione Barilla Center for Food & Nutrition.

I benefit dedicati ai dipendenti consentono il sostegno per le spese sanitarie, l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti, l'assunzione di personale di varie etnie, senza distinzioni. Per facilitare lo spirito di coesione tra i lavoratori, una volta al mese si distribuiscono in mensa cibi provenienti da tutto il mondo. Altresì, sono previste riunioni per scambiare pareri, dubbi, punti di vista su ogni tipo di argomento.

Recentemente messa sotto i riflettori per i bonus elargiti durante la pandemia, Luxottica è un'azienda fondata da Leonardo Del Vecchio che, iniziando da un piccolo laboratorio, oggi ha circa 60000 dipendenti in diverse parti nel mondo, grazie alla produzione di occhiali di pregio e vantando un portafoglio che include alcuni dei più pregiati marchi *eyewear* come rayban e le licenze con le maggiori case di moda.

Del Vecchio è molto attento alla cura dei dipendenti, al loro benessere e alla costruzione di un valido welfare aziendale.

Il welfare aziendale garantisce ai dipendenti molte iniziative inerenti:

- la salute, mediante polizze assicurative e l'assistenza sociale;
- l'istruzione, in particolare il rimborso dei costi dei libri per i figli dei dipendenti;
- un rimborso per la spesa di circa 110 euro, grazie ad accordi con cooperative locali.

La profondità del suo interesse per i dipendenti, che non diventa una mera formalità come spesso oggi accade, lo spinge a distribuire sondaggi per comprendere le necessità dei propri dipendenti. Nel 2010, attraverso i questionari ai dipendenti, sono state erogate convenzioni per asili nido e sostegno alle spese per babysitter.

Luxottica è un'altra di quelle aziende che nei periodi di crisi punta sui dipendenti.

Come già menzionato, durante il periodo dell'emergenza da COVID-19, non solo sono state garantite buste paga al 100% e sono stati elargiti bonus ai dipendenti che hanno lavorato, ma si è anche assistito alla riduzione spontanea dello stipendio da parte dei dirigenti per fronteggiare la crisi<sup>87</sup>. L'azienda del patron Del Vecchio non ha in animo, nonostante il periodo di crisi, l'introduzione di licenziamenti anzi, attraverso una delle società da lui gestite, la Salmoiraghi & Vigano prevede l'assunzione di nuovi e giovani dipendenti con il progetto "Campus".

In un'intervista al figlio Leonardo Maria si nota come questa cura per il dipendente sia stata tramandata di generazione in generazione; infatti, il ragazzo, poco più che venticinquenne, spiega entusiasta il progetto che abbiamo appena nominato: *"Abbiamo intrapreso un'iniziativa che si chiama "Campus", con cui intendiamo offrire 80 posti di lavoro a tempo determinato che dopo 6 mesi possono essere trasformati a tempo indeterminato. Iniziativa rivolta principalmente alle scuole pubbliche dell'ottica. In più ci sarà un premio di ingresso di 2500 euro. Oggi è una scommessa che va fatta quella di investire sui giovani, necessita di fondi per i costi di formazione ma assicura un futuro non solo a una generazione ma anche alle aziende"*<sup>88</sup>.

Si può notare, nonostante la giovane età, la consapevolezza di Del Vecchio junior del valore dell'istruzione e della cura per il dipendente, valore che non rappresenta una mera attività caritatevole ma bensì un valore aggiunto per l'azienda.

Un altro imprenditore da tenere in considerazione risulta Brunello Cucinelli.

Tra Adriano Olivetti e Brunello sono rilevabili innumerevoli punti di contatto: una forte spiritualità, un amore verso la bellezza e la giustizia, un impegno per la costruzione di infrastrutture e per la diffusione della cultura, la creazione di prodotti di altissimo pregio e di squisito design, l'adozione di strategie contro corrente, grandi successi imprenditoriali tanto da conseguire ottimi risultati anche nei periodi di crisi.

Il re del cachemire si può considerare un degno erede di Adriano Olivetti in chiave 2.0.

Considerato anche lui un utopista e un visionario ha puntato come Olivetti sul territorio e sulla sua riqualificazione, ristrutturando il borgo di Solomeo ed utilizzandolo come polo industriale senza trascurare il mantenimento e la conservazione di antiche tradizioni.

Così come per la Olivetti si evince che investire nella cultura dei giovani ragazzi della zona, sulla riqualificazione di un vecchio borgo invece che sulla costruzione di una fabbrica austera e più economica, elargire stipendi nettamente superiori alla concorrenza sebbene potesse risultare ai più una mossa rischiosa e una netta riduzione di profitto, ha fatto sì che l'azienda rimanesse solida e superasse i periodi di crisi con ottimi risultati e che al consumatore arrivasse il valore del bene.

In un mondo del lusso dove ormai spesso e volentieri il prezzo è dato più dall'etichetta e dove la differenza tra costi di produzione e prodotto finale è altissima, un maglione Cucinelli, di contro, rappresenta secoli di

---

<sup>87</sup> Redazione millionaire (2020) *Luxottica: buste paga al 100%, bonus ai dipendenti al lavoro. E i manager si riducono lo stipendio*. Disponibile in: <https://www.millionaire.it/luxottica-buste-paga-al-100-bonus-ai-dipendenti/>.

<sup>88</sup> Corbi, M. (2020) *Luxottica la scommessa giovane: "assumiamo nonostante il virus"*. Disponibile in: <https://www.lastampa.it/economia/2020/10/17/news/luxottica-la-scommessa-giovane-assumiamo-nonostante-il-virus-1.39428172>.

tradizione, di investimento sul territorio e amore nel produrre, amore e dedizione recepiti da clienti di tutto il mondo.

I risultati della strategia furono così forti che in un'intervista di Report nella puntata "Schiavi del lusso"<sup>89</sup> lo stesso imprenditore umbro racconta la sua sorpresa nell'aver superato la crisi del 2008 non con licenziamenti, come si sarebbe sebbene con amarezza aspettato, ma bensì con nuove assunzioni. Nel citato servizio di Report trasmesso da Rai 3, l'imprenditore stesso si cita come esempio virtuoso.

Per comprendere in modo più completo il pensiero e le strategie adottate, che dovrebbero essere prese come esempio, riportiamo uno stralcio dell'intervista tra l'imprenditore e Sabrina Giannini.

*"BRUNELLO CUCINELLI: Nella mia impresa cerco di farlo in un modo un po' speciale, dando degli stipendi un po' più alti ma specialmente dando gli stipendi più alti a coloro che fanno un lavoro molto artigianale.*

*SABRINA GIANNINI: Cucinelli che pagava le sue operaie anche fino al 40% in più della paga sindacale e che non si è mai fatto tentare dalla globalizzazione, oggi con la crisi che fine ha fatto?*

*BRUNELLO CUCINELLI: Abbiamo fatto dei budget dove pensavamo di perdere il meno possibile, chiaramente speravamo di licenziare meno collaboratori ed invece si è manifestato l'inverso: che tutte le cose sono andate nel bene e siamo riusciti anche ad avere una quindicina di ragazze a lavoro in più.*

*SABRINA GIANNINI: Quindi Lei ha fatto un segno più?*

*BRUNELLO CUCINELLI: Sì, nel 2008/2009, 30% in più. Quindi 20% nel 2008, nel 2009 circa l'8% in più.*

*SABRINA GIANNINI: Cioè glielo hanno riconosciuto poi che Lei non era un matto, no?*

*BRUNELLO CUCINELLI: Sì, si è vero, è vero, si questo...sono abbastanza contento che hanno riconosciuto che si può fare profitti anche in un modo leggermente più umano. In questo momento in effetti chi fa un prodotto di grande qualità, di grande artigianalità, fatto bene, chiaramente di grande creatività, altrimenti non siamo competitivi, ha qualche problema in meno. Quindi il Made in Italy, per me, ha un grandissimo valore. Ma non è retorica eh! E' vero, io credo davvero!"*

La vicinanza di Brunello Cucinelli con un pensiero simile a quello di Olivetti è stata confermata dal fatto che sia stato insignito, già nel 2009, del premio imprenditore Olivettiano, premio assegnato da Laura Olivetti<sup>90</sup> agli imprenditori che più rispecchiano gli ideali e i principi del padre<sup>91</sup>.

Anche l'ex patron della Indesit Vittorio Merloni<sup>92</sup>, scomparso nel 2016, può costituire altro esempio di imprenditore il cui operato può essere ricondotto al modello Olivettiano. Il re degli elettrodomestici italiani è

---

<sup>89</sup> Giannini, S. (2014) *Schiavi del lusso*. Disponibile in: [www.rai.it-report-inchieste-2014](http://www.rai.it-report-inchieste-2014).

<sup>90</sup> Figlia di Adriano Olivetti e della sua seconda moglie, Grazia Galletti. Nacque a Torino il 6 dicembre 1950, morì ad Ivrea il 19 dicembre 2015 dopo una lunga malattia. E' stata una psicologa e filantropa italiana.

<sup>91</sup> Archivio Storico Olivetti (2009) *Premio Imprenditore Olivettiano 2009*. Disponibile in: <https://www.archivistoricolivetti.it/blog/2009/06/06/premio-imprenditore-olivettiano-2009/>.

stato fautore della “fabbrica intelligente” da lui introdotta negli anni ‘80. Tale principio si basa sul concetto di interazione tra macchine e dipendenti, progetto finalizzato a limitare l’alienazione dei dipendenti e il loro benessere riducendone la ripetitività delle azioni e del lavoro e integrandole con l’uso dei macchinari sempre all’avanguardia<sup>93</sup>. A lui fu dedicato un libro che evidenzia un parallelismo con il “Nobile di Ivrea”: Vittorio Merloni un imprenditore Olivettiano<sup>94</sup>. Nell’introduzione del volume a cura di Enrico Loccioni<sup>95</sup> si sottolinea un elemento di similitudine con l’agire di Olivetti da noi ampiamente trattato nel corso dell’elaborato: la vicinanza e l’importanza del territorio.

*“Il forte legame dell’impresa di Vittorio con il territorio d’origine non impedì la straordinaria crescita internazionale che tutti conosciamo; è anzi proprio la «territorialità» che ha consentito a tutte le risorse umane coinvolte localmente di sostenere uno sforzo comune e vincere la sfida di un mercato altamente competitivo in cui la Merloni entrava da buona ultima”<sup>96</sup>.*

L’illuminato imprenditore marchigiano ha più volte sottolineato l’importanza e il valore dell’istruzione sia in ambito sociale che culturale, evidenziando una carenza a suo avviso nel sistema scolastico italiano che si rifaceva a modelli vetusti e non adatti al modello economico e sociale da lui auspicato.

Un altro argomento a lui caro è espresso nell’evidenziare la necessità di avere uno Stato più propenso alla formazione e allo sviluppo della classe operaia, che costantemente deve essere oggetto di un processo di aggiornamento professionale, esigenza che scaturisce anche dalla consapevolezza della richiesta da parte del mercato di una mano d’opera sempre più specializzata.

Sfortunatamente, il sogno di Merloni si conclude con la cessione dell’attività alla Whirpool nel 2014, cessione peraltro osteggiata dal figlio Andrea che può essere considerato anche erede del suo pensiero illuminato. Purtroppo anche Andrea Merloni è scomparso prematuramente di recente (9 novembre 2020).

Gli esempi sopra citati dimostrano che ancora oggi, nonostante la situazione mondiale sia differente da quella dei tempi di Adriano Olivetti e nonostante l’interferenza della globalizzazione più spinta e della finanza negli ambiti più disparati, Bellezza, Amore, e Sincerità portino sempre buoni risultati se applicate con spontaneità e trasparenza.

L’attenzione per il benessere dei propri dipendenti e della società, la creazione di servizi mirati all’istruzione, alla protezione dell’ambiente e alla formazione e crescita culturale del personale non solo rappresentano un simbolo di un’azienda illuminata ma portano evidenti risultati positivi nella produzione e il più delle volte risultano cruciali nei periodi di crisi.

---

<sup>92</sup> Vittorio Merloni (Fabriano, 30 aprile 1933 - Fabriano, 18 giugno 2016) è stato un imprenditore italiano. Figlio di Aristide, fondatore delle Industrie Merloni, fu presidente di Indesit Company sino al 2010, anno in cui divenne Presidente Onorario, cedendo il ruolo di Presidente al figlio Andrea.

<sup>93</sup> Fabi, G. (2016) *Merloni e Olivetti. Grandi imprenditori*. Disponibile in: [http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Economia-e-Lavoro/merloni-e-olivetti-grandi-imprenditori\\_1190684\\_11/](http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Economia-e-Lavoro/merloni-e-olivetti-grandi-imprenditori_1190684_11/).

<sup>94</sup> Balloni, V. e Pettenati, P. (2016) *Vittorio Merloni, un imprenditore olivettiano*. Bologna: Il Mulino.

<sup>95</sup> Imprenditore italiano nato a Serra San Quirico (An) nel 1949.

<sup>96</sup> Fabi, G. (2016) *Merloni e Olivetti. Grandi imprenditori*. Disponibile in: [http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Economia-e-Lavoro/merloni-e-olivetti-grandi-imprenditori\\_1190684\\_11/](http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Economia-e-Lavoro/merloni-e-olivetti-grandi-imprenditori_1190684_11/).

In un mondo dove la produzione risulta essere sempre più indirizzata ai servizi piuttosto che sul bene oggettivo propriamente detto, un'azienda con un forte welfare, una squadra di collaboratori appagati e soddisfatti ma anche propositivi e creativi costituisce un sicuro punto di forza, un valore aggiunto che può risultare determinante per differenziarsi dalla concorrenza.

Questi esempi aziendali possono essere anche da monito per la Pubblica Amministrazione e per la politica; in una società in cerca di partecipazione il metodo Olivetti risulta essere un esempio per poter stimolare il coinvolgimento e poter includere le proposte dei cittadini, partecipi e fiduciosi nelle Istituzioni nonché parte attiva per definire la decisione finale; ciò potrebbe garantire il conseguimento di risultati ottimali, servizi più performanti magari riducendo anche gli sprechi.

Traslando il welfare aziendale in ambito politico, un cittadino, avendo la percezione di essere più considerato ma nello stesso tempo anche responsabilizzato, così come i dipendenti delle aziende sopra citate, potrebbe risultare più partecipe e legato alle Istituzioni, in quanto consapevole che le Istituzioni stesse lo tengono in considerazione, vagliano le sue proposte e soddisfano le sue necessità; l'engagement oggi tanto cercato e desiderato sarebbe più facile da raggiungere così come la fiducia elettorale e nelle Istituzioni da troppi anni sempre in calo potrebbe dar luogo ad una inversione di rotta.

### **5.3 Sintesi di un'esperienza sul campo**

Per comprendere i benefici di tale strategia e i loro effetti sull'animo umano possono essere utili interviste e articoli, teorie e case studies, come quelli fino ad ora riportati, ma mai nulla potrà competere con l'esperienza diretta.

Per comprendere al meglio le teorie da illustrare nel nostro elaborato abbiamo inteso affrontare una sfida seppur circondata da tanto scetticismo anche da parte di persone vicine: noi stessi abbiamo ritenuto utile diventare la "cavia" del progetto.

Navigando sul web, abbiamo individuato un'offerta di lavoro proposta da un'azienda, BRICOMAN, i cui principi sembravano molto in linea con il pensiero di Adriano Olivetti; dopo aver superato diverse prove teoriche di selezione e vari colloqui siamo stati selezionati per rientrare nel progetto "Allievo Capo Settore". L'opportunità, aperta ai giovani laureati, prevedeva un percorso di crescita professionale rivestendo, inizialmente, i ruoli basilari quali quelli di magazziniere e di venditore al pubblico. Tutto ciò con lo scopo di poter comprendere al meglio l'organizzazione e il funzionamento dell'azienda e nell'ottica di crescere con la conoscenza diretta dei prodotti commercializzati e delle dinamiche lavorative; in tale processo eravamo guidati da personale più esperto che quotidianamente ribadiva il concetto che per poter ricoprire incarichi dirigenziali in un'azienda è fondamentale conoscerne tutti i meccanismi.

Colui il quale supera le prove di selezione ricopre un ruolo che potremmo definire ibrido in quanto inizia ad operare da venditore/magazziniere con la consapevolezza di poter diventare, ove il proprio profilo e le proprie capacità siano affini ai requisiti richiesti, il capo dei propri colleghi con i quali ha iniziato

l'esperienza lavorativa, dai quali, magari, ha appreso gli elementi basilari e ai quali dovrà dimostrare sin da subito di avere le competenze e saper affrontare e gestire le quotidiane situazioni.

La sfida è stata ardua in quanto ci siamo dovuti immergere in una realtà totalmente differente dalle nostre precedenti esperienze, in un ruolo lontano dal percorso di vita, studi e lavoro fino a quel periodo da noi vissuto, e dovendo confrontarci con un settore tecnico come quello dell'idraulica.

Il percorso formativo prevedeva anche alcuni benefit come la disponibilità di un bilocale per l'alloggio e un rimborso spese per i pasti serali.

Prima di comprendere l'effetto di benefit e dell'approccio sia di fiducia che di familiarità dato dalla deverticalizzazione dell'azienda, occorre aprire una breve parentesi sull'azienda stessa e sul gruppo ADEO. BRICOMAN è una delle aziende facenti parti della holding ADEO; BRICOMAN, in particolare, è specializzata nella vendita, sia a professionisti sia agli amanti del fai da te, di materiale, edile, elettrico, idraulico e di qualsiasi prodotto utile alla costruzione, ristrutturazione e rifinitura di una casa.

Nasce dalla necessità di poter rendere accessibili i migliori prodotti professionali al costo minore e a tutti i tipi di clienti.

L'azienda offre la migliore gamma di marche professionali, e garantisce una quantità tale da rendere il materiale sempre immediatamente disponibile. I clienti che si rivolgono a BRICOMAN per i loro acquisti sono sia professionisti del settore sia famiglie ma anche la Pubblica Amministrazione.

La conformazione attuale del brand è molto vicina al cliente perché nasce dall'esigenza manifestata a suo tempo da uno degli attuali dirigenti italiani della holding allorquando si è trovato a rivestire il ruolo di cliente. Egli, amante del "fai da te", decide di ristrutturare in autonomia una sua proprietà ma si trova a fronteggiare la difficoltà di poter reperire materiale altamente tecnico e di qualità a prezzi contenuti.

Dalla sua esperienza emergeva che, dovendo acquistare quantità relativamente ridotte di materiale, da una parte il materiale "fai da te" disponibile ai non professionisti risultava scarsamente performante per le sue esigenze, dall'altra prodotti non amatoriali non erano a lui accessibili se non a prezzi proibitivi; ciò non essendo titolare di un'azienda operante nel settore e quindi non potendo comprare all'ingrosso. Confrontandosi con i vertici del gruppo LEROY MERLIN, nasce in Italia il primo store BRICOMAN, caratterizzato dall'attuale concept. BRICOMAN, infatti, è un brand preesistente nel portafoglio della holding ma viene fatto un *rebranding* e diventa l'azienda del "più professionale e meno caro".

Nel 1923 i due coniugi Adolphe Leroy e Rose Merlin aprono a Noeux les Mines il loro primo negozio in cui rivendono residui bellici della prima guerra mondiale, come ad esempio brandine, piatti di latta e detersivi di provenienza statunitense. Continuarono ad ingrandirsi, diffondersi ad ampliare la gamma di prodotti offerti fino a raggiungere nel 1979, 30 punti vendita e a diventare leader nel settore del "fai da te" e costituire una holding negli anni successivi.

Nel 2006 il gruppo LEROY MERLIN cambia il proprio nome in ADEO, che in latino significa andare verso, ciò proprio per esprimere meglio la volontà di crescita ed espansione.

Ad oggi ADEO è presente in 15 paesi con 14 insegne, 33 società e più di 100.000 dipendenti, con lo scopo di contribuire a migliorare la vita dell'uomo e del suo habitat.

ADEO riconosce nel cliente la sua ricchezza fondamentale e la soddisfazione dello stesso il suo scopo principale, perciò è necessario che i suoi addetti siano ambasciatori di questo messaggio e che lo condividano.

I principi fondanti del gruppo che ogni dipendente deve sostenere e nei quali deve credere sono riassumibili in 4 punti:

- condivisione del sapere, l'azienda ritiene fondamentale che i propri dipendenti siano formati e informati, organizzando in maniera costante corsi di aggiornamento;
- condivisione del potere, ogni collaboratore è incoraggiato ad essere responsabile e autonomo; ossia responsabilità ma anche possibilità di sbagliare;
- condivisione del volere, per cui ogni collaboratore è spronato a essere artefice del successo dell'azienda condividendone gli obiettivi;
- condivisione dell'avere, secondo cui in base ai risultati economici conseguiti, l'azienda prevede la distribuzione di benefici.

ADEO richiede ai propri collaboratori delle caratteristiche ben precise, devono essere onesti, collaborativi, intraprendenti, condividere lo spirito di squadra.

Il progetto d'impresa dell'azienda si fonda proprio sulle persone, collaboratori e clienti, sulla creazione di un dialogo tra le due parti fatto di partecipazione, scambio di conoscenze, arricchimento da parte di entrambi.

Il dipendente, prima di tutto, è una persona e fa parte di una famiglia, se si trova bene sul posto di lavoro e sostiene i principi aziendali certamente rappresenterà al meglio l'azienda e otterrà maggiori e migliori risultati in termini sia di qualità che quantità.

Il progetto d'impresa BRICOMAN si fonda sulla condivisione di valori comuni, che permettono ai collaboratori di lavorare in un ambiente sereno e stimolante basato sul principio del rispetto, della fiducia reciproca e della competenza diffusa. Molto importante per BRICOMAN è il rispetto e la tutela per l'ambiente, duraturo nel tempo; in tale contesto, grazie alla continua ricerca di nuove tecnologie, è nata, nel 2008, Kbane<sup>97</sup>, la prima insegna per un habitat sostenibile, con l'obiettivo di far conoscere le strategie per poter rendere accessibile il sogno habitat per tutti gli abitanti del pianeta.

Questo progetto aziendale, ambizioso per certi punti di vista, può realizzarsi solo se al centro viene posto l'uomo, il quale deve essere creativo, curioso, disposto al cambiamento, al confronto, che ami il suo lavoro, e che sia disposto alla collaborazione. Ciò non sarebbe sufficiente se la casa madre ADEO non fosse aperta alle trasformazioni, alle nuove esigenze, al cambiamento, al sostegno di un lavoro collaborativo, ad una crescita costante. Tutto ciò può accadere solo se ci si avvale di un ottimo sistema di informazione che metta

---

<sup>97</sup> Kbane azienda appartenente alla holding ADEO è fermamente impegnata nella creazione di habitat sostenibili. Garantisce soluzioni ad alte prestazioni che rendono le case più confortevoli, sostenibili ed efficienti dal punto di vista energetico.

in contatto i clienti abituali e non ma anche i fornitori, attraverso le reti internet ovvero utilizzando i tradizionali messaggi pubblicitari.

Per rendere ancora più partecipi e propositivi i dipendenti è stato creato un piano di partecipazioni ad azioni ADEO esclusivamente riservato ai dipendenti, i quali possono investire parte dello stipendio nella propria azienda un po' come facevano i dipendenti in Olivetti sin dai primi anni di vita dell'azienda.

Le strutture di un negozio BRICOMAN sono più o meno uguali, si estendono per circa 6.000 metri quadri per 7,5 metri di altezza, vi sono 9 reparti specializzati: falegnameria, elettricità, sanitari, edilizia, idraulica, piastrelle, utensileria e vernici.

La squadra di un negozio BRICOMAN si avvale di circa 120 collaboratori che svolgono diverse mansioni, dal direttore, ai venditori, ai capireparto, alle hostess di cassa, al capo settore logistica. Ciascuno di loro ha lo scopo e l'ambizione di lavorare per e con l'azienda, basando il proprio compito sulla condivisione e la collaborazione, affinché siano protagonisti del successo dell'azienda. Lo scopo dell'azienda è quello di migliorare i risultati ottenuti e, di anno in anno, aumentare il numero dei clienti. A tale scopo l'azienda incentiva i propri dipendenti con il "Premio Progresso": ogni 3 mesi attraverso un sistema di calcolo, viene premiato il negozio che ha ottenuto i migliori risultati economici. Il miglioramento non si potrebbe conseguire se non attraverso la condivisione degli obiettivi, delle conoscenze e la genuina e sentita interazione tra i dipendenti, grazie ad un clima lavorativo basato sulla stima tra colleghi, la coerenza e il senso di appartenenza.

Al momento dell'assunzione ogni dipendente viene munito di divise, di un cartellino di riconoscimento di un book di entrata con la descrizione del percorso formativo nonché di un volume riportante i prodotti in commercio.

Allegati al book di entrata sono inclusi un opuscolo dedicato alla sicurezza, con le norme da rispettare per lo stoccaggio merci, per la gestione della segnaletica e norme generali, nonché uno dedicato al codice etico e modello organizzativo. Nella lettura di quest'ultimo opuscolo emerge che le scelte dell'azienda si basano sulla centralità dell'essere umano, sia esso un dipendente o un cliente, ponendosi come obiettivo finale il miglioramento dell'habitat naturale per tutti i cittadini e le generazioni future.

Questo codice etico è un vademecum realizzato per coloro che lavorano in azienda affinché le finalità della stessa possano essere raggiunte; tuttavia esso è indirizzato anche a tutti i collaboratori dell'azienda, ai fornitori, alla comunità, cioè all'insieme di aggregati territoriali in cui BRICOMAN è inserita, ossia a tutti coloro che sono oggetto degli interventi a scopo sociale da parte dell'azienda, compresi gli interventi solidali. Tale codice etico è rivolto persino alla Pubblica Amministrazione, cioè a tutti i soggetti istituzionali con cui BRICOMAN si rapporta.

Le filiali dell'azienda non sono negozi a sé stanti, ma sono legate dalla condivisione del patrimonio di conoscenze, delle risorse, dello scambio di esperienze, degli investimenti. Obiettivo fondamentale

dell'azienda, dal punto di vista etico, è quello di creare un mondo sempre più ecosostenibile e a tal scopo sostiene iniziative che portino alla realizzazione di tale finalità.

Tornando alla nostra esperienza dobbiamo riconoscere che la presenza di benefit e di un clima familiare sul posto di lavoro costituiscono elementi basilari per migliorare la performance.

I benefit e la fiducia che ci hanno concesso hanno generato un senso di gratitudine che quasi imponeva un obbligo morale di dover ripagare l'azienda, un dovere di contraccambiare la fiducia a noi accordata nonché una riconoscenza per aver ricevuto benefit che in altre aziende non sono previsti.

La presenza di benefit ha anche generato una differente allocazione dello stipendio; disponendo di una maggiore autonomia economica derivante dal non dovere sostenere le spese per i pasti serali e per il canone di affitto per l'alloggio, siamo riusciti ad affrontare le spese quotidiane ma anche qualche imprevisto (riparazione della macchina) con più tranquillità; tutto ciò ha generato una maggiore serenità e un senso di gratitudine verso l'azienda che si sono riflessi sul lavoro. Ogni giorno ci recavamo sul posto di lavoro con convinzione, con voglia di apprendere sempre più e mettere a disposizione ciò che avevamo imparato nei giorni precedenti, intimamente contenti dei continui e costanti progressi, riconosciuti dai colleghi e dai superiori.

Se gli ideali di familiarità aiuto-reciproco e condivisione sono veramente sentiti dai vertici di un'azienda questi a specchio si rifletteranno sui dipendenti creando un ambiente più produttivo.

Un aiuto reciproco tra colleghi significa oltre che complicità anche una più rapida ed efficace risoluzione dei problemi, un rapporto diretto e colloquiale con i vertici comporta la messa in luce di problemi ed inefficienze alle quali non si sarebbe mai arrivati.

In BRICOMAN era obbligatorio salutare con un ciao qualsiasi componente e di qualsiasi livello ogni qual volta si incontrasse anche più volte nella stessa giornata. Sebbene inizialmente, dovendo dire la verità, non abbiamo condiviso tale norma comportamentale reputandola anche eccessiva e considerando questa pratica più che altro come una vera e propria disposizione, giorno dopo giorno abbiamo mutato atteggiamento e siamo diventati consapevoli della sua importanza.

Nei momenti di sconforto e di fatica dati anche dalla tipologia di mansioni da seguire quel sorriso e quel saluto possono dare una carica che mai ci saremmo aspettati, carica ricevuta anche da un tipo di leadership che mira alla comprensione dell'errore e alla sua importanza.

Un'azienda che non giudica l'errore e che spinge a provare e a tentare di nuovo consente di raggiungere traguardi più ambiziosi. Molte competenze acquisite non sarebbero state tali se ci fossimo sentiti giudicati o costretti a non dover mai sbagliare, se così fosse stato avremmo continuato a svolgere ripetutamente mansioni a noi certamente più affini ma che avrebbero ostacolato una costante e stimolante crescita professionale.

I giovani ragazzi appena entrati conseguono un patentino per poter utilizzare attrezzature speciali quali i carrelli elevatori e i muletti; la strategia aziendale mira a farli usare, anche in modo costante, fin dal primo

giorno nonostante possa risultare meno efficiente in ambito di performance e tempi. Ciò tuttavia genera nel neo assunto una sensazione di sicurezza e fiducia.

I colleghi e i capi reparto avrebbero potuto farci usare tali attrezzature speciali nelle ore meno affollate e con meno frequenza, oppure richiederci fin dall'inizio la perfezione o addirittura selezionarci già con le abilitazioni previste all'uso di tali attrezzature; il voler farci mettere in gioco ma nello stesso tempo mettersi in gioco loro stessi come azienda scommettendo e credendo nella nostra buona riuscita risulta, a nostro avviso, una grande dote aziendale.

Un'altra consuetudine che riteniamo utile da citare è la tradizione che consente di organizzare piccoli buffet in occasione di ogni avanzamento di carriera, compleanno o ricorrenza particolare; questo modo di fare, che apparentemente può essere giudicato poco significativo e certamente non di appannaggio esclusivo di BRICOMAN, ha fatto sì che quasi ogni pausa pranzo divenisse occasione per organizzare una piccola festa, contribuendo ad instaurare un clima più disteso e favorendo, nel contempo, un fattivo spirito di coesione. L'abbigliamento è un'altra caratteristica che intendiamo proporre. La divisa BRICOMAN contraddistingue tutti i dipendenti, dalle hostess al venditore, dal capo settore al personale che opera in amministrazione tutti sono vestiti uguali.

Questo aspetto riteniamo favorisca l'insorgere di un senso di appartenenza e contribuisca a ridurre quelle sensazioni di disagio che si possono provare nei confronti dei superiori che, di contro, sono percepiti più vicini e raggiungibili, le distinzioni di livello e funzioni vengono così abbattute anche dal punto di vista visivo.

Poter incontrare il direttore del negozio BRICOMAN vestito come qualsiasi altro dipendente, poterlo salutare in modo familiare con un semplice ciao non rende pesante l'austerità dell'incarico; ci ha fatto sentire più vicino a lui, ci ha fatto rendere conto anche a livello visivo di appartenere e operare veramente come una squadra; ciò, come detto, riduce anche la distanza percepita e proporzionalmente tale riduzione rende più facile il confronto e un eventuale conseguente feedback.

Il superiore può ricevere così dai propri dipendenti suggerimenti e idee che egli, probabilmente, non avrebbe mai avuto non avendo la possibilità di stare a stretto contatto con i prodotti e i clienti e dovendosi occupare, per ovvie ragioni, di aspetti riconducibili ad una gestione più ampia del negozio e dell'azienda; ciò potendo contare sulla collaborazione dei propri dipendenti pronti a segnalare qualsiasi proposta innovativa o anche inefficienze, non avendo paura di essere giudicati e sentendosi parte dell'azienda. Vengono così abbattuti i virtuali muri fra capo e dipendenti che percepiscono un trattamento simile a quello del suo superiore e portano all'esaltazione del senso di appartenenza all'azienda e quasi un senso di protezione verso la stessa con conseguenti risultati positivi e una maggiore produttività.

#### **5.4 Un responsabile BRICOMAN visto da vicino**

Oltre che l'esperienza personale, per poter apprezzare al meglio l'applicazione pratica del modello di welfare BRICOMAN e disporre di una visuale totale sul modello stesso, abbiamo ritenuto proficuo anche

effettuare un confronto con un manager che adottasse lo stesso modello; abbiamo così deciso di intervistare Paolo Galante, giovanissimo direttore del maxi-store BRICOMAN Fidene, struttura che occupa una superficie di 14.000 mq suddivisi tra 6.000 mq di showroom e store, 3.000 mq di reparto edilizia e i restanti di magazzini e uffici, con un team di circa 170 dipendenti.

Le domande sono state strutturate per poter comprendere, anche se in modo implicito, quanto vi sia, nel suo stile di leadership attento alle esigenze sia del cliente sia del dipendente, del modello o dei principi Olivettiani.

Riportiamo le domande con le successive risposte di Paolo Galante dando spazio ad alcune parentesi per svolgere brevi commenti, note, approfondimenti e feedback relativi all'esperienza personale di lavoro presso l'azienda. Abbiamo desiderato lasciare il testo il più possibile simile alla trascrizione dell'intervista con il manager per poterne apprezzare al meglio la passione e il sentimento che mette nel suo quotidiano lavoro. Le domande sono state studiate ed elaborate tenendo conto dello stile aziendale Olivetti e dunque strutturate per poter trovare eventuali punti di contatto nello stile di leadership, nel modello sociale e nel pensiero dell'intervistato.

Da sottolineare che tutta l'intervista, in pieno stile BRICOMAN, è stata fatta dando del tu all'intervistato su sua richiesta.

*1) Ciao Paolo potresti raccontarmi come è iniziata la tua esperienza in BRICOMAN ?*

“Sono entrato in azienda precisamente nel 2012 quindi ormai quasi nove anni fa, avevo 24 anni mi ero da poco laureato in Organizzazione e Marketing per L'impresa alla Sapienza; avevo seguito, durante la magistrale, un corso sulle politiche di gestione sviluppo risorse umane che mi aveva appassionato molto trattando argomenti molto concreti e parlando di aziende reali e virtuose. Sul testo adottato, e durante le lezioni del corso, si faceva riferimento spesso alla classifica delle migliori aziende dove lavorare, tra l'altro elette dai dipendenti, si trattava dei famosi World's Best Workplaces (redatti dal Great Place to Work); in quell'occasione ho visto che tra queste aziende figurava Leroy Merlin come un'eccellenza.”

Siamo andati a verificare anche le varie classifiche di Great Place to Work<sup>98</sup>, che sono divise in categorie in funzione della grandezza dell'azienda; tali classifiche sono stilate rielaborando dati ottenuti dai feedback dei dipendenti.

Nel 2012 (anno di assunzione di Paolo Galante), Leroy Merlin era, per il terzo anno consecutivo, nella top ten della classifica<sup>99</sup> dove ora, per quanto riguarda la classifica Italiana, non risulta presente da almeno 5 anni.

---

<sup>98</sup> <https://www.greatplacetowork.it>.

<sup>99</sup> <https://www.bricomagazine.com/> (2011) *Leroy Merlin: vince la fiducia dei suoi dipendenti*. Disponibile in: <https://www.bricomagazine.com/leroy-merlin-vince-la-fiducia-dei-suoi-dipendenti/>.

Nel 2013 erano presenti sia Leroy Merlin (dodicesima) che BRICOMAN al sesto posto<sup>100</sup>. BRICOMAN risultò essere quarta nella classifica Italiana del 2015, ma attualmente non è più presente<sup>101</sup>. Negli ultimi tre anni i primi posti sono sempre stati occupati dalle aziende Hilton e American Express, mentre nella classifica mondiale il primo posto, da alcuni anni, è ad appannaggio di Cisco.

LARGE COMPANIES		
Posizione	Azienda	Collaboratori
1	Microsoft Italia	794
2	Tetra Pak Packaging Solutions	847
3	Gruppo Dow in Italia	777
4	Quintiles	639
5	Fedex Express	995
6	Bricoman	712
7	Eli Lilly Italia	1083
8	Unieuro	2589
9	IKEA Italia Retail Srl	6243
10	Unilever	2645
11	Sanofi	2514
12	Leroy Merlin Italia	5721
13	EMC Computer System Italia	514

**Figura 21:** classifica italiana delle grandi aziende con oltre 500 dipendenti del Great Place to Work 2013. Fonte: <https://www.greatplacetowork.it>.

Riprendendo l'intervista, Paolo continua affermando che: “tra i miei contatti avevo persone che lavoravano presso l'azienda e che mi confermarono quanto emerso dagli studi. Decisi di fare una tesi sperimentale andando a capire appunto come i dipendenti avessero permesso che l'azienda ottenesse un tale ranking e se effettivamente fosse così virtuosa; iniziai a conoscere Leroy Merlin più nel dettaglio scoprendo anche il gruppo ADEO del quale fa parte. ADEO è una holding prima per fatturato in Europa nel mercato del bricolage e terza a livello mondiale”.

Verificando quanto affermato, scopriamo che ADEO è appunto terza al mondo nel 2017 dopo Home Depot e Lowe's e leader in Europa seguita da Kingfisher e Obi<sup>102</sup>.

“Tra le aziende del gruppo ADEO era presente anche BRICOMAN che, all'epoca, non era a Roma, dove io ho studiato, ma operava in altre regioni italiane.

Scoprendo i grandi valori dietro a Leroy Merlin e al gruppo ADEO ne sono rimasto affascinato. Essendomi da poco laureato, cercai se fossero presenti posizioni aperte nelle varie aziende del gruppo, trovai questo percorso da capo-settore: percorso di crescita che, partendo dalla prossimità con la squadra e con il prodotto, permetteva al candidato di poter crescere nell'azienda in breve tempo e di poterne comprendere, durante tale

<sup>100</sup> <https://www.greatplacetowork.it> (2012) *Le migliori aziende per cui lavorare nel nostro Paese, i Best Workplaces™ Italia 2013*. Disponibile in: <https://www.greatplacetowork.it/risorse/employer-branding/classifica-best-workplaces-italia-2013-le-aziende-premiate>.

<sup>101</sup> <https://www.greatplacetowork.it> (n.d.) *Classifica Best Workplaces Italia 2020*. Disponibile in: <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces/italia/2020>.

<sup>102</sup> <https://www.greenretail.it> (2018) *La-classifica-mondiale-dei-retailer-diy*. Disponibile in: <https://www.greenretail.it/la-classifica-mondiale-dei-retailer-diy/>.

crescita, molti aspetti e molte sfumature; un percorso che consente al candidato di conoscere, innanzitutto, il mestiere più semplice ma più importante in BRICOMAN quello del commercio. Il venditore, infatti, risulta essere la chiave del successo dell'azienda anche perché ha un profilo particolare rispetto a quello dei competitors dovendo anche gestire le operazioni di ordini e di caricamento del prodotto e di sistemazione del reparto, comprendere appieno questo ruolo significa comprendere l'azienda.”

In tale passo è possibile notare un accostamento con Olivetti i cui manager erano spesso a contatto con i dipendenti e innumerevoli volte salirono ai vertici partendo dallo svolgimento delle mansioni più umili. Lo stesso Adriano lavorò come operaio nella fabbrica del padre e molti altri manager e dirigenti di scuola olivettiana passarono per la fabbrica. Tra questi vorremmo ricordare Giovanni Enriques, figlio del celebre padre matematico Federigo, venne assunto personalmente da Adriano come operaio in Olivetti riuscendo, in poco più di 5 anni, a diventare direttore per l'estero e direttore generale dopo essere stato fondamentale nel periodo bellico, quando riuscì a evitare la distruzione per mano tedesca dell'azienda, nonostante le sue origini ebraiche<sup>103</sup>. Dal carattere esuberante e frizzante, amava anche lui circondarsi di persone stimolanti e di intellettuali come ad esempio i “ragazzi di via Panisperna”, indubbiamente avrà colpito Adriano, durante il colloquio, sia per lo spessore intellettuale sia per il background familiare. Nonostante l'uscita dall'azienda per una personale incompatibilità con Adriano, manterrà la sua “essenza” Olivettiana durante tutta la sua carriera continuando a confrontarsi con personaggi illustri e intellettuali, dando inizio alla rimodernizzazione di due aziende ereditate, la Aurora penne e la celebre Zanichelli editore con un approccio così innovatore e con una cura così attenta all'istruzione, alla ricerca e alla cultura (per quanto riguarda la casa editrice) che risulta difficile non vedere in un tale approccio un evidente eredità degli anni passati in Olivetti.

Comprendere il prodotto, avere cura dei dipendenti e calarsi nei loro panni era centrale e cruciale nella formazione della classe dirigente Olivetti, caratteristiche che possiamo riconoscere anche a BRICOMAN che, con il percorso allievo capo settore, sceglie giovani laureati per inserirli in azienda dal basso, accompagnati da un tutor per poterli far crescere e diventare futuri dirigenti, attenti e approfonditi conoscitori dell'azienda.

Al riguardo, giova ricordare il simile percorso da noi svolto negli scorsi mesi e riportato nel precedente paragrafo. Riprendendo il resoconto dell'intervista a Galante:

“Mi sono candidato nonostante la pochissima esperienza. Avevo lavorato durante l'estate nei ristoranti, nei piccoli supermercati e negli stabilimenti balneari del mio paese avendo sempre nutrito il piacere per il commercio e per la vendita.

Decisi di provare a candidarmi, anche perché colpito dall'orientamento così spinto verso la soddisfazione dei dipendenti del Gruppo ADEO emerso dagli studi per il mio progetto di Laurea; sentivo che mi sarei potuto trovare bene e che comunque avrei potuto mettere in pratica quello che mi aveva appassionato durante gli

---

<sup>103</sup> Gerbi, S. (2013) *Giovanni Enriques dalla Olivetti alla Zanichelli*. Milano: Hoepli.

studi ovvero le politiche di gestione sviluppo risorse umane. Ho intrapreso questo percorso nel negozio di Cagliari iniziando tre mesi di pura e semplice vendita al fianco di colleghi del reparto vernici”.

2) *Paolo, ci puoi illustrare se sei cresciuto all'interno dell'azienda o se ricopri il ruolo attuale successivamente a precedenti esperienze in altre aziende ?*

“Sono cresciuto all'interno dell'azienda, assolutamente sì. È vero che sono entrato con un percorso che prevedeva uno step iniziale di tre mesi come venditore, ma per poter conoscere le dinamiche basilari del commercio, comprendere cosa fa un venditore, una hostess di cassa, cosa fa un addetto alla logistica, in questa fase che reputo cruciale per la mia crescita professionale e non solo.

Reputo che siano mansioni cruciali per il funzionamento dell'azienda, le fondamenta e senza fondamenta non si può arrivare alla cima del palazzo; ho quindi imparato a conoscere l'a b c del mestiere, le aree più importanti del negozio per immaginare poi, in un secondo momento, come gestire le squadre conoscendo le dinamiche del lavoro, le preoccupazioni e le insidie dei miei futuri dipendenti. Superati i tre mesi iniziali, per i nove mesi successivi, sono andato in un altro negozio con la mansione di allievo capo settore lavorando con la sapiente supervisione di un capo settore senior molto esperto di prodotto, gestione ordini e di gestione delle risorse umane. Compito del capo settore è la direzione di una squadra di un reparto all'interno dello store; l'incarico si svolge in completa autonomia per quanto riguarda ordini del prodotto, il marketing, la gestione, formazione e selezione dei componenti della squadra.

Fondamentale, in questa seconda fase, è stato un tutor che mi ha seguito passo passo. Concluso con successo e soddisfazione questo periodo e avendo conquistato un po' di autonomia e assunto responsabilità mi è stato chiesto di fare l'esperienza dell'apertura di un punto vendita con il ruolo da capo settore, perciò gestendo personalmente la squadra in autonomia; il mio approccio al lavoro fu quello di seguire i miei ragazzi con la testa, le braccia e il cuore”.

Questa espressione, della quale Galante ci dà nel seguito dell'intervista un'analisi più puntuale, risulta molto affine al pensiero di Adriano e al concetto di Forze Spirituali analizzato nel terzo capitolo dell'elaborato; in particolar modo, vediamo come anche Paolo Galante viene spinto nel suo modo di approcciarsi al management dal concetto di Amore che, a nostro avviso, risulta uno dei fattori cruciali per il funzionamento ottimale del modello Olivettiano. Dall'esperienza personale maturata lavorando a contatto con il citato manager, emerge che anche la bellezza è un elemento significativo del suo stile, nonostante il mondo BRICOMAN possa sembrare quanto di più lontano dal concetto più classico e canonico di estetica; Paolo trova sempre un modo per vedere il bello anche in un bullone; il negozio, dal cartello all'esposizione risulta sempre perfetto e i dipendenti, nonostante il lavoro fisico e manuale, devono sempre avere una divisa pulita, integra e decorosa, dando una grande dignità a sé stessi, al proprio lavoro e all'ambiente di lavoro.

“Testa, braccia e cuore vanno di pari passo perché il lavoro del capo settore è molto stressante, richiede una grande tenacia, forza di volontà e capacità di ascolto verso le persone che realmente portano avanti l'attività quotidiana con un enorme senso di responsabilità. Il capo settore deve essere braccia per stare con la squadra e lavorare insieme a loro e con loro, testa per ragionare sulla gestione economica e gestione della propria

squadra e del proprio settore, cuore per saper indirizzare e anche far crescere il potenziale all'interno della squadra.

Mi occupai sia di squadre di commercio e vendita, dunque un reparto prettamente tecnico e poi fui affidato alla gestione di un reparto un po' più amministrativo e contabile che risulta quello della gestione della squadra casse, la squadra più numerosa del negozio. Successivamente, Sandro, il capo di BRICOMAN (si fa riferimento ad Alessandro Di Giovanni amministratore delegato e fondatore di BRICOMAN Italia), in un incontro che abbiamo periodicamente mi chiese quali fossero le mie ambizioni e dal confronto risultò che coincidessero con quelle dell'azienda. Venni promosso a direttore del punto vendita: la gestione più totalizzante delle risorse umane, della parte di commercio della parte merchandising e di una parte del conto economico dell'azienda; posso dunque affermare di aver fatto un percorso che mi ha garantito una crescita interna all'azienda”.

3) *Credi che essere cresciuto nell'azienda e aver avuto a che fare con gli stessi problemi che hanno i tuoi subalterni ora ti abbia aiutato ?*

“Vorrei sottolineare che in BRICOMAN non esistono subalterni, questa risulta una terminologia che riporta ad antichi meccanismi di funzionamento aziendale che non condividiamo. Io parlerei di colleghi.

Spesso lo dico ai venditori, alle hostess, agli addetti alla logistica e ai capi settore che io ho fatto il loro mestiere in un periodo storico, sebbene temporalmente vicino, in cui il mestiere, il percorso di crescita e le dinamiche del lavoro erano diverse. Il ruolo e la posizione lavorativa è quanto di più mutevole nell'azienda di oggi e rammento sempre che il mio subalterno di oggi potrebbe essere il mio collega o persino il mio superiore domani. L'azienda è mutata e si è evoluta in un tempo record e l'azienda di oggi non è neanche visivamente quella di otto anni fa: è un'azienda molto più evoluta, molto più digitalizzata, il lavoro che fa un venditore oggi è molto più tecnico.

Li definisco colleghi e li chiamo per nome e spesso dico loro che io non sono bravo quanto loro a fare quello che fanno oggi, lo dico con molta umiltà, e non mi sento meno capo nel momento in cui lo dico, sicuramente sono meno bravo di una hostess ad occuparmi della parte finale di un acquisto di un cliente o nell'interfacciarmi con il front office con il cliente, proporre al cliente diverse modalità di pagamento, come non sono bravo come un venditore a fare gli ordini della merce, capire il fabbisogno e il quantitativo necessario, come non sono assolutamente bravo nelle dinamiche di logistica, di scarico e di sistemazione della merce con i fornitori.

Sono avvantaggiato, avendo fatto questa tipologia di missioni nel tempo, perché mi rendo conto quali possano essere le caratteristiche necessarie per poter far bene quel lavoro e per poter star bene facendo quella missione, mi rendo conto quali sono gli strumenti cognitivi, quali sono gli strumenti informatici, quali gli strumenti da adoperare nel lavoro di cui una persona deve dotarsi per approcciare in modo corretto ad una determinata missione. Non so sempre in assoluto se sto facendo la cosa giusta o sto sbagliando, in mio aiuto vengono i report aziendali, però reputo di saper scegliere il profilo giusto per una determinata missione, scegliere i colleghi per formare una squadra e dare tanta fiducia”.

#### 4) Paolo ci puoi illustrare in cosa è diversa BRICOMAN dalle altre aziende ?

“Precedentemente a questa esperienza non avevo altre esperienze lavorative molto importanti, erano quelle avute in piccole realtà familiari. Conosco le altre aziende grazie ai colleghi o ai racconti che mi fanno i candidati, ovviamente ci può essere la frustrazione nel momento in cui siamo in sede di colloquio, di selezione, magari con futuri colleghi che hanno lasciato un'azienda per venire in BRICOMAN, si parla anche delle esperienze previe. Le persone mi dicono che in BRICOMAN si sono sentiti investiti di grande fiducia e dotati, a loro dire, di una non comune autonomia nel gestire il mestiere, nel poter prendere delle decisioni, con la consapevolezza di poter, aggiungerei, sbagliare; questa fiducia permette poi ai colleghi di fare delle grandi evoluzioni in termini di crescita. Abbiamo questa grande caratteristica che può essere diversa perché diamo fiducia, le persone si sentono tranquille, responsabili, autonomi e in grado di poter scegliere cosa e come fare, spesso evidenziando limiti e problemi prima ancora che la dirigenza li possa individuare. Non la diamo (questa autonomia) perché siamo più bravi degli altri bensì perché la struttura aziendale si regge sull'organizzazione composta da un'intelligenza collettiva, diffusa, e di grande trasparenza fondamentale per il dialogo; quello che so io lo può sapere il venditore entrato da due giorni, non ci sono grandi segreti. Questo permette alle persone, di sentirsi liberi di esprimersi perciò di sviluppare un grosso potenziale che domani potrebbe permettergli di fare anche un altro mestiere, di essere un punto di riferimento per una squadra, parlo non solo di crescita verticale ma anche a livello orizzontale un punto di riferimento per il punto vendita per una determinata attività”.

La trasparenza e la condivisione furono parte di quel *quid* che, come specificato nel corso dell'elaborato, fecero raggiungere vette di successo inimmaginabili alla Olivetti. La condivisione del sapere, che come sopra emerge risulta essere anche uno dei valori fondamentali del mondo BRICOMAN, rese i dipendenti della Olivetti oltre che partecipi anche collaborativi e portatori di innovazione ed idee. In BRICOMAN la costruzione di ogni singolo nuovo negozio viene affidata alla collaborazione dei dipendenti che fanno emergere quelle che potrebbero essere eventuali criticità e che fanno sì che il negozio sia concepito per agevolare il più possibile il loro lavoro. Parlando con alcuni dipendenti “storici”, abbiamo scoperto come siano cambiati profondamente gli stores nel corso degli anni, soprattutto grazie a questa strategia e di come ora risultino essere ambienti decisamente a misura di lavoratore.

#### 5) Ci puoi parlare del welfare BRICOMAN ?

“Parlando di welfare penso sia importante, piuttosto che ripetere i benefit dei dipendenti come fossero una lista, raccontarti che in BRICOMAN esistono vari livelli di partecipazione: c'è una condivisione del sapere, del potere, del volere e dell'aver.

Per quanto riguarda la condivisione del sapere, come già anticipato, risulta essere la condivisione di tutte le informazioni rese accessibili per tutti, a prescindere dalla missione che si sta svolgendo, questo permette alle persone di voler rendersi protagonisti del progetto aziendale; da qui anche la condivisione del potere perché chiunque risulta avere strumenti e le conoscenze per fare e saper fare, per cui il potere e il poter fare diventa condiviso a tutti i livelli e tra tutti i colleghi.

Spiegare la condivisione dell'averè risulta un po' più complesso, condividere l'averè è un concetto un po' figlio della partecipazione delle diverse parti nello stesso progetto e con lo stesso obiettivo comune sia al manager sia al venditore di avere un'azienda sana e che cresce; ogni venditore si deve sentire manager oltre che di sé stesso anche in parte dell'azienda, noi condividiamo quello che è l'utile, la ricchezza che l'azienda produce perché essa risulta essere il frutto dell'impegno del singolo; essendo frutto dell'impegno del singolo, annualmente viene distribuita; parte di quell'utile viene distribuito trimestralmente tramite bonus, o annualmente o addirittura con piano di azionariato a lungo termine ossia a cinque anni. Questo perché in ADEO quindi in BRICOMAN siamo tutti dei leader a partire dalle mansioni più elementari, ognuno di noi è leader nella sua parte e fautore del successo di tutti. Noi siamo convinti che se si vuole si può fare business in modo partecipativo, etico e positivo.

Ci definiamo anche leader positivi rispetto all'impatto che abbiamo sulle località dove andiamo ad insediare i nostri stores con un'influenza a livello economico, sociale, umano e ambientale che deve andare a migliorare e incidere positivamente nell'area da noi scelta. Quando noi diciamo di essere leader, imprenditori e positivi perché ci chiediamo quale possa essere l'impatto delle nostre aziende; ci assumiamo delle responsabilità da portare avanti facendoci promotori e ambasciatori del pensiero positivo all'interno del negozio e anche intorno e crediamo e pretendiamo un atteggiamento del genere anche da chi lavora con noi; questo richiede che le persone abbiano un grande gradiente di consapevolezza e di fiducia nell'azienda, fattori che cerchiamo nel dipendente fin dal momento della selezione.

*6) E del rapporto tra dipendenti di diversi livelli ?*

“In BRICOMAN ci diamo del tu non perché non esista un leader dell'azienda o un leader delle risorse umane, ma perché questo non risulta essere onnipotente e ogni vedente ed essendo un uomo risulta avere un costante confronto e aiuto dai suoi collaboratori di qualsiasi livello all'interno dell'azienda. L'amministratore delegato è ben consapevole che tutti i progetti nascono dal negozio e dovendo soddisfare il cliente colui che risulta più prezioso all'interno dell'azienda risulta essere chi è più vicino al cliente”.

In una società basata sul feedback, BRICOMAN appare essere consapevole dell'importanza che hanno i propri dipendenti, l'inclusione risulta fondamentale anche a livello aziendale per comprendere il prima possibile le tendenze, le necessità di un pubblico sempre più esigente e per reagire ad una concorrenza sempre più spietata, in modo particolare da parte delle piattaforme di vendita esclusivamente online. Oggi, vorremo sottolineare, risulta quasi necessario un'azienda basata sull'inclusione anche perché la risalita delle informazioni dal dipendente alla dirigenza risulta essere un buon metodo per conoscere il polso delle attività e criticità in azienda e crea un rapporto di feedback immediato anche sul lavoro svolto dal dipendente; ne può conseguire anche un aumento della produttività, il taglio dei costi e persino una riduzione dei tempi necessari per la risoluzione dei problemi. E' più efficace ricevere la notifica di un problema piuttosto che dover andare a cercare e controllare le inefficienze. Nella società di oggi basata sempre di più sull'immagine e con una sensibilità maggiore da parte dei consumatori su aspetti quali l'etica, il rispetto dell'ambiente e l'origine del prodotto risulta, in molte aziende, quasi una necessità di marketing e d'immagine dipingersi

come un'impresa green, socialmente attiva ed equa; tuttavia ciò, molto spesso, costituisce meramente una facciata e nasconde una ben diversa realtà.

Per Adriano Olivetti l'onestà nell'agire era assolutamente importante; credeva veramente in ciò che faceva e riteneva che un approccio basato sulla disonestà e la menzogna non portasse, nel lungo termine, a risultati ottimali; fu anche per questo accusato di essere un utopista e quasi lo si potrebbe definire un personaggio naïf. Reputandoci degli ottimisti, appoggiamo l'idea di Adriano sostenendo che il bene e la sincerità siano sempre preferibili; non possiamo, di contro, sottolineare come se da una parte risulti più semplice mentire ai media dall'altra i dipendenti di un'azienda sono più difficili da soggiogare, anzi potrebbero anche risultare maggiormente frustrati dalla percezione di lavorare in un'azienda che si professa in un modo e nella pratica è tutt'altro. Trasmettere un messaggio senza credere nel suo contenuto è sempre, e in ogni contesto, più difficile e così crediamo sia anche per quanto riguarda l'ambito aziendale.

Non sappiamo cosa pensino i dirigenti ADEO, né se per loro l'approccio inclusivo possa essere una mera strategia aziendale o se abbia, come in Olivetti, un approccio politico e sociale; dato di fatto è che dall'intervista al Galante traspare una consapevolezza, una responsabilità nei confronti dell'aspetto sociale ed etico che, a nostro avviso, appare spontanea; spontaneità che fa sì che, almeno per quanto concerne la nostra personale esperienza, i dipendenti di Roma apprezzino lo stile adottato e ne riconoscano il valore, andando a contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro sereno e collaborativo.

Continuando nell'intervista, si manifesta la convinzione di Paolo Galante sull'importanza del fattore umano all'interno dell'azienda.

“Bisogna valorizzare e anche responsabilizzare le persone e non solo apparentemente; per una concreta valorizzazione risulta necessario, come sottolineato prima, dire quello che pensi, che fai e come lo faresti; indubbiamente il vestire uguali e darsi del tu agevola, anche in modo implicito, nella mente questo meccanismo e abbatte il muro della diffidenza, del timore e della paura. Perciò il rapporto tra i diversi livelli è assolutamente alla pari, un continuo scambio di informazioni, un continuo aggiornamento e un continuo miglioramento. Non è un'azienda che si fa alla scrivania, è un'azienda che si fa sul campo; non esistono voci più alte, più importanti ma tutti devono contribuire alla crescita dell'azienda in egual modo”.

*7) Hai trovato giovamento e benefici anche nella produttività e nelle performance dei dipendenti conseguentemente ad un approccio più familiare con gli stessi ?*

“Avere persone motivate dalla libertà di poter esprimere un'opinione senza temere il giudizio o peggio ancora non essere ascoltato crea delle persone più produttive e partecipative; il darci del tu, dare fiducia, collaborare, essere motivati e motivare sono degli elementi di grande forza che rendono anche a me il lavoro più piacevole e, dunque, avendo piacere di lavorare e di stare a contatto con i miei dipendenti risulterò io stesso più performante”.

Riflettendo riguardo all'esperienza personale in azienda, vorremmo sottolineare come l'approccio morbido all'errore da parte dell'azienda stessa disinibisca molto il dipendente rendendolo più produttivo e meno timoroso; inoltre fa sì che questi cresca professionalmente molto più velocemente, approcciandosi, in

maniera più serena, ad un numero maggiore di mansioni evitando di cristallizzarsi esclusivamente sulle competenze da lui già acquisite e chiudendosi nella propria confort zone, ricordiamo come un mantra il concetto che fosse meglio sbagliare che non fare.

“La valutazione intermedia e i colloqui di valutazione annuali, sebbene un po’ più formali, ma quotidiani nella vita e nella relazione tra capo e collaboratore, costituiscono momenti di confronto; si verifica come si stia procedendo nel lavoro chiedendosi se la direzione presa sia quella giusta, se tutti stiano perseguendo lo stesso fine. È chiaro che la produttività aumenta nel momento in cui le persone fanno quello che fanno, il perché lo fanno, avendo delle persone, dall’amministratore delegato, al direttore risorse umane, al direttore di negozio che hanno il piacere di spiegare il motivo dietro ad ogni operazione dell’azienda; in BRICOMAN, la trasparenza è fondamentale”.

8) *È presente un codice etico dei dipendenti ?*

“Esiste, assolutamente, un codice etico che è fondamentale soprattutto per l’approccio inclusivo e partecipativo scelto dal gruppo ADEO, che risulta averne uno ben rodato. Per BRICOMAN è una sfida più nuova e recente, ci si deve adattare anno dopo anno all’evoluzione di un’azienda che qui in Italia risulta ancora relativamente giovane; oggi abbiamo 24 negozi sul territorio nazionale ma già sono stati avviati lavori su altri quattro cantieri che vedranno nascere altrettanti negozi entro il 2021. Siamo una comunità di tante persone che cresce anno dopo anno, come leader e azienda per poter avere quel citato impatto positivo sull’ambiente e sul lato umano e per poter applicare il nostro piano sociale necessitiamo di un preciso codice etico e comportamentale da dover rispettare e da far rispettare.

Il rispetto e le regole di condotta si applicano sia all’interno tra noi dipendenti dell’azienda sia con chi è all’esterno, quindi con i clienti, un futuro collega e anche con i nostri fornitori in quanto per noi il codice non costituisce solo una mera formalità. Quindi per avere il giusto approccio da noi chiesto tutti devono adoperarsi affinché o da dipendente, o da fornitori, o da azienda di servizi ci si adegui a questo codice etico, codice che un po’ racchiude tutto quello che ci siamo raccontati; dal darsi del tu all’approccio partecipativo, umile e propositivo, ma ovviamente si vanno a toccare temi ancora più importanti, quali il rispetto del sesso, della razza, delle differenze di genere e credo religioso e aspetti delicati sulla sfera della vita privata e personale dei quali non possiamo non tenere in considerazione. Siamo una comunità ormai di 3.700 persone, in Italia abbiamo un impatto sulla società e dobbiamo tenerne conto. Per assolvere a questa responsabilità è presente un istituto di vigilanza al quale si possono anche sottoporre problemi e consigli relativi all’etica.

Il nostro principio di inclusione e partecipazione, essendo veramente sentito, sta nel collaborare non solo nel poter dire le cose come le faccio, come vorrei che fossero fatte e nel fare proposte esclusivamente inerenti alla sfera del lavoro, ma sta nel far dire la propria anche e soprattutto sul codice etico e sul fatto che, ove ci si rendesse conto che questo non sia rispettato adeguatamente o che non includa elementi al quale si risulti sensibili, si possano notificare all’ente di controllo le proprie istanze; quindi c’è una grande attenzione e anche rispetto a questo tema, nell’ottica di una partecipazione, come già detto, sincera e a tutto tondo”.



**Figura 22:** manifesto campagna BRICOMAN contro la violenza sulle donne; nella foto è presente Paolo Galante.  
Fonte: <https://www.bricoman.it>.

### 9) *I dipendenti possono partecipare alle azioni BRICOMAN ?*

“Assolutamente sì, esiste un sistema, non è nulla di quotato in borsa, ma come accennato è un azionariato interno: semplicemente ogni anno gli utili che facciamo, essendo ognuno di noi protagonista della realizzazione di questi, vengono divisi tra le persone che li hanno prodotti. Tutti abbiamo prodotto ricchezza e risulta corretto dividerla, c'è grande libertà nel far scegliere alle persone cosa farne; noi diamo l'opportunità di investire nel sistema di azionariato, teniamo a questo progetto anche perché teniamo al futuro anche finanziario dei nostri dipendenti; essendo però le azioni a 5 anni lasciamo piena libertà di scelta nella gestione del patrimonio. Il sistema si basa partendo dalla valutazione che analisti fanno, non solo di BRICOMAN ma di Leroy Merlin e del gruppo ADEO, oltre a tutte le conglomerate di tutti i Paesi che portano ADEO ad essere un'insegna importante nel mondo. Vengono valutate la salute dell'azienda, la salute nell'anno corrente come si è progrediti rispetto all'anno passato e qual è il progetto per l'anno futuro dando ovviamente dei pesi differenti all'anno presente, a quello passato e al futuro. Il titolo finora è sempre migliorato; avendo avuto buoni risultati la valutazione del titolo porta le persone ad avere questo salvadanaio che, di anno in anno, cresce e permette di dare davvero una grande solidità ai dipendenti, una positività per il futuro e la serenità nel presente, per molti è importantissimo da avere e può veramente essere un benefit che può cambiargli la vita”.

Il progetto costituisce, a nostro giudizio, oltre che un servizio dato dall'azienda anche un metodo di partecipazione al benessere e al successo aziendale nonché una strategia culturale che mira a creare una cultura economica e finanziaria nei dipendenti e far sì che si possano creare un futuro e una pensione serena. Un progetto simile era presente in Olivetti e risultò cruciale nei momenti di crisi quando gli stessi dipendenti proposero di non essere pagati in maniera immediata ma successivamente con eventuali interessi in un momento di maggiore stabilità per l'azienda. Un progetto del genere costituisce un buon metodo per stabilire un rapporto biunivoco tra azienda e dipendente; con quest'ultimo che si sente responsabilizzato del peso di garantire la solidità dell'azienda diventandone anche lui, ancorché in piccola parte, un azionario.

“Quella dell’investimento risulta, ovviamente, una proposta e lasciamo piena libertà nella scelta; comprendendo anche come vi possano essere situazioni differenti tra i nostri dipendenti. Nonostante l’investimento risulti essere a cinque anni, comunque prevediamo che qualora vi siano esigenze particolari si possano utilizzare le risorse accumulate senza pagare penali. Inoltre si può investire ulteriormente così da poter incrementare il capitale. Questa opportunità dà la possibilità ai dipendenti, al termine della vita lavorativa, di ritirare le somme maturate e di ritrovarsi un fondo pensionistico senza nemmeno essersene resi conto ma essendo consapevoli che questo è stato reso possibile solo perché il proprio impegno, la motivazione, la passione hanno portato ad un risultato per l’azienda e dunque anche per loro stessi, rendendo un passaggio importante, e molte volte critico per la vita di molti, più leggero garantendo loro una serena vecchiaia. Questo progetto è mirato rendere i dipendenti importanti per l’azienda, non solo a parole ma anche a livello economico.

*9) Puoi parlarci del metodo di assunzione dei dipendenti ?*

“Il processo di assunzione segue un iter canonico che prevede lo screening del curriculum, quasi del tutto informatizzato attraverso il nostro canale istituzionale - lavora in Bricoman.it - ogni negozio ha autonomia rispetto alle assunzioni. Il candidato decide dove candidarsi, le piattaforme digitali e il recluting sono dei servizi interni BRICOMAN che sono al servizio dei negozi. Le fasi di colloquio sono divise tra alcune online e delle video-interviste online per poi arrivare al colloquio finale con il capo settore o lo store manager che avranno in mano la decisione finale in quanto sono loro che dovranno stare a contatto con il candidato ed, eventualmente, lavorarci; dunque anche in questo modo si comprende, ad esempio, la forte autonomia e indipendenza che diamo, ad esempio, ai capo settore e dunque, sebbene una parte iniziale di scrematura sia più automatizzata e standardizzata, la decisione finale sta nella sensibilità e nell’esperienza personale maturata dall’eventuale capo settore o manager che assumono la funzione di recruiter.

Ti voglio raccontare un’iniziativa di BRICOMAN e del gruppo ADEO che è molto soddisfacente ed è un vanto per noi: il sondaggio di soddisfazione dei collaboratori. Questo viene somministrato trimestralmente e abbinato al sondaggio che facciamo ai clienti per comprendere qual è il grado di soddisfazione nel momento di acquisto; i feedback sono la chiave del nostro successo. Infatti siamo anche molto attenti alle valutazioni di Google. Il questionario che sottoponiamo ai dipendenti risulta anonimo dando così la possibilità di rispondere liberamente e ci permette di capire se la direzione che stiamo seguendo sia quella corretta.

Le domande poste sono sia chiuse tipo quelle relative al benessere del lavoratore, andando a chiedere, ad esempio, se si trova bene, se consiglierebbe l’azienda a un conoscente o un amico, comprendendo se e come i dipendenti siano ambasciatori della nostra azienda all’esterno, sia domande aperte circa il futuro proprio e dell’azienda o in merito a problematiche riscontrate durante l’anno, andando a chiedere come, secondo i dipendenti, potrebbero essere a loro avviso risolte; questo ci permette di andare a migliorare qualsiasi problematica legata sia all’aspetto etico piuttosto che alla sicurezza, che alle politiche retributive e di ottenere anche nuove proposte alle risoluzioni da noi già adottate. Questo metodo ci permette di capire anche l’andamento della vita del dipendente all’interno dell’azienda e, qualora vi fossero delle mancanze, stabilire

se dobbiamo intervenire semplicemente con dei corsi di formazione o di approfondimento o effettuare interventi diversi, momenti più istituzionali che sono sempre legati ad un colloquio, ad un confronto e ad un momento di ascolto fisico con il proprio capo.

È un momento importante e non deve assolutamente essere reputato banale perché le persone si sentono ascoltate e perché noi impieghiamo questi strumenti non come mera formalità o pubblicità ma per adoperarli in un costante processo di miglioramento; ancora una volta l'ascolto è fondamentale come sottolineato in maniera più che chiara e risulta essere uno dei cardini aziendali. Vogliamo far capire forte e chiaro a ciascuna persona che varca la porta di uno store BRICOMAN che quella non è solo un'insegna posta su di un grande negozio ma è una grande famiglia fatta da persone che sono in grado di collaborare, cooperare alla crescita dell'azienda facendola diventare quello che è oggi".

L'intervista ci fa comprendere quanto un modello di azienda in cui l'inclusività e il benessere dei dipendenti siano veramente sentiti dalla dirigenza dia dei risultati dei più squisiti.

Paolo Galante non si è trovato un modello di welfare e un rapporto con i dipendenti imposto dall'alto, anzi, vista la sua propensione al volere una società più equa, è andato a cercare un'azienda con caratteristiche confacenti e similari alla sua visione del mondo.

Persone come Paolo rappresentano il vero lascito Olivettiano, in lui non è presente un mero interesse industriale ed economico, ma la voglia di voler agire sulla società e la sua mission, come quella di Adriano, diventa, relativamente, più sociale e politica piuttosto che aziendale. A nostro avviso il modello Olivettiano, può funzionare e dare risultati solo se spontaneo e sincero.

Dall'esperienza lavorativa svolta, senza dubbio positiva, abbiamo constatato quanto il rapporto inclusivo e di rispetto verso i dipendenti fosse vero e sincero; ci siamo convinti che il dipendente, percependo questa onestà e trasparenza, pian piano se ne appropria e ne diventa un convinto fautore, adottando tale approccio giorno dopo giorno, esportandolo anche all'esterno dell'azienda e divenendone, di fatto, un vero e proprio ambasciatore. Riteniamo che non ci sia metodo migliore per trasmettere un messaggio che essere noi stessi il messaggio.

Lavorando in una realtà composta da un numero importante ed eterogeneo di dipendenti siamo rimasti favorevolmente sorpresi dal non aver mai ascoltato una parola negativa o di biasimo nei confronti di Paolo; giorno dopo giorno abbiamo apprezzato il suo valore come leader, o più che leader lo definiremo una vera guida. Il suo messaggio era talmente forte da riuscire a conquistare il cuore e la mente di tutti i dipendenti.

I dipendenti notando qualcosa di errato nello svolgimento del proprio lavoro hanno sempre celermente cercato di porvi rimedio perché mossi non dalla paura di essere ripresi ma dalla volontà di non deludere il proprio responsabile, agendo sempre in autonomia senza necessità di controllo. Il tutto in armonia con i principi BRICOMAN ,la sua leadership risulta in questo modo talmente forte che quasi risulta superflua la sua presenza assidua nell'ambiente di lavoro. La fiducia e il clima creati sul luogo di lavoro fanno sì che nonostante le grandissime dimensioni dello store e i 170 dipendenti, BRICOMAN Fidene funzioni come un orologio svizzero.

Quello di Paolo Galante lo riteniamo un valido esempio dell'applicazione del modello Olivettiano, non perché ne risulti fedelmente ispirato, ma piuttosto perché adotta alcuni dei principi chiave di Olivetti quali la spontaneità, l'amore e la flessibilità.

Potremmo chiaramente affermare che per ottenere il massimo risultato da un modello di welfare aziendale sia necessario che quest'ultimo non risulti un automatismo o una mera formalità, ma che sia spinto da una profonda voglia di innovare la società e di includere i propri collaboratori nella propria missione.

Come vedremo nell'intervista a Beniamino de' Liguori Carino la vera eredità di Olivetti non è rappresentata esclusivamente dal modello aziendale bensì dal valore del messaggio politico e sociale.

## **5.5 L'attualità del pensiero di Olivetti**

Giunti a questo punto dell'elaborato pone naturale porsi come applicare ai giorni nostri l'ideale di Adriano Olivetti.

La nostra conoscenza risulta oramai arricchita da tutta una serie di elementi che spaziano da una approfondita comprensione del suo pensiero e della sua ideologia nonché dell'idea della società, ai concetti di bellezza, armonia, legalità ed equità senza tralasciare la fondamentale importanza della comunità. Siamo consapevoli degli ottimi risultati di produttività conseguiti dall'azienda Olivetti effetto anche di un welfare aziendale che andava a soddisfare tutte le necessità del dipendente e che non sempre lo Stato riusciva a garantire. Possiamo prendere spunto dalla sua esperienza politica per poter comprenderne i limiti e le potenzialità, la centralità della cultura, dell'arte e del libero pensiero sono aspetti che dovrebbero appartenere alla società così come la consapevolezza dell'importanza che le strutture dove lavoriamo e viviamo possano incidere in modo significativo sul nostro benessere e di come esse possano rappresentare un messaggio aziendale e politico non indifferente.

Dalle iniziative poste in essere dalle aziende e dai case studies analizzati possiamo notare che il pensiero Olivettiano, incentrato sul welfare e sulla produzione non solo di beni ma anche di benessere e cultura, possa essere un modello vincente anche oggi in un mondo molto diverso da quello di Adriano, un mondo iperglobalizzato dove la finanza regna sovrana. Il successo aziendale non può dipendere in modo esclusivo dal raggiungimento di produttività e capitale bensì anche dalla cooperazione di ogni dipendente e dalla tutela del loro benessere. Mettere i propri dipendenti nelle condizioni migliori e meno stressanti affinché svolgano il proprio lavoro con serenità e spirito di collaborazione, per Adriano Olivetti era un comportamento naturale e spontaneo, frutto del suo modo di essere e pensare. Oggigiorno, la tutela del benessere del lavoratore è regolamentata e salvaguardata da una serie di provvedimenti legislativi in continua evoluzione. Olivetti quindi ha indicato il percorso da seguire.

L'esperienza pratica in BRICOMAN ci ha fatto vivere in prima persona come l'essere umano sia più stimolato e più propositivo e di conseguenza più produttivo in un ambiente sereno e di tipo familiare. Abbiamo consolidato l'idea che anche oggi ogni persona abbia la necessità di sentirsi apprezzato e stimato e di come, ancorché apparteniamo ad un mondo sempre più social che ci illude di aver instaurato legami forti,

la possibilità di interagire sul posto di lavoro in condizioni di tipo familiare sia una imprescindibile esigenza.

Ora risulta necessario utilizzare tutti questi elementi acquisiti e canalizzarli verso un utilizzo pragmatico.

L'approccio che adotteremo sarà quello di analizzare la fattibilità di proposte presenti tra i vari studiosi contemporanei e l'analisi di dati statistici e sondaggi per comprendere la percezione del messaggio di Olivetti sui nuovi manager, verificare se sono presenti nel mondo del web e della partecipazione online similitudini con il mondo Olivetti guidati da un messaggio di positività: mai come oggi nel mondo delle community il messaggio di Adriano può essere attuale e ora più del passato attraverso i mezzi a noi a disposizione il sogno di un mondo delle comunità di Adriano può realizzarsi.

A questo punto dobbiamo chiederci come e in che modo il pensiero di Adriano può essere utilizzato ai giorni nostri, se può adattarsi alla nostra società e se sì in quale modo? Quali sono gli elementi di contrasto dell'ideale di Adriano con la società di oggi quali i punti di contatto?

Alcuni report di ricerca si pongono le medesime domande che ci stiamo ponendo noi ora; da una parte la ricerca della Fondazione ISTUD (2008) "Esiste un'eredità del Modello Olivetti nel management?" redatto in occasione della celebrazione del centenario della Olivetti e che ha un approccio statistico, dall'altra un focus pubblicato da "Nuova Etica Pubblica" dal titolo "L'inattualità attuale di Adriano Olivetti"<sup>104</sup> che include interventi di vari studiosi.

A conclusioni simili a quelle da noi esplicitate all'inizio del capitolo, ottenute grazie all'analisi svolta nel corso dell'elaborato, giunge anche Bruno Lamborghini, come desumibile dai contenuti del suo intervento: "Comunità concreta e impresa responsabile: che significato ha la proposta di Adriano Olivetti nell'attuale contesto italiano?" Intervento incluso all'interno del Focus appena sopra citato.

Il manager ed economista che per tanti anni ha lavorato in Olivetti, dopo aver brevemente ripercorso i punti chiave del modello Olivetti e del suo pensiero nonché esaminato i pilastri fondanti ampiamente trattati nel corso dell'opera, analizzando anche lui i concetti di bellezza, trasparenza, onestà e comunità si sofferma sul valore di Adriano oggi.

Inclusività, velocità e facilità di adattamento ai mutamenti della società, creatività e innovazione fanno secondo Lamborghini avvicinare il profilo dell'azienda di Ivrea a quello di un'organizzazione tipica di una start up.

Alla luce del materiale preso in considerazione nello svolgimento dell'elaborato ed avendo anche noi sottolineato più volte nel corso del lavoro le caratteristiche menzionate da Lamborghini, non possiamo che sposarne la tesi e anzi oseremo definire, utilizzando i termini attuali, la Olivetti un vero *hub*, un aggregatore e incubatore aziendale e non solo un modello di azienda simile ad una start up ma un vero e proprio conglomerato di start up.

---

<sup>104</sup> Carlà, D. e Melis, G. (2019) *L'inattualità attuale di Adriano Olivetti*. Disponibile in: <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2019/02/Rivista-Nuova-Etica-Pubblica-n.-12-FEBBR.-2019.pdf>.

Olivetti ogni volta che si ritrovava di fronte ad un'idea, a un progetto valido non si tirava indietro dal sostenerlo; sorsero quindi, in quel frizzante contesto di scambio di idee, progetti e teorie, una serie di progetti che se non fossero stati seguiti o considerati non avrebbero fatto raggiungere alla Olivetti l'enorme successo che ebbe tra gli anni '50 e '60.

Ogni progetto diventava a nostro avviso una start up e il clima intellettualmente spumeggiante caratterizzato da un confronto tra differenti punti di vista dato dall'eterogeneità della "Corte Olivetti" fece sì che Ivrea diventasse appunto una fucina di moltissime idee innovative.

Un esempio tra tutti la divisione elettronica e il progetto ELEA seguito dall'Ingegnere Mario Tchou e dal figlio di Adriano Roberto, Adriano sostenne fortemente questi progetti e i risultati conseguenti furono un successo.

La Olivetti si impose nel mondo dei computer anticipando le tecnologie americane.

Il concetto di libertà, come sottolineato più volte da Lamborghini, è un fattore importante in Olivetti. La libertà in azienda aveva un peso tale da diventare uno dei cardini della Olivetti: libertà di pensiero, di agire di pensare, libertà negli orari di lavoro e nello spostamento all'interno dei locali di lavoro. Libertà che non portò al lassismo ma ad una maggiore partecipazione e produttività.

A nostro avviso dunque un sistema Olivettiano risulta perfettamente compatibile con il lavoro che si sta svolgendo online con le piattaforme di *open government data* e di partecipazione online.

Recentemente si è parlato e si è data molta importanza all'e-government che risulta tuttavia ancora un tipo di modello top-down, sottolineando in particolar modo, come esplica il Professor Michele Sorice, la necessità di una maggiore partecipazione da parte dei cittadini, partecipazione attuabile anche attraverso l'uso di piattaforme online<sup>105</sup>.

Vista la diffusione delle piattaforme e la necessità di includere il cittadino per poter avere un sempre maggiore engagement, il modello di e-government più auspicabile da utilizzare risulta quello partecipativo, caratterizzato da un ICT (*information and communication technologies*) che non rappresenta più meramente un canale di informazione e di miglioramento delle policies, come nei modelli di e-government manageriale e consultivo, ma come un vero e proprio strumento di innovazione democratica<sup>106</sup>. Adottando un tale modello, si va a creare un fitto legame tra e-governance ed e-democracy, rendendo possibile un tipo di partecipazione da parte dei cittadini che non risulti più sporadico e rilegato esclusivamente al momento elettorale ma che possa diventare, appunto grazie all'e-democracy, uno scambio proficuo e costante tra cittadini e Istituzioni.

L'e-democracy, infatti, risulta perfettamente inquadrabile all'interno delle varie forme di piattaforme e communities rivolte ad un modello di partecipazione online.

---

<sup>105</sup> Sorice, M. (2019) *Partecipazione democratica: teorie e problemi*, p.104. Milano: Mondadori.

<sup>106</sup> De Blasio, E. (2018) *Il governo online*. Roma: Carocci.

La richiesta e la possibilità di una sempre maggiore partecipazione attiva, non si distacca dal pensiero e dall'operato di Adriano sempre alla ricerca del confronto e dello scambio di idee con tutti coloro che lo circondavano sia in maniera diretta che non.

Non sembra azzardato affermare che Adriano avrebbe apprezzato l'utilizzo di tale forme partecipative, se appunto si utilizza la tecnologia come un mezzo per raggiungere più facilmente l'obiettivo e si conserva sempre una forte componente umana.

I principi di trasparenza e di apertura delle Istituzioni e la richiesta di partecipazione online da parte dei cittadini si possono ritenere assimilabili agli stessi valori di Adriano seppur in chiave 2.0.

Nel mondo odierno il concetto di comunità ha acquisito sempre più rilevanza online, il progetto di Olivetti sembra più che mai attuale; risolvere i problemi partendo dalla comunità e dalle communities non sembra più così un'utopia.

Riprendendo il Professor Sorice si nota anche come i social media siano ormai un veicolo di mobilitazione pubblica e che si possano adoperare come mezzo di partecipazione andando ad attivare nell'elettore un alto livello di engagement.

I gruppi facebook, afferma il Professor Sorice<sup>107</sup>, sono ormai uno strumento di partecipazione equiparabile agli altri e possono essere considerati anche essi mezzi di partecipazione attiva validi, essendo sempre più spesso adoperati come mezzo principale di comunicazione anche ufficiale tra politica ed elettori; altresì potremmo aggiungere, alla luce dei recenti messaggi di comunicazione relativi alle misure da adottare in ambito di DPCM per prevenire la diffusione della pandemia da COVID 19, anche di comunicazione delle Autorità di Governo.

Riprendendo i concetti espressi dalla Professoressa Emiliana De Blasio e in particolar modo il tema delle piattaforme, andando ad analizzare quelle di differenti comuni Italiani, indubbiamente possiamo notare che non sono tutte equivalenti e i livelli di partecipazione e di apertura delle stesse risultano differenti; emergono comunque eccellenze che possono essere fonte d'esempio.

Si potrebbe affermare che il pensiero Olivettiano sia molto simile a quello che ha spinto la Pubblica Amministrazione ad adottare queste piattaforme, assumendo il concetto che il principio di trasparenza accomuna ambedue.

Ora più che mai si potrebbe sfruttare il messaggio di Olivetti e le tecnologie preesistenti per creare un tipo di comunicazione sempre più partecipativa che adoperi la tecnologia come strumento per migliorare la società; un sistema, che come già avviato attraverso un sistema di *open government*, sia sempre più trasparente e dove la partecipazione e il pensiero di tutti sia comunemente e consuetamente preso in considerazione. Attraverso le suddette piattaforme, riprendendo il Professor Sorice, si potrebbe concludere affermando "le

---

<sup>107</sup> Sorice, M. (2019) *Partecipazione democratica: teorie e problemi*, p.129. Milano: Mondadori.

*tecnologie digitali possono essere strumenti che rafforzano la democrazia a patto che essi siano inquadrati in architetture aperte e dentro procedure partecipative e deliberative”<sup>108</sup>.*

Il Professore Sorice sostiene che non sono internet, i social network il web a far crescere il civic engagement o a fare miracoli ma possano essere, se adoperati nel modo giusto, degli ottimi canali per incrementare la partecipazione a livello sociale includendo anche le opinioni e considerando le richieste di coloro che generalmente sono emarginati. Al riguardo, non ci sentiamo a disagio nell’affermare che un Adriano ai giorni di oggi potrebbe sostenere tale tesi.

Appare doveroso, peraltro, ricordare che internet, i social network e il web possono essere anche booster per la diffusione di pensieri non inclusivi e populistici.

Una personalità come Adriano, così affascinata dall’urbanistica e dalle tecnologie innovative, sarebbe entusiasta di partecipare ai progetti attuali per la creazione delle città del futuro. La Professoressa De Blasio sottolinea come le Internet of Things<sup>109</sup> e in generale anche le ICT risultino essere gli strumenti principali all’interno della progettazione delle smart cities. Anche in tal caso non ci sembra difficile individuare in Adriano un sostenitore di tali concetti.

Riprendendo i contenuti dell’intervento di Lamborghini sopra citato, riteniamo che voglia sottolineare la teoria dell’applicabilità dei valori Olivettiani all’azienda e al management contemporaneo facendo esplicito riferimento al premio imprenditore Olivettiano istituito da Laura Olivetti. Continuando nell’analisi del focus viene confermata quella che è diventata una certezza per noi circa l’applicabilità del modello alla sfera pubblica.

Lamborghini si sofferma anche sul concetto di vicinanza tra Olivetti e la tecnologia paragonandolo alla digitalizzazione, se da una parte se ne dichiara la sua utilità e si conferma la compatibilità tra il pensiero di Olivetti e la tecnologia odierna, come anche evidenziato riguardo alla partecipazione online, Lamborghini ribadisce un elemento che vorremmo sottolineare sul rapporto tra tecnologia e uomo riprendendo il pensiero di Adriano: *“Non è la tecnologia che gestisce, ma sono le persone al centro”<sup>110</sup>*: questo è un messaggio molto chiaro espresso da Adriano Olivetti già in quegli anni, nell’intreccio tra tecnologie meccaniche ed avvio dell’elettronica sintetizzando il ruolo attuale della tecnologia e dell’intelligenza artificiale in tale modo: *“L’intelligenza artificiale va tradotta in intelligenza umana aumentata, attraverso nuove infinite possibilità di nuove attività, nuovi ambiti di conoscenza”<sup>111</sup>* facendo dunque emergere una visione della tecnologia affine a quella espressa da Adriano appunto di mezzo, di ausilio per l’uomo, dove risulta l’uomo dotato di creatività, estro e coscienza esserne padrone usandola a suo favore, l’animo umano non deve esserne mai intaccato e alterato e la tecnologia deve essere solo un mezzo per raggiungere i propri obiettivi

---

<sup>108</sup> Sorice, M. (2019) *Partecipazione democratica: teorie e problemi*, p.109. Milano: Mondadori.

<sup>109</sup> De Blasio, E. (2018) *Il governo online*. Roma: Carocci.

<sup>110</sup> Lamborghini, B. (2019) *Comunità concreta e impresa responsabile: che significato ha la proposta di Adriano Olivetti nell’attuale contesto italiano?* p. 43. Disponibile in: <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2019/02/Rivista-Nuova-Etica-Pubblica-n.-12-FEBBR.-2019.pdf>.

<sup>111</sup> *Ibidem*.

ed essere più efficienti senza esserne mai fagocitati senza mai arrivare a un neo-luddismo dove l'uomo possa vedersi minacciato dalla macchina.

Dobbiamo, da una parte, non essere succubi della tecnologia dall'altra invece essere in grado di adattarci alle trasformazioni tecnologiche e adeguare le nostre competenze e quelle della società alle necessità del mondo in evoluzione.

Un'azienda come la Olivetti, che come già largamente sottolineato si è sempre adattata ai cambiamenti della società anzi spesso li ha anticipati e ha reso l'istruzione e l'aggiornamento delle competenze dei suoi dipendenti uno dei valori aziendali, non si allontana da un modello di *learning society* auspicato da Stiglitz, confermando ancora l'estrema attualità del modello Ivrea.

Anzi bisogna prendere d'esempio la forte importanza data da Olivetti al lavoro e all'adeguamento alle nuove tecnologie come mezzo per migliorare il lavoro e potenziare l'occupazione.

Soprattutto ai giorni nostri la crisi COVID ha velocizzato il passaggio ad un mondo sempre più online, tecnologia che in questo frangente ci ha semplificato la vita e risolto innumerevoli problematiche ma che indubbiamente da una parte ci ha travolto, essendo appunto stato un passaggio non graduale ed estremamente repentino, dall'altro una così veloce trasformazione dei costumi e delle abitudini ha introdotto nuove problematiche sociali e psicologiche che dovranno essere affrontate.

Il messaggio di resilienza e di necessità di adattamento al cambiamento e l'ottica della crisi quale un punto di forza e di ripartenza sono messaggi che riteniamo, oltre che attuali, anche necessari in un periodo come quello attuale di crisi pandemica.

Adriano umanista e sensibile alla creatività, alle arti e alle idee innovative, a nostro avviso però potrebbe lasciarci un monito in questi giorni di forti cambiamento, ci potrebbe dire di lasciare che la tecnologia ci sia utile da mezzo per superare questa crisi e risolverci innumerevoli problematiche ma chiederebbe di trovare un metodo per non trascurare la creatività, la cura del bello e la cultura non tralasciando mai la possibilità di partecipazione delle persone al processo tecnologico e innovativo, evitando che la tecnologia sia un mero e semplice canale di scambio di dati e informazioni ma piuttosto un motore di idee e creatività.

Giunti a questo punto dell'elaborato riteniamo di poter sostenere una sostanziale compatibilità del modello proposto da Adriano con la società attuale inoltre; risulta pressoché evidente che un'azienda che abbia a cuore la cura del benessere dei dipendenti e della società sia, oltre che applicabile, desiderabile; occorre tuttavia comprendere se a livello di management un imprenditore come Adriano possa essere apprezzato e come la nuova classe dirigente si approcci al suo stile d'imprenditoria.

Preziosa per comprendere la compatibilità tra il modello di management di Adriano con l'attuale classe dirigente delle aziende risulta essere la già citata analisi della Fondazione ISTUD.

L'analisi statistica "Esiste un'eredità del Modello Olivetti nel management?" venne svolta a seguito di una accurata fase di sondaggi in occasione del centenario della Olivetti nel 2008.

Cruciale risulta delineare il significato del termine eredità. L'accezione del termine, in relazione a tale analisi, risulta essere sia la comprensione di cosa attualmente del patrimonio culturale e sociologico di Olivetti rimanga, sia quali siano i valori morali ed i principi del *modus vivendi* di Adriano Olivetti che ancora oggi vengono apprezzati ed adoperati in ambito imprenditoriale.

L'obiettivo della ricerca risulta essere quello di un'elaborazione dei dati mirata a creare un esempio da trasmettere alle generazioni future: comprendere i valori morali ed i principi di Adriano Olivetti rimasti integri e non scalfiti dal tempo, confrontare la nuova imprenditoria con la vecchia trovando punti di contatto, evidenziare le scelte imprenditoriali vittoriose attuate da Olivetti ed ancora oggi valide così da poterle tramandare alle future classi dirigenti.

Dunque con questa accezione il termine eredità acquista anche il valore di eredità culturale, valoriale e manageriale ricevute e da lasciare alle generazioni future.

Cosa s'intende per modello Olivetti? La ricerca analizza la metodologia del lavoro, le modalità di assunzione degli impiegati, le interazioni all'interno dell'azienda, l'importanza del design dei prodotti.

Per finalizzare la ricerca, affinché fosse obbiettiva, era necessario creare un cluster eterogeneo ed intervistare sia gli imprenditori olivettiani che i manager attuali. Gli Olivettiani intervistati a loro volta sono stati divisi ancora in 3 sottogruppi:

Il primo gruppo include coloro che hanno lavorato nell'azienda Olivetti con Adriano e successivamente alla sua morte.

Il secondo comprende coloro che hanno vissuto l'azienda tra gli anni '60 e gli anni '80.

L'ultimo, formato da 7 persone, comprendeva coloro che avevano lavorato con Carlo De Benedetti.

Gli Olivettiani sono stati contattati personalmente dai curatori della ricerca, mentre i manager attraverso la Survey online dell'Osservatorio.

Leggendo il report riusciamo a comprendere la tipologia del campione analizzato:

*“Il questionario sulla ricerca Olivetti ha ottenuto risposta da 201 panelisti, che corrispondono a quasi il 10% dei manager inseriti nell'Osservatorio. I 201 rispondenti appartengono per il 70% a fasce d'età comprese tra i 30 e i 45 anni, per il 20% maggiore di 45 anni e il restante 10% è sotto i 30 anni. Essi appartengono in modo distribuito alle diverse funzioni aziendali e operano in settori industriali diversificati”. (fondazione Istud).*

Riportiamo nelle seguenti pagine il questionario al quale è stata sottoposta l'eterogenea classe di imprenditori con un breve commento sui dati ottenuti.

Riteniamo che il seguente questionario e le relative risposte, risultino molto utili a inquadrare all'interno del nostro progetto, sia per quanto riguarda la comprensione del livello di applicabilità del modello Olivetti ad un moderno stile di management, sia perché come si noterà nella lettura risultano essere presenti molti quesiti relativi ad argomenti sui quali precedentemente abbiamo svolto una profonda analisi; pertanto le risposte al

seguito questionario le riteniamo utili e necessarie, sia per completare l'analisi iniziata sia per darle un valore empirico.

Manager	Meccanismo di costruzione e trasferimento della conoscenza	Oggetto di analisi
Olivettiani	Esperienza diretta e memoria personale	La memoria del Modello Olivetti
Non olivettiani che hanno conosciuto direttamente un olivettiano	Racconto di una esperienza vissuta personalmente	Conoscenza Attualità Desiderabilità
Non olivettiani che non hanno conosciuto direttamente un olivettiano	Conoscenza indiretta (media, pubblicazioni, interesse personale, percorsi formativi, etc.)	Conoscenza Attualità Desiderabilità

**Figura 23:** ripartizione degli intervistati.

### “ 1. Valori e cultura d'impresa

*La cultura d'impresa, intesa come quell'insieme di valori che contraddistinguono e caratterizzano un'impresa rispetto ad un'altra, viene costruita dalle persone attraverso processi di idealizzazione e condivisione di tali valori.*

*Hai conosciuto o hai avuto contatto con manager che abbiano fatto un'esperienza alla Olivetti? Sì No*

### 2. Se sì, come descriveresti tali persone?

- *Persone aperte e flessibili*
- *Manager abili e capaci di ascoltare e valorizzare i giovani*
- *Persone con una cultura manageriale desueta*
- *Persone con un forte senso di appartenenza all'azienda”.*

Dall'esame di queste interviste colpisce il forte senso di appartenenza da parte degli Olivettiani, unito ad un senso di malinconia verso un'azienda dell'epoca di Adriano che era un *unicum* grazie ai forti valori e alla sua organizzazione interna super efficiente. Considerando i manager che hanno conosciuto un olivettiano questi risultano colpiti dal forte legame e l'intesa che era presente tra gli impiegati, la singolarità dell'esperienza lavorativa, l'incancellabile senso di identificazione con l'azienda stessa.

Chi non ha mai conosciuto un olivettiano risulta aver conosciuto la Olivetti tramite i media, convegni, o per ricerche spinte dall'interesse personale; anche a loro verrà chiesto cosa e quanto sia attuabile del modello Olivetti.

### 3. “Memoria dell'esperienza olivettiana.

*Pensando all'Olivetti, quale dei seguenti elementi vi viene evocato prima degli altri?*

- *Organizzazione di successo*
- *Sventura finanziaria*
- *Design industriale e prodotti*
- *Centralità della persona*
- *OPA su Telecom*
- *Imprenditore illuminato”*

<b>Risposta</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Organizzazione di successo	24	12%
Sventura finanziaria	39	19%
Design industriale e prodotti	49	24%
Centralità della persona	27	13%
OPA Telecom	5	2%
Imprenditore illuminato	51	26%
Non risponde	6	3%

Esaminando il grafico si può notare quanto, ancora Adriano Olivetti sia ricordato per il suo acume, per il suo senso degli affari e per essere un luminaire (26%) e al secondo posto, in ordine di importanza tra gli elementi caratteristici della azienda Olivetti, risulta essere il design industriale e prodotti(24%), confermando che la cura che l’Ingegnere aveva per l’arte e, in particolare, per l’estetica del prodotto ha palesemente lasciato il segno. Il terzo dato è quello relativo alla “sventura finanziaria” che però vista l’età media dei manager intervistati (35 anni) è facilmente riconducibile ad un ricordo più recente.

E’ interessante osservare come l’OPA Telecom sia poco considerata sebbene ebbe un’importanza notevole, nel 1999, in termini finanziari.

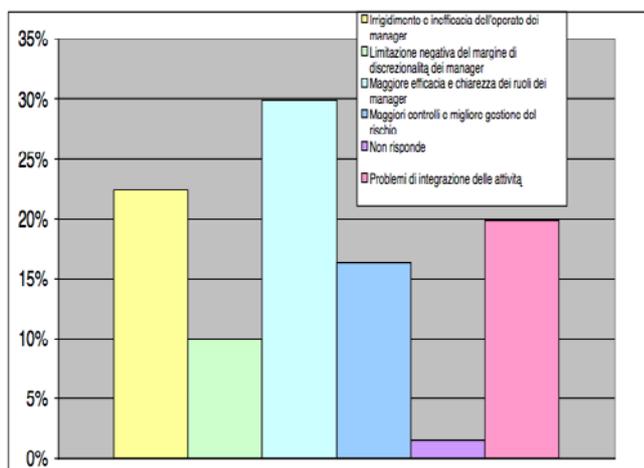
#### 4. “Modelli organizzativi

*La flessibilità o la rigidità dei modelli organizzativi, con forte enfasi su procedure e controlli, pianificazione, mansionari e chiara identificazione dei ruoli o piuttosto su meccanismi informali di interazione tra le persone all’interno dell’impresa, conduce a tipologie di impresa diverse.*

*Ritieni che un’organizzazione con una forte formalizzazione del modello organizzativo porti a:*

- *Maggiore efficacia e chiarezza dei ruoli dei manager*
- *Irrigidimento e inefficacia dell’operato dei manager*
- *Maggiori controlli e migliore gestione del rischio*
- *Limitazione negativa del margine di discrezionalità dei manager*
- *Problemi di integrazione delle attività”*

Risposte	Numero	%
Irrigidimento e inefficacia dell'operato dei manager	45	22%
Limitazione negativa del margine di discrezionalità dei manager	20	10%
Maggiore efficacia e chiarezza dei ruoli dei manager	60	30%
Maggiori controlli e migliore gestione del rischio	33	16%
Non risponde	3	1%
Problemi di integrazione delle attività	40	20%



Analizzando il grafico è interessante notare che il 52% dei manager, aggregando i dati ( 22%, 10%, 20%), affermi che un comportamento non in linea con il comportamento Olivetti produca effetti negativi; di contro il 48% del campione risulta avere un parere opposto, sostenendo che tale modello abbia effetti positivi in particolar modo in termini di chiarezza, incisività ed efficacia.

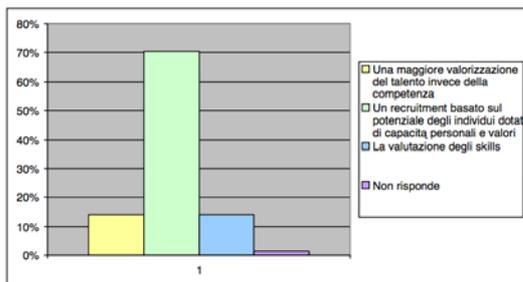
Da tali risposte si può evincere che non tutti i manager propendano e sostengano il modello Olivetti; vi sono elementi che sono reputati positivi, ma altri che vengono ritenuti non funzionali ai fini di un'organizzazione ottimale.

##### 5. "Capitale umano e talenti"

Quali sono oggi i criteri di recruitment che reputi più efficaci :

- Una maggiore valorizzazione del talento invece della competenza
- Un recruitment basato sul potenziale degli individui dotati di capacità personali e valori
- La valutazione delle skill"

Risposte	Numero	%
Una maggiore valorizzazione del talento invece della competenza	28	14%
Un recruitment basato sul potenziale degli individui dotati di capacità personali e valori	142	71%
La valutazione delle skill	28	14%
Non risponde	3	1%



Possiamo notare come la maggioranza delle persone segnali che il potenziale degli individui sia, ancora oggi, la caratteristica predominante nel *recruitment*. Questo è un aspetto fondamentale nella politica aziendale della Olivetti, che come già emerso non ha mai selezionato esclusivamente in base alle skills dichiarate o guardando esclusivamente agli studi svolti, bensì ha ritenuto fondamentale valutare le caratteristiche personali di un candidato.

La Olivetti ha sempre assunto i suoi collaboratori con colloquio diretto, mai mediante un test d'ingresso, reputando importante l'interazione personale e la conoscenza diretta.

#### 6. "Leadership e stile manageriale.

*Nella lunga storia della Olivetti si sono succedute personalità importanti, che nel tempo hanno condizionato la cultura manageriale e la cultura d'impresa. Solo per citare le due personalità di spicco, Adriano Olivetti e Carlo De Benedetti, queste hanno determinato precisi indirizzi sia con riferimento ai valori e allo stile manageriale, sia al posizionamento strategico dell'Azienda, anche in relazione alle condizioni storiche e al livello di evoluzione del settore.*

*Come può un leader condizionare il proprio management?*

- *Attraverso il carisma personale*
- *Dimostrando di essere in possesso di capacità di guida e intuizione*
- *Attraverso il controllo day by day dell'operato dei manager*
- *Attraverso meccanismi di incentivo per la qualità del lavoro dei manager"*

Risposta	Numero	%
Attraverso il carisma personale	32	16%
Dimostrando di essere in possesso di capacità di guida e intuizione	136	68%
Attraverso il controllo day by day dell'operato dei manager	12	6%
Attraverso meccanismi di incentivo per la qualità del lavoro dei manager	18	9%
Non risponde	3	1,5%

Con questa domanda vengono paragonati i 2 leader dell'azienda, Adriano Olivetti e Carlo De Benedetti; è interessante osservare come il 68% consideri un leader colui che ha intuito, freddezza e che è in grado di guidare l'azienda e solo il 16% ritiene che il carisma personale abbia importanza, questo a svantaggio della concezione di imprenditore illuminato riguardante Adriano Olivetti. L'imprenditore riteneva che la vita del suo dipendente fosse legata all'azienda, quanto alla famiglia e al territorio, oggi si tende a isolare ogni aspetto citato.

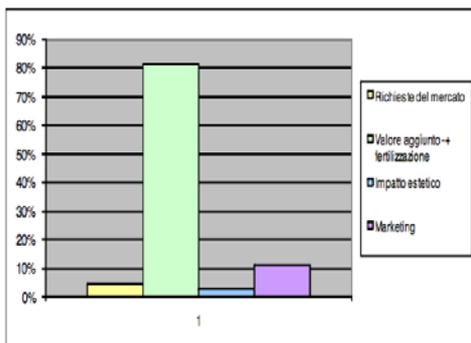
## 7. “Brand e design

L’attenzione di Olivetti per l’estetica industriale e la raffinata costruzione di un marchio e di uno stile che sono valsi premi e riconoscimenti ad alcuni pezzi storici, ospitati allora al Metropolitan e oggi al Moma di New York, è ciò che ha spinto Olivetti verso una produzione attenta agli aspetti di design oltre che di efficacia funzionale dei prodotti. Lo stile Olivetti è stato testimoniato anche dall’architettura degli edifici per i quali la Olivetti si è resa celebre nel mondo, chiamando i più grandi nomi dell’architettura.

Perché il design e il valore estetico dei prodotti e dell’impresa in generale rappresentano una componente fondamentale per i prodotti ?

- Per rispondere alle richieste dei consumatori che esigono prodotti stilisticamente attraenti
- Perché costituisce un valore aggiunto
- Fa vendere prodotti di scarso valore ma di grande impatto estetico
- Per un effetto di fertilizzazione incrociata: il prodotto industriale acquista valore e capacità comunicativa attraverso il design o la componente artistica
- Corporate image e marketing”

Risposta	Numero	%
Per rispondere alle richieste dei consumatori che esigono prodotti stilisticamente attraenti	9	4,5%
Perché costituisce un valore aggiunto	50	25%
Fa vendere prodotti di scarso valore ma di grande impatto estetico	6	3%
Per un effetto di fertilizzazione incrociata: il prodotto industriale acquista valore e capacità comunicativa attraverso il design o la componente artistica	111	55,5%
Corporate image e marketing	22	11%
Non risponde	3	1,5%



Appare interessante sottolineare quanto tutt’oggi risulti importante e prolifica la contaminazione (55%) di diversi ambiti culturali, artistici per poter pubblicizzare o vendere un prodotto, andando a renderlo più accattivante e desiderabile.

Rammentiamo che Adriano Olivetti sia stato uno dei precursori di tale pensiero.

Nell’Ottica di Adriano il prodotto non doveva essere solo funzionale, ma anche bello, presentato in un ambiente adatto da un venditore specializzato e con una campagna pubblicitaria di livello.

Olivetti con questo approccio ha fatto conoscere il Made in Italy e le sue eccellenze sostenendo artisti, poeti, designer, architetti.

La miscela di aree disciplinari diverse è oggi una politica aziendale molto diffusa, il fine è il raggiungimento di un successo reciproco, un *do ut des* multidisciplinare che porta sempre risultati vincenti.

Inoltre molte aziende sostengono molte iniziative estranee al proprio core business, ma di natura filantropica e culturale quali il sostegno alla comunità, campagne di solidarietà, raccolta fondi per associazioni, legando il proprio marchio ad altre aree e ritenendo, come Adriano, che vadano ad incidere anche se in maniera indiretta sul prodotto, dando ad esso un'anima.

Adriano non vendeva solo una macchina da scrivere, ma un modello industriale un sogno di un mondo migliore e più equo, un rimando all'arte e alla cultura.

Nel negozio sulla Fifth AV, i clienti Statunitensi che tanto apprezzano il Rinascimento Italiano vedevano in quei prodotti, in quel negozio e in quella azienda un nuovo Rinascimento, il Rinascimento Italiano in chiave Olivetti.

8. *“Per concludere, oggi ritieni il modello di impresa rappresentato dall'Olivetti:*

- *attuale*
- *desueto*
- *desiderabile*
- *impossibile*
- *inesistente”*.

I risultati di dettaglio sono i seguenti:

Risposta	Numero	%
Attuale	44	22%
Desueto	30	15%
Desiderabile	90	45%
Impossibile	4	2%
Inesistente	21	10,5%
Non risponde	12	6%

Analizzando le ultime risposte appare evidente come per una stragrande maggioranza degli intervistati risulti ancora oggi “auspicabile” un modello di impronta Olivettiana.

Di contro, un modello identico a quello proposto da Adriano è incompatibile con la società attuale.

Nonostante la società risulti estremamente cambiata e un modello integralmente Olivettiano possa dunque apparire desueto e inappropriato, Olivetti ha lasciato un segno evidente e una forte eredità; sebbene il suo operato è visto con malinconia adeguatamente reinterpretato può essere un volano per una società migliore.

## 5.6 Comprendere il pensiero di Olivetti: dialogo con Beniamino de' Liguori Carino

Per comprendere al meglio l'essenza del pensiero Olivettinano è risultato cruciale un confronto con Beniamino de' Liguori Carino effettuato il 29 gennaio 2021.

Beniamino è Segretario Generale della Fondazione Olivetti e Direttore editoriale delle Edizioni di Comunità nonché figlio di Laura Olivetti.

Un breve incontro era stato già organizzato in precedenza, durante il quale era stata effettuata una selezione del materiale necessario e di possibile interesse per svolgere l'elaborato.

Doveroso risulta porgere un ringraziamento sia alla Fondazione tutta sia alle Edizioni di Comunità.

Infatti, gran parte del materiale adoperato nel corso dell'elaborazione di questo progetto risulta essere o edito dalle Edizioni di Comunità o raccolto nelle numerose consultazioni presso la biblioteca della Fondazione Olivetti sita in Roma in via Zanardelli.

Vorremmo sottolineare la familiarità dell'ambiente dove ci siamo sempre sentiti accolti e dove la disponibilità è risultata sempre una costante, un aiuto fondamentale per la ricerca di testi anche tra i più difficili da reperire.

Preme ricordare che molte delle immagini allegate all'elaborato sono state reperite presso l'archivio della Fondazione e non semplicemente scaricate dal web; alcune sono frutto della consultazione di diversi volumi e, dopo essere state riprodotte attraverso lo scanner, sono state allegate.

Più che un'intervista, quella con Beniamino è risultato un dialogo e un confronto sul personaggio di Adriano, sul suo lascito e su quale sia la chiave giusta per comprenderne attualmente il valore in termini politici, sociali e anche economici.

Riprendendo il fil rouge dell'elaborato, chiediamo a Beniamino come confrontare la contemporaneità con la figura di Adriano. Con questo quesito si avvia un interessante dialogo.

Proiettare la figura di Adriano nella contemporaneità, sottolinea de' Liguori Carino, è comune e risulta naturale un confronto con la società attuale; tuttavia, è necessario stare molto attenti durante questo processo di astrazione.

Per poter affrontare e comprendere la figura di Adriano senza cadere nella superficialità, comprenderne i valori e i principi così da poterne fare bagaglio per il nostro futuro, bisogna fare molta attenzione e storicizzare il personaggio. Beniamino tiene molto a questo passaggio: per comprendere il pensiero di Adriano, la sua modernità, la sua singolarità bisogna analizzare il periodo storico durante il quale visse, la società dell'epoca, il costume, lo stile industriale e imprenditoriale che veniva comunemente adottato.

Senza questi passaggi l'analisi risulta vuota e vana se non addirittura errata.

Ai giorni nostri risulta molto più facile comprendere un'azienda con un welfare inclusivo, all'epoca non lo era e anzi veniva vista con diffidenza; inoltre se oggi il welfare risulta un elemento da includere nell'azienda per Adriano era la parte di un progetto più ampio, non solo una caratteristica aziendale ma elemento di un

più vasto progetto politico e sociale nel quale l'azienda etica e inclusiva risultava solo una parte del progetto finale.

Il valore di quello che fece deve essere legato all'epoca, periodo durante il quale molti servizi mancavano quelli forniti da Olivetti risultavano molto più evidenti rispetto alla risonanza che si potrebbe avere ai giorni nostri.

Il terreno dove agiva Olivetti risultava indubbiamente più arido rispetto a quello che troverebbe oggi.

Il suo pensiero appariva "periferico" continua de' Liguori Carino rispetto a quello dell'epoca sul capitalismo, sulla fiducia nel futuro e nello sviluppo; Adriano in un'epoca di capitalismo spinto e aggressivo aveva sperimentato un capitalismo più moderato, sebbene guidato sempre dal voler fare impresa andando a cercare un perfetto equilibrio tra sviluppo e crescita sia aziendale che dei suoi dipendenti.

Prima di tutti si rese conto, con uno slancio mentale molto più ampio di quello che la società moderna potrebbe comprendere, cosa si sarebbe perso se non avesse adottato una tale strategia d'azienda e si fosse conformato a quella più diffusa dell'epoca.

Recepire la necessità di costruire un'azienda del genere ai tempi di Olivetti risultava molto più difficile di quanto lo possa essere oggi.

Bisogna tenere conto anche delle differenze sociali, culturali e delle necessità della società per evitare di travisarne e modificarne il valore del messaggio.

Riprenderemo in questo frangente anche quanto affermato da Tobia Scarpa in relazione all'operato del padre; egli ricordò che il designer soleva dire che *"mai bisogna guardare al pensiero di un poeta con l'ottica della società contemporanea, così come non bisogna farlo neanche per il lavoro di un architetto"*.

Applicheremo anche al nostro caso un tale pensiero, ribadendo come sia necessario storicizzare l'esperienza; prendere dall'esperienza di Adriano aspetti di merito, aspetti che possano risultare utili anche oggi in quanto possono trovare una maggiore aderenza con la società attuale, magari anche più di quanto lo furono in passato.

De' Liguori Carino ribadisce la tesi, già menzionata nel corso del lavoro, secondo la quale il pensiero di Adriano avrebbe meno problemi ad attecchire in una società come la nostra che non in quella degli anni '50.

Chiedendo se un mondo con una diffusione capillare di piattaforme digitali e di comunità online avrebbe potuto essere un terreno più fertile per l'attecchimento dei progetti olivettiani, il Segretario della Fondazione ha risposto positivamente, ricordando che, tuttavia, l'opera di Olivetti, al giorno d'oggi, più che altro vada vista come un'esperienza e un sistema valoriale dal quale attingere.

Il progetto Olivettiano, anche perché non venne più portato avanti con vigore, deve essere considerato, come appena affermato, come un'esperienza, un'eredità di valori e un pensiero illustre. Il progetto di Olivetti, non essendo stato finalizzato in maniera definitiva a causa della sua morte, non deve essere equiparato ad un progetto ancora effettivo ma confrontarsi con esso guardandolo più come un accadimento storico dal quale attingere valori e concetti da poter applicare in chiave rivisitata alla contemporaneità.

Analizzare il processo senza storicizzarlo e dando una conclusione alla sua realizzazione effettiva costituirebbe, come già accennato, un errore e un esempio di superficialità d'analisi.

Proseguendo l'intervista, si rammentano gli esempi di aziende virtuose già citate all'interno dell'elaborato.

Beniamino vuole effettuare una distinzione tra le aziende odierne che si occupano anche del welfare aziendale e la Olivetti.

Il welfare della Olivetti era la parte di un piano più organico e strutturato non solo un ambito aziendale; molte aziende oggi hanno un welfare, ma questo risulta slegato da un progetto globale e politico.

Alcune grazie al fare luminare o alla benevolenza dei propri patron, altre per mera questione d'immagine.

Adriano era, per riprendere le parole di Beniamino, *“un uomo di pensiero e azione”*.

In questa affermazione si manifesta la sua eredità; Adriano univa un pensiero filosofico e sociale, illuminato e di spessore, alla volontà della sua realizzazione pratica.

In ciò è individuabile la differenza con le aziende di oggi che non portano avanti il welfare aziendale come parte di un piano politico; lasciano che molte delle generose e interessanti proposte siano vuote e slegate da un piano per impattare sulla società, e spesso non riescono neanche ad attecchire all'interno dell'azienda stessa, rilegando il welfare ad un settore degli uffici marketing.

Per Adriano il welfare e il benessere dei dipendenti era un qualcosa di serio, una missione della sua vita come il benessere intero della società.

Un moto spontaneo portato avanti da un ardore interno e da una forte religiosità e spiritualità che, specialmente nella fase finale della vita, come anche sottolineato da de' Liguori Carino, portavano a creare un forte disagio in Adriano conseguente alla disparità della società e all'indigenza delle persone che cercava in tutti i modi di appianare ed eliminare.

Mai la sua azione fu spinta da una mera ricerca di pubblicità e di immagine pulita dell'azienda.

Al riguardo Beniamino ci riporta una frase del nonno che qualche anno fa gli fu riferita da Gabetti, che prima di diventare uno dei maggiori imprenditori italiani, iniziò in Olivetti. *“L'immagine di una persona e come se si prendesse un proiettore e l'oggetto della proiezione sarà tanto più bello tanto quanto è sincero”*.

La frase riguarda il rapporto tra Adriano e l'immagine e ci aiuta a comprendere sia la sincerità del suo operato che il suo animo gentile e vero.

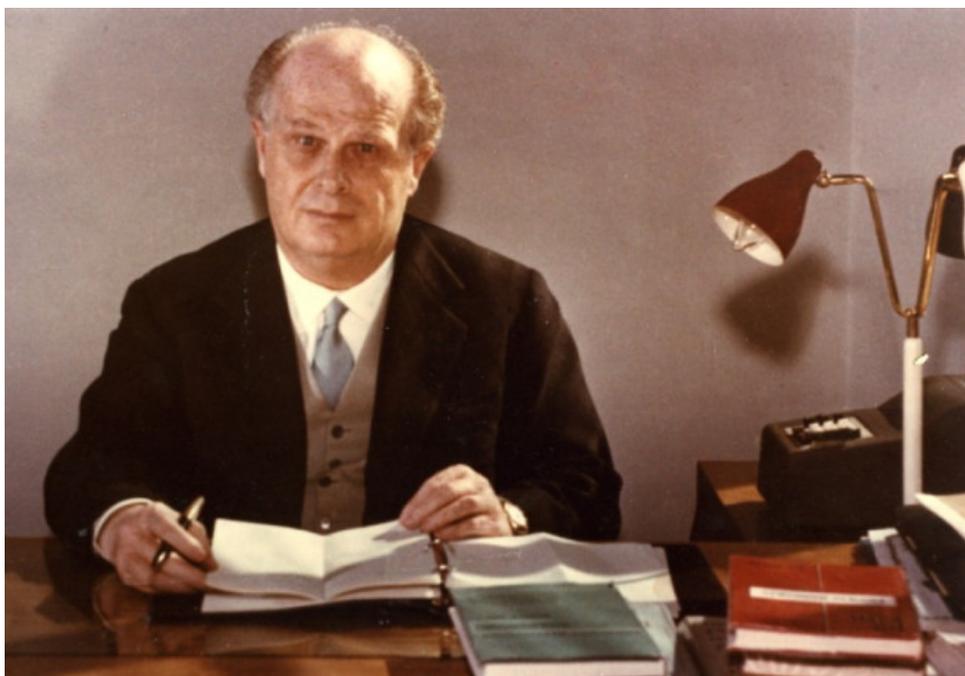
Continuando la chiacchierata e comprendendo il forte valore umano oltre che imprenditoriale, Olivetti viene definito *“l'ingegnere della giustizia”* per la meticolosità che adottava nell'applicare uno dei principi fondanti della sua filosofia.

Beniamino ci invita a dare importanza più all'aspetto politico che a quello imprenditoriale.

Soffermarsi sulle strategie d'impresa senza considerare l'aspetto politico porterebbe a una ricerca vacua, l'azienda di Adriano presa d'esempio è un qualcosa di concluso appartenente ad un'altra era.

Il pensiero, il progetto politico e sociale sono la sua vera eredità e quello che più è rimasto della Olivetti ai giorni d'oggi. Messaggio che dobbiamo non trascurare ma adottare.

Procedendo così, come nei famosi colloqui di Adriano, il dialogo si è spostato su quali fossero le nostre passioni; parlando dunque di arte, cultura e architettura abbiamo potuto scoprire come un artista quale il Nivola sia partito dal marketing Olivetti e sia diventato un apprezzatissimo artista a New York, collaborando anche alla realizzazione del famoso negozio sulla Quinta Strada. Altresì, è stata condotta un'interessante chiacchierata sull'*industrial design* e abbiamo ammirato alcuni pezzi, anche appartenuti ad Adriano, come la famosa lampada Stilnovo Arteluce, sempre presente sulla scrivania di Adriano.



**Figura 24:** Adriano in ufficio, sul tavolo la lampada Stilnovo. Fonte: [www.Lucarota.com](http://www.Lucarota.com)

## 6. CONCLUSIONI

Nel corso del nostro lavoro abbiamo raccolto numerosi dati, testimonianze e preziose informazioni, risulta doveroso dunque elaborarle e giungere ad una conclusione.

La Olivetti, azienda conosciuta a livello internazionale, fu tra gli anni '50 e '60 una delle aziende più innovative, all'avanguardia e di successo.

All'interno dell'azienda si era creata una società basata sull'inclusione, la partecipazione e le pari opportunità che, sebbene fosse difficile e sconveniente ai più da comprendere con un'ottica imprenditoriale dell'epoca, risultò un modello sociale innovativo e tutt'oggi argomento di approfondimento. L'obiettivo di Adriano Olivetti era quello di applicare tali concetti anche alla società essendo quello della fabbrica solo un tassello di un piano ben più ampio.

La Olivetti deve la sua stabilità sia aziendale che sociale oltre che a un manager illuminato come Adriano, al suo patriarca Camillo.

Camillo impartì consigli sia per la gestione dell'azienda sia in campo politico che risulteranno fondamentali per il successo e per la crescita di Adriano primi tra tutti: non licenziare mai i dipendenti e non ti affidare mai alle banche.

Camillo fu un uomo coraggioso e determinato con una grande integrità morale.

Successivamente ad un viaggio negli Stati Uniti rimase folgorato dagli avanguardistici impianti industriali, il giovane Camillo decise di scommettere tutto quello che aveva ed intraprendere la via dell'industria per giungere, dopo qualche anno, a fondare la Olivetti azienda di macchine da scrivere.

Camillo fu sempre un appassionato di politica e sposò il socialismo fin da giovane. Sebbene il suo diventare un industriale lo portò ad abbracciarne un modello meno rigido; non fu mai visto però dai suoi operai quale un padrone, ma come un *primus inter pares* al quale dare fiducia e sostegno.

Un rapporto solido e positivo con i dipendenti che sarà portato avanti anche da Adriano e risulterà cruciale nei momenti di crisi quando la fiducia e il supporto dei dipendenti si rivelerà fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda.

La figura di Camillo costituisce un imprinting fondamentale per Adriano e il suo background fu incisivo per la sua evoluzione.

Camillo fece tesoro dei consigli del padre e trasformò l'azienda permettendo il raggiungimento di apici inimmaginabili e facendola conoscere in tutto il mondo diventando un'eccellenza del Made in Italy, creando prodotti innovativi, pratici e dal design accattivante, rispondenti alle necessità dell'utilizzatore finale e che si potessero adattare ai cambiamenti della società moderna. Anche l'architettura fu un elemento funzionale agli obiettivi di Adriano e si avvale dell'ausilio di famosissimi professionisti per la realizzazione di infrastrutture e fabbriche. Visto da molti come uno spreco di danari e un qualcosa di inutile, ogni edificio Olivetti, dalla fabbrica in poi, era un'opera d'arte del design e della tecnica. La sua era un'esigenza vera e propria data dalla ricerca del bello e dall'esperienza in fabbrica che lo traumatizzò da bambino e fece sì che iniziasse a prestare attenzione agli edifici della sua azienda, a partire dalla parte produttiva che intendeva luminosa e accogliente.

La figura dell'imprenditore Adriano si distacca da quella classica degli imprenditori a lui contemporanei. Nonostante egli sia succeduto al ruolo del padre per ragioni ereditarie, sostenne sempre di essere contrario all'ereditarietà dei ruoli direttivi all'interno delle aziende; ruolo, quello di vertice dell'azienda, che dovrebbe essere assegnato per merito tra i componenti della comunità. Inoltre un'altra caratteristica che lo differenziò dalla figura del padrone, sollevando non poche critiche, fu l'affidamento agli intellettuali del reclutamento del personale. Fatto strampalato e a tratti bizzarro per l'epoca, permettere che fossero storici, poeti e filosofi ad individuare le figure adatte per lavorare in fabbrica.

Adriano fu indubbiamente sia all'epoca sia oggi una persona criptica, difficile da comprendere ed inquadrare dentro schemi tradizionali. Oltre che come imprenditore fu anche un uomo politico fuori dalle righe e con un'idea di politica singolare e spesso anche pericolosa nei confronti dell'establishment dell'epoca.

Adriano voleva, inoltre, cambiare e migliorare la società e la sua azienda risultò il banco di prova dei suoi progetti sociali e politici.

L'avanzato sistema di welfare aziendale offriva servizi e benefit inimmaginabili all'epoca che spaziavano dall'assistenza medica, allo sport, all'istruzione e persino allo svago; gli orari flessibili e ridotti; le paghe sicure e superiori rispetto alla media; gli ambienti di lavoro piacevoli sia per i rapporti umani sia per le strutture architettoniche sempre curate e all'avanguardia, costruite per mantenere uno stretto rapporto con la natura, portarono ad una produttività straordinaria e a una creatività e inventività che resero leader globale la Olivetti.

Questo modello, soprattutto oggi, non deve essere analizzato e sfruttato esclusivamente come un modello aziendale vincente dal quale prendere spunto, ma inquadrato all'interno di un modello politico e sociale, sia perché l'esperienza aziendale Olivetti risulta molto lontana dai tempi attuali sia perché nacque con una finalità politica; considerarlo solo come una mera vittoria imprenditoriale oltre che sminuirlo porterebbe ad una sua scorretta analisi ed interpretazione.

Adriano durante tutta la sua vita si impegnò per diffondere il suo concetto di società.

Lo fece attraverso discorsi lettere e comizi e soprattutto attraverso numerosi pamphlet e libri dove andava a sottolineare i limiti della società, mettendone in risalto i problemi ai quali cercava di dare soluzione. Sintetizzare il pensiero di Adriano in poche righe quasi risulta impossibile e sarebbe anche una pretesa offensiva nei suoi confronti; se però dovessimo coglierne i concetti chiave e salienti questi potrebbero essere sintetizzati nelle quattro forze che dovrebbero guidare il mondo, coesistenti per avere una società funzionale: Verità, Giustizia, Bellezza e al primo posto Amore. Un altro concetto chiave della società pensata da Olivetti è la Comunità, elemento strettamente legato al territorio e alle persone che lo vivono; la Comunità deve essere considerata come unità principale della società da dove far partire l'azione politica e la risoluzione dei problemi andando a impostare una struttura statale non centralizzata che abbandona anche un sistema gerarchico piramidale e top down.

Adriano riuscì ad applicare all'interno della sua azienda molti dei principi appartenenti al suo progetto politico relativo alla società.

Esempi virtuosi risultano essere la realtà d'Ivrea dove fabbrica, campagna e città coesistevano in perfetta armonia e dove i dipendenti Olivetti, soddisfatti e produttivi, riuscivano a garantire un futuro ai propri figli essendo stimolati culturalmente nel quotidiano. Il legame con le origini agrarie veniva mantenuto e la fabbrica non entrò mai in competizione con il mondo agricolo, fagocitandolo; la missione di Adriano infatti fu quella di potenziarlo. La città di Ivrea divenne un via vai di pensatori, artisti, poeti e architetti e le infrastrutture realizzate furono molte. L'ambiente risultò così frizzante e costruttivo da essere definita "l'Atene degli anni '50".

Oltre che ad una nuova Atene, la cittadina potrebbe anche essere paragonata ad una corte di un nuovo Rinascimento Italiano che vedeva in Olivetti uno dei suoi promotori.

Olivetti si può infatti abbinare alla figura del mecenate perché, innanzitutto, credeva fortemente nel valore della cultura tanto da definirla un'arma e ne fu un grande promotore.

*“Abbiamo portato in tutti i villaggi le nostre armi segrete: i libri, i corsi, le opere dell’ingegno e dell’arte. Noi crediamo nella virtù rivoluzionaria della cultura che dona all’uomo il suo vero potere”*<sup>112</sup>.

Si circondò di intellettuali di ogni tipo filosofi, poeti, architetti, musicisti e molti artisti (come Pasolini, Vittorio De Sica), gli economisti (come Gian Antonio Brioschi e Franco Momigliano), poeti (Giorgio Caproni), pittori (come Paulucci e Rosai).

Finanziò la realizzazione di veri e propri gioielli architettonici e del design come ad esempio lo showroom di Venezia realizzato da Carlo Scarpa.

Essendo appunto quella di Adriano la parte di un piano sociale e non una strategia aziendale, decise che dati gli esiti positivi del lavoro svolto ad Ivrea e Pozzuoli fosse giunto il momento di dedicarsi in maniera attiva alla politica.

Adriano, creando il Movimento Comunità, volle portare il suo messaggio ad un livello superiore ma, soprattutto a livello nazionale, non ottenne il successo desiderato nelle elezioni del 1958; non dandosi per vinto, grazie al suo carattere determinato, decise che la strada per conseguire il suo progetto sociale sarebbe dovuta passare dalla costituzione di una fondazione che agisse direttamente sulla società civile. La morte lo colse e dunque il progetto non ebbe successo.

Il piano sociale di Adriano non fu o non volle essere compreso appieno dai suoi contemporanei, venne riconosciuta la grande capacità imprenditoriale ma la parte sociale venne spesso considerata solo un vezzo.

Considerando il modello industriale e riconoscendone comunque il valore, molti si chiedono se possa essere ancora valido e compatibile con la gestione aziendale contemporanea.

Sotto molti aspetti il comportamento di Adriano Olivetti nel fare impresa è sicuramente moderno, a volte anche superiore e più lungimirante di quello adottato dagli industriali contemporanei. Probabilmente egli inorridirebbe nell’apprendere che il fare impresa attuale corrisponde, per lo più, alla mera creazione di valore per gli azionisti, rimarrebbe atterrito di fronte alla svalutazione delle aziende a favore della finanza, alla sottomissione dell’artigianato italiano fatto schiavo di ricchi padroni lontani e irreperibili che sfruttano tradizioni tecniche e personale per meri interessi finanziari; rabbrivirebbe di fronte ad holding finanziarie che acquisiscono sempre più imprese togliendole alle storiche famiglie per dare tutto in mano a pochi padroni, disinteressati alle stesse. Con riferimento al rapporto con i dipendenti, proverebbe un forte sentimento di delusione di fronte a spostamenti di produzione finalizzati alla mera elusione delle norme e al più facile sfruttamento di operai in Paesi con regole sindacali poco ferree. Infatti il concetto di impresa di Adriano è molto più ampio: non si doveva produrre solo ricchezza bensì tale ricchezza doveva essere ridistribuita sul territorio. Ciò poteva essere conseguito realizzando vie di comunicazione, edificando scuole, costruendo edifici salubri, fornendo servizi alla comunità locale. L’impresa doveva diffondere anche dei valori estetici, quali la bellezza e la cultura. Nel ricostruire o ristrutturare edifici, egli ricorse ad architetti e

---

<sup>112</sup> Olivetti, A. (1959) *Il cammino della Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità, p. 43.

urbanisti di alto livello in modo da non creare orripilanti costruzioni che avrebbero contrastato con il paesaggio circostante.

La capacità di adattarsi alle problematiche e di usarle come punti di forze e la grande determinazione di Olivetti nel gestire l'impresa ci possono far pensare come il suo modello possa anche adattarsi alla società moderna limando le parti che potrebbero risultare in contrasto.

Necessario infatti durante tutto il processo di analisi risulta lo "storicizzare" sia il modello industriale e politico, sia il pensiero e l'operato di Adriano alla società e ai tempi in cui visse.

Molteplici sono gli esempi attuali di aziende che abbiano adottato un sistema di impronta Olivettiana. Soprattutto in casi di crisi, economica o sanitaria come quella attuale da COVID-19, si nota come una tale strategia oltre che essere auspicabile socialmente porti anche dei benefici nella produttività.

E' necessario, tuttavia, considerare l'unicità del modello Olivetti e distinguerlo in parte da tali esempi in quanto Adriano vedeva il progetto di un'azienda economicamente sana e innovativa nonché dotata di un'efficace welfare come un tassello di un modello sociale e politico ben più vasto, non un qualcosa di limitato esclusivamente all'azienda.

Indubbiamente possiamo notare, considerando le iniziative poste in essere dalle aziende, dai case studies e dai dati statistici analizzati, che il pensiero Olivettiano, incentrato sul welfare e sulla produzione non solo di beni ma anche di benessere e cultura, possa essere un modello vincente anche oggi in un mondo molto diverso da quello di Adriano, iperglobalizzato dove la finanza regna sovrana. Il successo aziendale non può dipendere in modo esclusivo dal raggiungimento di produttività e capitale bensì anche dalla cooperazione di ogni dipendente e dalla tutela del loro benessere. Mettere i propri dipendenti nelle condizioni migliori e meno stressanti affinché svolgano il proprio lavoro con serenità e spirito di collaborazione, per Adriano Olivetti era un comportamento naturale e spontaneo, frutto del suo modo di essere e pensare.

Durante il percorso di realizzazione del nostro elaborato abbiamo voluto fare anche un'esperienza sul campo: abbiamo fatto da "cavia" di un modello di azienda con un welfare sviluppato. Abbiamo potuto provare direttamente come lavorare in un clima familiare e in un ambiente accogliente ovvero avere la possibilità di usufruire di benefit possano generare un forte senso di appartenenza, un circolo virtuoso con ripercussioni non solo sull'attività lavorativa ma anche sul modo di porsi con la società, avendo un approccio alla vita sempre più propositivo.

Oggiogiorno, la tutela del benessere del lavoratore è regolamentata e salvaguardata da una serie di provvedimenti legislativi in continua evoluzione. Olivetti quindi ne è stato un precursore, ha indicato il cammino da seguire.

Tale considerazione ci riporta al consiglio emerso nel corso dell'incontro con Beniamino de' Liguori, nipote di Adriano: ritenere l'eredità di Olivetti più che un modello aziendale un modello politico al quale ispirarci, un modello dove Adriano "ingegnere della Giustizia" aveva calcolato come rendere la società migliore e più equa.

Il nostro compito risulta più facile del suo, in quanto nella società odierna il concetto di comunità è più che mai attuale e vicino ad ognuno di noi, grazie ad internet.

E' compito del politico di oggi intraprendere la via già delineata tramite la creazione di piattaforme di partecipazione digitale nonché un sistema di *open government*; adoperando questi mezzi tecnologici in funzione del suo operato politico, seguendo l'eredità lasciata da Adriano e basandosi sui principi di Verità, Giustizia, Bellezza e al primo posto Amore.

## BIBLIOGRAFIA

- Agosti A. e Bravo G.M. (1979) *Storia del movimento operaio, del Socialismo e delle lotte sociali in Piemonte*. Bari: De Donato.
- Balloni, V. e Pettenati, P. (2016) *Vittorio Merloni, un imprenditore olivettiano*. Bologna: Il Mulino.
- Berta, G. (1980) *Le idee al potere*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Capra, S. e Valle, L. (2009) *Adriano Olivetti. L'impresa fra innovazione e bellezza*. Pavia: Pime Editore.
- De Blasio, E. (2018) *Il governo online*. Roma: Carocci.
- De Giorgi, M. e Morteo, E. (2008) *Olivetti: una bella Società*. Torino: Allemandi.
- De Muro, M. (2011) *Olivetti: Ivrea, "l'Atene degli anni Cinquanta"*. Milano: Bompiani Editore.
- De Nardis, S. e Traù, F. (2005) *Il modello che non c'era: l'Italia e la divisione internazionale del lavoro industriale*. Catanzaro: Rubbettino Editore.
- Ferrarotti, F. (2001) *La società e l'utopia. Torino, Ivrea, Roma e altrove*. Roma: Donzelli Editore.
- Gallino, L. (2001) *L'impresa responsabile un'intervista su Adriano Olivetti*. Milano: Einaudi.
- Gerbi, S. (2013) *Giovanni Enriques, dalla Olivetti alla Zanichelli*. Milano: HOEPLI.
- Giraud, T. (2014) *La fabbrica di mattoni rossi*. Roma: Conti Editore.
- Iglieri, G. (2019) *Storia del Movimento Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Lacaita, C. G. (2009) *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*. Angeli di Rosora (AN): Gruppo Loccioni.
- Lavista, F. (2010) *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni '70*. Bologna: Il Mulino.
- Lunati, G. (1985) *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Maffioletti, M. (2016) *L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili.
- Ochetto, V. (2013) *Adriano Olivetti. La biografia*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (ed. 2017). *Discorsi per il Natale*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1935) *L'evoluzione tecnica nell'economia corporativa*. Milano: Editore Modiano.
- Olivetti, A. (1943) *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia*.
- Olivetti, A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1949) *Democrazia senza partiti*. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1959) *Il cammino della Comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1959) *Il mondo che nasce*. Edizione 2013 a cura di Saibene, A. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1960) *Città dell'uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Olivetti Spa (1963) *Servizi ed assistenza sociale di fabbrica*. Ivrea: Olivetti Spa.
- Ponsetto, L. (1968) *Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria*. Bollettino storico-bibliografico subalpino.
- Ristuccia, S. (2009) *Costruire le istituzioni della democrazia: la lezione di Adriano Olivetti politico e teorico della politica*. Venezia: Marsilio Editori.
- Saibene, A. (2015) nella nota alla nuova edizione di *Città dell'uomo*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

- Salvatorelli, L., Mira, G. (1972) *Storia italiana del periodo fascista*. Milano: Mondadori.
- Secrest, M (2020) *Il caso Olivetti. La IBM, la CIA, la Guerra fredda e la misteriosa fine del primo personal computer della storia*. Milano: Rizzoli.
- Sorice, M. (2019) *Partecipazione democratica: teorie e problemi*. Milano: Mondadori.
- Tinacci, E. (2018) *Mia memore et devota gratitudine Carlo Scarpa ed Olivetti, 1956-1978*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Zorzi, R. (2018) *Gli artisti di Olivetti. Il dovere della bellezza*. Roma: Edizioni di Comunità.

## ARTICOLI

- Archivio storico Olivetti (2009) *Premio Imprenditore Olivettiano 2009*. Disponibile in: <https://www.archivistoricolivetti.it/blog/2009/06/06/premio-impreditore-olivettiano-2009/>.
- Archivio storico Olivetti (n.d.) *Alla conquista dell'America: l'operazione Underwood*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/78-alla-conquista-dellamerica-loperazione-underwoo/>.
- Archivio Storico Olivetti (n.d.) *IBIsys: una piattaforma software per i sistemi aperti*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/20-ibisys-una-piattaforma-software-per-i-sistemi-a/>.
- Archivio storico Olivetti (n.d.) *Il negozio più bello della Quinta Strada*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/103-il-negozio-piu-bello-della-quinta-strada/>.
- Archivio Storico Olivetti (n.d.) *Iniziative culturali*. Disponibile in: <https://www.storiaolivetti.it/tema/iniziative-culturali/>.
- Barbella, P. (2013) *Olivetti. Appunti su un'impresa creativa e sulla sua comunicazione*. Disponibile in: <https://www.vorrei.org/lavori/4292olivetti>.
- Bricco, P. (2020) *Il mistero di Adriano Olivetti: 60 anni dalla morte dell'industriale anomalo*. Disponibile in: <https://24plus.ilsole24ore.com/art/AdrianoOlivetti-ACobREMB>.
- Carlà, D. e Melis, G. (2019) *L'inattualità attuale di Adriano Olivetti*. Disponibile in: <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2019/02/Rivista-Nuova-Etica-Pubblica-n.-12-FEBBR.-2019.pdf>.
- Carvigno, M. (2020) *Adriano Olivetti a Pozzuoli: la fabbrica più bella d'Italia*. Disponibile in: <https://www.passaggenti.com/adriano-olivetti-pozzuoli-storia-della-fabbrica>.
- Comunale, D. (2020) *Il lusso aumenta ancora i prezzi come strategia anti covid*. Disponibile in: <https://www.milanofinanza.it/news/il-lusso-aumenta-ancora-i-prezzi-come-strategia-anti-covid-202011091618418169>.
- Corbi, M. (2020) *Luxottica la scommessa giovane: "assumiamo nonostante il virus"*. Disponibile in: <https://www.lastampa.it/economia/2020/10/17/news/luxottica-la-scommessa-giovane-assumiamo-nonostante-il-virus-1.39428172>.
- Fabi, G. (2016) *Merloni e Olivetti. Grandi imprenditori*. Disponibile in: [http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Economia-e-Lavoro/merloni-e-olivetti-grandi-imprenditori\\_1190684\\_11/](http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Economia-e-Lavoro/merloni-e-olivetti-grandi-imprenditori_1190684_11/).
- Facioni, C. (2018) *L'utopia possibile: perché riscoprire il contributo di Adriano Olivetti*. Disponibile in: [https://www.futurimagazine.it/articoli/in\\_evidenza/lutopia-possibile-perche-riscoprire-il-contributo-di-adriano-olivetti/](https://www.futurimagazine.it/articoli/in_evidenza/lutopia-possibile-perche-riscoprire-il-contributo-di-adriano-olivetti/).
- Greco, F. (2020) *Ferrero, a 6mila dipendenti in Italia un premio da 2.100 euro ad ottobre*. Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-6mila-dipendenti-italia-premio-2100-euro-ad-ottobre-ADIKQ1p>.

*Il benessere dei dipendenti fa bene al futuro di tutti* (26 novembre 2020). Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-benessere-dipendenti-fa-bene-futuro-tutti-ADPh7P3>.

Lamborghini, B. (2019) *Comunità concreta e impresa responsabile: che significato ha la proposta di Adriano Olivetti nell'attuale contesto italiano?* Disponibile in: <https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2019/02/Rivista-Nuova-Etica-Pubblica-n.-12-FEBBR.-2019.pdf>.

Maffeo, S. (2008) Olivetti: Cento anni di storia economica e imprenditoriale. *Storiain.net*, disponibile in: <http://win.storiain.net/arret/num144/artic2.asp>.

Negoziolivetti.it (n.d.) *Il progettista: Carlo Scarpa*. Disponibile in: <http://www.negoziolivetti.it/il-progettista-carlo-scarpa>.

Panerai, U. (2017) *La Comunicazione in Olivetti. Memorie di un olivettiano... della seconda ora*. Disponibile in: <https://olivettiana.it/wp-content/uploads/2017/12/11-Ugo-Panerai.pdf>.

Pepe, N. (2012) *La regola morale di Adriano Olivetti*. Disponibile in: <http://www.politicaprima.com/2012/06/la-regola-morale-di-adriano-olivetti.html>.

Rao, G. (2018) Olivetti ha inventato il modello di impresa internazionale moderna..... Disponibile in: <https://it.businessinsider.com/lolivetti-ha-inventato-il-modello-di-impresa-internazionale-moderna-la-politica-economica-italiana-dovrebbe-ripartire-da-li/>.

Redazione millionaire (2020) *Luxottica: buste paga al 100%, bonus ai dipendenti al lavoro. E i manager si riducono lo stipendio*. Disponibile in: <https://www.millionaire.it/luxottica-buste-paga-al-100-bonus-ai-dipendenti/>.

Sannino, G. (2020) *Non chiamatela utopia: l'idea di fabbrica di Adriano Olivetti è ancora attuale*. Disponibile in: <https://mgmtmagazine.com/non-chiamatela-utopia-lidea-di-fabbrica-di-adriano-olivetti-e-ancora-attuale-11929394/>.

Tanzj, D. e Bentivegna, A. (2018) *Olivetti, il negozio più bello della Fifth Avenue che incantò i newyorkesi*. Disponibile in: <https://www.lavocedineyork.com/lifestyles/2018/01/04/olivetti-il-negozio-piu-bello-della-fifth-avenue-che-incanto-i-newyorkesi>.

## SITOGRAFIA

Giannini, S. (2014) *Schiavi del lusso*. Disponibile in: [www.rai.it-report-inchieste-2014](http://www.rai.it-report-inchieste-2014).

Minoli, G. (2010) *Adriano Olivetti L'imprenditore rosso*. Disponibile in: [Lastoriasiamonoi.rai.it](http://Lastoriasiamonoi.rai.it).

Zatterin, U. (1963) *Viaggio nell'Italia che cambia*. Disponibile in: <https://www.raiplay.it/programmi/viaggionellitaliachecambia>.

<https://www.designindex.it> (n.d.) *Lettera 22*. Disponibile in: <https://www.designindex.it/prodotti/design/lettera-22-olivetti.html>.

<https://www.italianways.com/it/il-negozio-olivetti-alla-conquista-della-fifth-avenue/>.

<https://lucarota.com>.

<https://www.metropolitano.it/venezia-olivetti/>.

<http://www.negoziolivetti.it>.

<https://www.raicultura.it/arte/foto/2020/10/L-ABBAZIA-di-CERRATE-e-il-NEGOZIO-OLIVETTI-576ff5dd-261d-4b13-9c47-f8157961f850.html>.

[http://www.vatican.va/content/pius-xii/it/speeches/1942/documents/hf\\_p-xii\\_spe\\_19421224\\_radiomessage-christmas.html](http://www.vatican.va/content/pius-xii/it/speeches/1942/documents/hf_p-xii_spe_19421224_radiomessage-christmas.html).

## ABSTRACT

Due sono stati i sentimenti promotori di questo elaborato: la curiosità e la speranza.

Il progetto si pone l'obiettivo di comprendere, a tutto tondo, il personaggio di Adriano Olivetti e la sua esperienza sociale, politica e industriale cercando di evidenziare quale sia il suo lascito alle generazioni future e quali gli elementi da prendere d'esempio nella contemporaneità e, di conseguenza, da poter adoperare, seppur in una società differente caratterizzata, tra l'altro, dall'uso di moderne tecnologie nonché dalla diffusione di mezzi di comunicazione alla portata di tutti.

- 1) *Le idee degli Olivetti sono ancora valide e applicabili, come sono state utilizzate negli scorsi 60 anni?*
- 2) *Quali elementi sono stati cruciali per la nascita della tipologia di azienda moderna?*
- 3) *Nella società dei social network e delle communities, come si può applicare il concetto di comunità con un approccio 2.0?*

Questi i quesiti che hanno dato l'avvio all'elaborato e ne hanno guidato l'evoluzione. La scoperta del progetto sociale e politico avvenne per puro caso. Avendo sempre nutrito uno spiccato interesse per l'architettura e per il design, la nonna, consapevole di questa passione, ha voluto donarci due divani di Tobia Scarpa, figlio del celebre architetto Carlo, appartenuti al nonno. Mossi da un'estrema curiosità di approfondire l'operato dell'architetto Scarpa, ci siamo imbattuti nel progetto del negozio Olivetti di Venezia, nel suo significato e nel suo carismatico committente.

Siamo sempre stati sostenitori della soft-law e dell'importanza della cultura, pienamente convinti della rilevanza di lavorare in un contesto familiare e nel bello. La figura di Adriano ci ha spontaneamente stregati. Eravamo a conoscenza delle linee innovative delle sue macchine da scrivere, icone del design degli anni '50, ma non conoscevamo a fondo la figura del loro produttore. Senza la curiosità destata dai quei vecchi, ma bei divani, non avremmo conosciuto lo stimolante e affascinante mondo Olivetti. La speranza, durante la ricerca, era orientata alla possibilità di applicare un modello simile a quello riscontrato ad Ivrea negli anni '50 alla contemporaneità.

Ivrea dove fabbrica, campagna e città coesistevano in perfetta armonia e dove i dipendenti Olivetti, soddisfatti e produttivi, riuscivano a garantire un futuro ai propri figli essendo stimolati culturalmente nel quotidiano. Il legame con le origini agrarie veniva mantenuto e la fabbrica non entrò mai in competizione con il mondo agricolo; la missione di Adriano infatti fu quella di potenziarlo. La città divenne un via vai di pensatori, artisti, poeti e architetti e le infrastrutture realizzate furono molte. L'ambiente risultò così frizzante e costruttivo da essere definita "l'Atene degli anni '50". Oltre che ad una nuova Atene, la cittadina potrebbe anche essere paragonata ad una corte di un nuovo Rinascimento Italiano che vedeva in Olivetti uno dei suoi promotori. Olivetti si può infatti abbinare alla figura del mecenate perché, innanzitutto, credeva fortemente nel valore della cultura tanto da definirla un'arma e ne fu un grande sponsor.

*"Abbiamo portato in tutti i villaggi le nostre armi segrete: i libri, i corsi, le opere dell'ingegno e dell'arte. Noi crediamo nella virtù rivoluzionaria della cultura che dona all'uomo il suo vero potere".*

Si circondò di intellettuali di ogni tipo: filosofi, poeti, architetti, musicisti e molti artisti (come Pasolini, Vittorio De Sica), economisti (come Gian Antonio Brioschi e Franco Momigliano), poeti (Giorgio Caproni), pittori (come Paulucci e Rosai). Finanziò la realizzazione di veri e propri gioielli architettonici e del design. Essendo quella di Adriano la parte di un piano sociale e non solo una strategia aziendale, decise che dati gli esiti positivi del lavoro svolto ad Ivrea e Pozzuoli fosse giunto il momento di dedicarsi in maniera attiva alla politica. Adriano, creando il Movimento Comunità, volle portare il suo messaggio ad un livello superiore, ma, soprattutto a livello nazionale, non ottenne il successo desiderato politicamente. Non dandosi per vinto, grazie al suo carattere determinato, decise che la strada per conseguire il suo progetto sociale sarebbe dovuta passare dalla costituzione di una fondazione che agisse direttamente sulla società civile. La morte lo colse all'improvviso e il progetto morì con lui.

Il piano sociale di Adriano non fu o non volle essere compreso appieno dai suoi contemporanei, venne riconosciuta la grande capacità imprenditoriale ma la parte sociale venne spesso considerata solo un vezzo. Considerando il modello industriale e riconoscendone comunque il valore, molti si chiedono se possa essere ancora valido e compatibile con la gestione aziendale contemporanea.

Vista la complessità e la vastità del lavoro e l'importanza di un'analisi multi disciplinare finalizzata a cogliere tutte le sfumature dell'essenza Olivetti, abbiamo reputato opportuno che gli approcci adottati sarebbero dovuti essere differenti. Inoltre, riteniamo cruciali, per una comprensione più profonda e per conferire un taglio più dinamico all'elaborato, le interviste da noi presentate. L'elaborato è strutturato come segue:

- una parte storiografica dove viene analizzata la storia e l'evoluzione dell'azienda di Adriano e di Camillo;
- un'analisi del pensiero politico e del piano sociale di Adriano partendo da esempi di vita aziendale e dal modello sociale applicato, includendo una dettagliata consultazione dei suoi scritti filosofici;
- lo studio della comunicazione sia diretta che indiretta approfondendo sia il marketing aziendale che il valore simbolico dell'azione politica e della realizzazione di negozi, infrastrutture e fabbriche all'avanguardia create con il contributo delle migliori firme;
- una parte di confronto con le aziende, paragonandone i modelli di welfare, in particolare durante il periodo attuale di crisi pandemica da COVID-19;
- una parte operativa nella quale è illustrata una recente personale esperienza lavorativa in un'azienda che applica un modello revisionato ma assimilabile a quello olivettiano, ponendoci noi stessi come "cavia" del modello analizzato e potendo esprimere sensazioni e impressioni a caldo dell'esperienza vissuta, per un'analisi completa, con l'ausilio di un'intervista ad uno dei manager dell'azienda, così da poter comprendere il modello oltre che dalla parte del dipendente anche da quella del dirigente;
- un commento ai risultati dei sondaggi e focus relativi all'apprezzamento del modello Olivettiano da parte dei manager contemporanei, analisi mirata a valutare come e se il modello è applicabile alla contemporaneità e al moderno stile d'impresa;

- una fase costruttiva dove abbiamo esaminato i risultati ottenuti con la finalità di applicarli ad un modello di innovazione democratica, avvicinandoci ad essi in un'ottica di *open government* e uso delle piattaforme partecipative;
- un'intervista, infine, a Beniamino de' Liguori Carino, Segretario Generale di Fondazione Olivetti e nipote di Adriano, intervista durante la quale si discuterà dell'eredità spirituale lasciata da Adriano e del confronto con la contemporaneità.

Per intendere al meglio l'essenza Olivettiana risulterà necessario procedere ad una fase di storicizzazione, passaggio indispensabile per poter applicare e comprendere senza deviare ed alterare gli ideali sociali e politici di Adriano e della Olivetti. Per capire il successo di una delle aziende principali del Novecento è necessario esaminare attentamente la storia di oltre un secolo. Come tutte le imprese storiche e longeve, la sua storia è caratterizzata da fasi di successo e momenti di crisi, ma ciò che emerge è il rivoluzionario pensiero di intendere l'industria, che va oltre l'utile economico e guarda al dipendente, dalla cui soddisfazione discende il successo dell'azienda stessa.

Il 29 ottobre 1908, venne istituita la Ing. C. Olivetti & C., la prima fabbrica nazionale di macchine da scrivere, dopo un iniziale periodo di rodaggio di circa un biennio, nel 1911 venne presentata la prima macchina da scrivere, la M1, macchina nata dalla grande capacità di osservazione di Camillo che rubò con gli occhi i segreti delle grandi industrie statunitensi e vi aggiunse dettagli tecnici provenienti sia dai suoi studi sia dalle precedenti esperienze, tanto da riuscire ad arrivare a produrre una macchina più performante di quella della concorrenza.

Negli anni seguenti, il successo della Olivetti crebbe in maniera celere. Nel 1933, con la presenza di Adriano, figlio di Camillo, l'azienda cominciò ad acquisire caratteristiche che la renderanno unica nel panorama industriale europeo, con consociate in tutto il mondo. Furono creati modelli che, a tutt'oggi, rappresentano lo stile italiano, come la Lettera 22 e la calcolatrice Divisumma; la Olivetti passò dai 200 dipendenti nel 1924 ai 4000 nel 1942. Si assiste ad una differenziazione del prodotto, si iniziarono a produrre le macchine portatili, mobili da ufficio, macchine contabili e duplicatori.

Adriano si rese conto della velocità con cui la tecnologia stesse progredendo, doveva sostituire i collaboratori del padre con i giovani laureandi. Fondamentale fu l'importanza che dette alla ricerca tanto che brevettò e produsse nei suoi laboratori nel 1959, il primo elaboratore italiano: l'ELEA 9003. Tra il 1924 e il 1960, il valore del capitale della Olivetti era salito di circa 22 volte.

Per comprendere appieno l'azienda bisogna anche conoscere i suoi due personaggi chiave: Adriano e Camillo Olivetti. Camillo nacque ad Ivrea nel 1868, si laureò in ingegneria presso il Politecnico di Torino (1891) e iniziò a viaggiare ed arricchire il suo bagaglio culturale facendo esperienze professionali. Andò a Londra dove lavorò in una fabbrica di strumenti elettrici, anche come operaio. Il successivo viaggio negli Stati Uniti fu fondamentale per l'ideazione e la costruzione nonché per la crescita del pensiero della Olivetti & C., qui ebbe modo di conoscere le menti più eccelse, esaminare l'organizzazione delle fabbriche e il loro funzionamento. Tornato ad Ivrea (1894) fondò una fabbrica di misuratori elettrici. Fervente attivista politico

credette sempre nella necessità della formazione culturale, lavorativa e politica dei suoi operai. Nel 1899, Camillo sposò Luigia Revel, dalla quale ebbe sei figli, per Camillo era fondamentale che studiassero e provassero anche il lavoro fisico: perciò Adriano all'età di 13 anni andò a lavorare in fabbrica: fu un'esperienza che lo segnò in maniera indelebile. Nel 1908 dopo alcune positive esperienze imprenditoriali venne fondata la prima fabbrica di macchine da scrivere Italiana, la C. Olivetti & C. Tornò negli Stati Uniti per importare macchinari e apprendere nuove informazioni. In Italia ottimizzò produzione e prodotti. Nel 1909 scrisse una lettera alla moglie Luisa proprio dal prototipo della M1, ma la produzione in serie iniziò solo nel 1911, ebbe un successo enorme che crebbe sempre di più con gli anni. Grazie allo speciale rapporto con i dipendenti, fondamentalmente collaborativi, la Olivetti riuscì con forza e resistenza a far diventare ogni momento di crisi un volano per i futuri successi. Avviata l'azienda, Camillo tornò al suo primo interesse: la politica, fondò un giornale "L'Azione Reformista". Quando Adriano intraprese la collaborazione al giornale, iniziarono anche i primi scontri con suo padre Camillo. I due erano completamente diversi, Adriano molto timido, riflessivo, con la voglia di realizzare le sue idee, non era visto dal padre come un suo idoneo successore alla guida della fabbrica, poiché riteneva Adriano ricco di immaginazione, ma non di senso pratico. Sebbene, apparentemente differenti, Adriano è stato molto influenzato dall'educazione impartitagli dal padre, il rispetto, l'amore per il lavoro, la solidarietà che il padre mostrava verso i propri dipendenti, la volontà di far progredire l'azienda, lo sguardo volto verso le industrie che potevano essere d'esempio, sono alcuni degli aspetti che i due hanno in comune.

Nell'agosto 1925 Adriano Olivetti, si recò negli Stati Uniti, rimase affascinato dalla realtà industriale, dalle fabbriche visitate (la Corona, la Remington, le officine Ford) dove aveva trovato giovani laureati lavorare in gruppo, in maniera scientifica e organizzata. Se il padre rimase affascinato dai metodi produttivi lui risultò conquistato dallo stile manageriale adottato negli States dove i dirigenti, per nulla accentratori e despoti, erano in grado di delegare il lavoro ad altri, di vincolare la crescita dell'azienda al confronto e alla collaborazione, basandosi su conoscenze scientifiche. Doveva riuscire ad adattare queste caratteristiche all'Europa, portando a grandi cambiamenti di natura sociale e politica. Nel 1927 Adriano decise di recarsi a Londra per seguire i corsi della London School of Economics; successivamente continuò a visitare aziende europee per cercare di capire quale fosse il metodo migliore per guidare la sua impresa. Per ingrandire l'Olivetti era necessario aumentare la produzione, ma per ottenere ciò era fondamentale diversificare i prodotti e cercare di farli conoscere il più possibile. Nel 1929 Adriano fondò a Ivrea l'Ufficio Studi e Pubblicità che si occupava, in particolare, dello studio, della grafica e della fotografia dei prodotti Olivetti. Nel 1931, insieme all'amico Gino Levi, iniziò la produzione della prima macchina portatile, la MP1. Per ospitare sempre un numero crescente di lavoratori, Adriano si rese conto che la fabbrica aveva necessità di maggiore spazio, che doveva essere organizzato scientificamente e non improvvisato; il sogno era quello di realizzare piccole città giardino e di garantire il contatto tra natura e fabbrica; nacque da questa idea l'avveniristico ampliamento dell'azienda. L'urbanistica, secondo Adriano Olivetti, *"era un mezzo di azione rivoluzionaria di uno Stato che voglia realizzare dei nuovi principi etici... coordinazione dei luoghi di*

*lavoro, istruzione ricreazione, abitazione per la creazione di nuclei organizzati di vita sociale... le estensioni urbane dovranno considerarsi come organismi, nei quali si possa constatare un completo programma, di produzione, consumo, abitazione istruzione e ricreazione..”.*

La Olivetti durante il fascismo era considerata un rifugio per ebrei e antifascisti, Camillo ormai stanco e anziano lasciò la direzione dell'azienda ad Adriano. Le leggi antisemite furono un duro colpo per gli Olivetti, dal 1942 Adriano si recò in Svizzera, Camillo, rifugiato nel biellese, si spense il 4 dicembre 1943. Dopo l'8 settembre la fabbrica venne riconvertita nella produzione di armi e di pezzi di armamenti. Quando Adriano tornò ad Ivrea decise di riprendere le redini dell'azienda e si trovò a fronteggiare il problema di come effettuare la riconversione della fabbrica da una produzione militare ad una di tipo civile. Nel 1948 si ebbe la stabilizzazione del cambio lira dollaro, a cui seguì una certa stabilità economica, ma questa economia non si basava su alcun programma, né teneva conto dell'enorme divario tra Nord e Sud. In questi anni Olivetti continuò a studiare ricercare, sperimentare e non perse di vista il suo obiettivo che era quello di far comprendere che i diritti umani, la fabbrica e lo sviluppo industriale erano argomenti che dovevano integrarsi l'uno nell'altro, fondersi per poter dare origine ad un mondo armonico ed equilibrato.

Era necessario che chiunque potesse esprimere il proprio parere, la propria idea, senza che vi fossero veti e restrizioni dati dai ruoli sociali.

Nel 1948 fondò “Il Movimento delle Comunità” che racchiudeva tutte le sue idee precedentemente illustrate; nel 1949 Adriano si convertì al Cattolicesimo. Nel 1953 decise di ampliare la Olivetti, aprendo una fabbrica di macchine calcolatrici a Pozzuoli, sebbene già in passato Adriano si fosse interessato ai territori del Mezzogiorno d'Italia per superare il divario che esisteva con le aree del Nord. La fabbrica fu progettata dall'ingegnoso architetto Luigi Cosenza, fervente comunista, il quale era entusiasta di poter disegnare una fabbrica per la classe operaia; riuscì a rispettare le esigenze degli operai, la necessità di ambienti luminosi e l'accordo con il territorio circostante. Non si avranno capannoni bui, con ambienti tristi, poco salubri, ma il lavoro si svolgerà in locali luminosi caratterizzati da innumerevoli vetrate. Completavano la fabbrica luoghi comuni, come la biblioteca, la mensa, la sala medica e non mancarono gli alloggi per gli operai. Il pensiero politico e le ideologie di Adriano Olivetti sono sempre state associate all'utopia e al non pragmatismo, idee molto spesso definite in buona fede, ma scarsamente prese in considerazione.

Il concetto della costruzione di una società basata sulle comunità e guidata dagli ideali di bellezza, onestà e trasparenza veniva vista più come un vezzo che come una solida convinzione. Adriano era invece pienamente convinto del suo progetto e della sua validità. La tangibilità del suo pensiero era ben evidente ad Ivrea dove la maggior parte delle persone lo considerava un lungimirante.

Se per Ivrea gli sforzi degli Olivetti, avevano dato frutti e la città venne definita “l'Atene degli anni '50”, così non si poteva affermare per l'Italia dove il pensiero Olivettiano non era compreso dai più. Adriano, come il padre, si mise più volte in gioco sia nel suo amato territorio sia a livello nazionale. Nel 1953 si presenta in tre collegi al Senato ma non riesce ad ottenere numeri sufficienti. Ritenta la strada politica nel 1956 quando viene nominato Sindaco di Ivrea con la Lista Comunità. La sfida per lui più grande in ambito

politico fu quella del 1958 quando si ricandidò a livello nazionale; sebbene molti si aspettassero e consigliassero una collaborazione con partiti affini, Olivetti decise di far partecipare il movimento in maniera autonoma. Lunati, suo stretto collaboratore, racconta i giorni che lo impegnarono nella campagna elettorale del 1958 accanto a lui, facendone comprendere umori pensiero e raccontando una reale rappresentazione di cosa volesse significare lavorare al suo fianco. Adriano era una forza della natura e stargli dietro risultava spesso difficile; aveva una visione generale tutta personale e che non sempre mostrava o non era facile comprendere, bisognava fidarsi e seguirlo.

Questo aspetto, riteniamo, faccia emergere la domanda sull'attualità dello stile di leadership di Adriano e sulla sua applicabilità al giorno d'oggi. Spesso lo stesso Lunati si descrive sopraffatto e travolto da Olivetti ma non ne perde mai la fiducia e si fa guidare sapientemente. La selezione dei candidati fu particolare, incentrata esclusivamente a sostenere il messaggio di Adriano; Adriano lasciò grande libertà di decisione alla sua squadra, i suoi discorsi arrivavano e sebbene egli era percepito estraneo all'ambiente, le sue idee e la sua freschezza veniva comunque apprezzata nei comizi. Adriano non si volle adattare né agli equilibri della politica né ai suoi schemi e ciò, di fatto, lo rese un corpo estraneo a quel tipo di politica; i risultati elettorali non garantirono una vittoria e il solo Adriano fu eletto Deputato. Adriano, resosi conto che la strada politica non era quella adatta per portare avanti i suoi obiettivi e diffondere i suoi ideali, non si arrese e cercò una strada alternativa per raggiungerli. Per diffondere gli ideali di Comunità aveva intenzione di istituire una fondazione per lo studio delle Istituzioni sociali e politiche finalizzata, tuttavia, ad agire in maniera tangibile sulla realtà. Adriano non si arrendeva davanti a nessuna sconfitta o problematica e così come nell'azienda aggirava il problema e deviava la via per poterlo superare intendeva farlo anche nell'azione politica. Era travolgente implacabile ed esigente. Nessuna sfida avrebbe interrotto il progetto di Adriano, tranne una: la sua morte che lo colse improvvisamente nel 1960. Adriano lascerà nelle mani di tanti Lunati e tanti suoi collaboratori il sogno politico da portare avanti, un messaggio e un'idea che rimarranno indelebili nelle loro menti, andando a creare una vera e propria classe dirigente Olivettiana. Adriano utilizzò tutti i mezzi per diffondere il suo ideale ed oltre alla politica e all'azienda si avvalse anche dell'arte e dell'architettura come mezzo di diffusione diventando a nostro avviso un mecenate dei giorni nostri.

Olivetti fu un uomo eclettico, la sua passione per l'urbanistica, il design, la letteratura, l'arte fanno di lui un uomo molto particolare che è riuscito a riversare e applicare queste sue conoscenze nella sua fabbrica; tutto era studiato nei minimi particolari, gli uffici, lo stabilimento dovevano essere adatti ad una serena permanenza, era necessario che gli ambienti fossero accoglienti, che qualunque persona lavorasse per Olivetti si sentisse parte attiva della fabbrica, all'interno della quale erano presenti biblioteche per chiunque, operai o ingegneri, volesse accrescere il proprio sapere. Introdusse il sabato festivo ed una riduzione dell'orario lavorativo. Il lavoro ripetitivo, secondo Adriano, era inibitore di qualsiasi iniziativa, il gesto ripetitivo non apportava miglioramenti nell'operaio, se non una generale apatia. Così introdusse l'Unità di Montaggio Integrata, ossia ogni reparto aveva il compito di produrre una parte della macchina nella sua completezza e garantire la qualità del meccanismo prodotto, prima che questo venisse inviato al reparto

successivo. I prodotti oltre essere funzionali da un punto di vista tecnico dovevano essere belli da vedere, avere un design particolare; in fabbrica avevano accesso artisti di ogni genere, disegnatori, pittori poeti, in modo da garantire un prodotto completo, accogliente, affascinante. I dipendenti dovevano far parte di una grande famiglia, avere asili nido che accogliessero i loro figli, un'assistenza sanitaria che garantisse loro sostegno, tutelava la maternità e nel 1957 vaccinò i figli dei dipendenti contro la poliomielite, ben prima che divenisse obbligatorio. In sintesi, è possibile affermare che Olivetti mirasse ad un benessere collettivo, in modo tale da ottenere una efficienza cosciente e partecipativa, chiunque doveva essere felice di andare a lavorare, fare parte della comunità, ma soprattutto sentirsi artefice, coautore del benessere collettivo.

L'interesse che suscita la storia industriale della Olivetti deriva soprattutto dalla concezione di comunità, di innovazione, di progresso con cui Adriano Olivetti ha reinventato la sua società.

Adriano risulta consapevole che nella sua visione di civiltà ideale sia necessaria l'inclusione di tutte le categorie umane e sociali e che risulti necessario calibrare le richieste e le proposte per ogni tipologia sociale di riferimento, ciò per poter risolvere la crisi sociale che affliggeva l'Italia.

I problemi della società vanno risolti dall'unità base che è la comunità, concetto assai caro ad Adriano che espresse in varie opere tra le quali: Saggi Comunitari; Discorsi agli urbanisti; Discorsi ai lavoratori; Chi sceglie i ministri ?.

Il progetto di Adriano era più ampio e un'impresa efficiente che unisse la produttività al benessere e alla partecipazione dei dipendenti era la parte di un piano sociale ben più vasto.

Colpisce la capacità di comunicazione sia di Camillo sia di Adriano capaci di far arrivare il loro messaggio a chiunque, dagli operai agli ingegneri, facendosi comprendere in maniera efficace. Camillo appare usare un linguaggio più verbale, mentre Adriano ha lasciato molti scritti che hanno contribuito alla diffusione del suo pensiero. Più volte è stato detto che Adriano non perseguiva solo il fine ultimo della vendita del prodotto, bensì quel prodotto doveva essere il risultato di un'armonia tra arte, bellezza, qualità e funzionalità. Il messaggio dell'oggetto doveva essere testimonianza della sua filosofia imprenditoriale e del suo pensiero politico e sociale fin qui delineati.

Questo arduo compito richiedeva l'interazione tra tecnici, architetti, ingegneri, pittori e pensatori. Nel prodotto si doveva riconoscere il pensiero e la firma Olivetti, nonostante tutto ciò andasse ben oltre lo scopo per il quale l'oggetto era stato fabbricato. Senza dubbio fu adoperata anche una strategia di marketing più classica.

Dall'analisi dei manifesti Olivetti si nota come fossero degli abili comunicatori anche attraverso le immagini; uno dei primi manifesti è stato ideato per pubblicizzare la M1 e l'Ing. Camillo in persona ne fu il progettista. Nel manifesto campeggia definita la figura del sommo poeta Dante che indica la macchina da scrivere: in questo modo, nel pensiero che Camillo vuole trasmettere si va ad unire, passato e futuro, tradizione e innovazione; in Dante si riconosce un'eccellenza italiana e simbolo di tradizione e integrità; vicino al poeta è presente una macchina da scrivere innovativa che proietta l'osservatore nel futuro creando un fil-rouge tra passato, presente e futuro. Tutte le campagne Olivetti furono firmate da artisti innovatori e

spesso famosi e dietro ad ogni manifesto era presente sempre un forte significato. Parlando di comunicazione, non possiamo trascurare la figura di Egidio Bonfante che si occuperà di curare la grafica delle riviste Comunità e di Leo Lionni che stilizzerà un uomo al lavoro in 5 segni geometrici all'interno della pubblicità dell'iconica Lettera 22 (1956). Comunicare, far conoscere, creare un contatto ed empatia, condividere informazioni, stabilire una relazione sociale, attirare e catalizzare l'attenzione sono queste le basi della mission che un'azienda deve compiere per raggiungere il cliente destinatario del prodotto e adottare una buona strategia di Marketing.

Come afferma il Prof. Bruno Lamborghini, ogni dipendente Olivetti indipendentemente dal periodo di lavoro presso l'azienda subì un imprinting di stampo Adrianeo.

Infatti "non il DNA, bensì il DNO", ossia il patrimonio genetico del pensiero Olivetti, è presente in coloro che hanno lavorato per l'azienda. I manifesti pubblicitari esaminati cercavano di proporre un oggetto che fosse accattivante, utile, e pratico ma con l'avvento di internet l'esigenza richiesta muta iniziando dunque, come richiesto dal mercato, a pubblicizzare un servizio.

Non vanno dimenticate le attività culturali sostenute dalla Olivetti. Nel corso degli anni sono state organizzate innumerevoli mostre, e restauri come quello de "L'ultima Cena" di Leonardo. La Olivetti partecipa attivamente, ancora oggi, alle iniziative culturali, non solo apportando un contributo finanziario, ma avendo come fine primario la diffusione della cultura e dell'amore per l'arte, portando così avanti in maniera tangibile il pensiero sociale e politico di Adriano. La molteplicità dei canali adottati fece sì che il messaggio di Olivetti arrivasse in forma diffusa e capillare ad un maggior numero possibile di persone, diffondendo così il pensiero di Adriano.

L'architettura fu un elemento funzionale agli obiettivi di Adriano che si avvalse di famosissimi architetti per la realizzazione di infrastrutture e fabbriche. Visto da molti come uno spreco di danari e un qualcosa di inutile, ogni edificio era un'opera d'arte del design e della tecnica: la sua era un'esigenza vera e propria data e dalla ricerca del bello e dall'esperienza in fabbrica che lo traumatizzò ancora bambino e che fece sì che iniziasse a prestare attenzione agli edifici della sua azienda, a partire dalla parte produttiva. Fortissimo il valore mediatico e sociale dei vari edifici Olivetti.

I negozi unici per l'epoca da quello di Roma a quello di New York, definito "il più bel negozio sulla Quinta Strada", messaggero del Made in Italy e dell'artigianalità nostrana nel mondo, quello di Chicago esempio di un perfetto e diplomatico bilanciamento tra stile italiano e un *American style* e quello di Venezia, voluto come biglietto da visita della Olivetti, messaggero sia all'Italia che al mondo degli enormi successi raggiunti sempre con attenzione al legame con il territorio e la tradizione. Uniche anche le fabbriche come quella di Ivrea, sita in via Jervis, che venne definita da Le Corbousier "*la strada più bella del mondo*": un connubio di vetro e acciaio dove il contatto con la natura doveva essere costante o quella di Pozzuoli, paragonata all'epoca ad una villa con un giardino degno di un Grand Hotel. Risultati di produttività eccezionali si ottennero grazie al clima che venne instaurato ma anche grazie alle infrastrutture fatte costruire da Adriano, esempi di tecnica ed eleganza funzionali al suo ampio e strutturato piano sociale.

Questo elaborato ha l'obiettivo primario di comprendere la lezione degli Olivetti per applicarla ai giorni nostri; per comprendere al meglio l'esperienza di lavorare in Olivetti ci siamo avvalsi di un libro intervista al Professor Gallino il quale facendo riferimento alla sua esperienza lavorativa negli stabilimenti dell'Olivetti di Ivrea descrive il concetto di "impresa responsabile" che Adriano metteva in pratica quotidianamente, ossia ritenendo importanti allo stesso modo sia le scelte produttive che il benessere e la sicurezza dei propri lavoratori, ciò tenendo presente il rispetto e la tutela del relativo territorio. Di contro, il comportamento delle imprese italiane dal 1980 può essere definito irresponsabile in quanto si è privilegiato l'incremento del profitto a discapito degli investimenti nella ricerca e nella cultura provocando danni non solo ai lavoratori e alle aziende, ma anche all'economia statale. Oggi le aziende sono gestite con un approccio esclusivamente finanziario che trascura l'aspetto industriale e sociale; in ciò è individuale la grande differenza con l'approccio di Adriano.

Facendo un'analisi delle aziende a livello europeo, emerge che hanno ottenuto i maggiori successi quelle imprese che, nel tempo, hanno garantito la continuità nel rapporto con i dipendenti; di contro operai inesperti, oppure personale qualificato ma che vive con l'incertezza della stabilità lavorativa non garantiscono il bene dell'azienda. Ciò è in linea con la filosofia di Adriano certamente innovativa per i suoi tempi, sebbene alcuni suoi principi potrebbero ancora oggi essere attuali.

L'eredità del modello Olivetti si è tramandata in parte, grazie alla scuola Olivetti che ha plasmato una grande fetta della futura classe dirigente Italiana, in parte, dal successo e dai traguardi raggiunti dall'azienda nella fase d'oro degli anni '50, risultati che hanno nobilitato e reso empirici i modelli di Adriano. Con rammarico vanno però sottolineati due aspetti che giudichiamo negativi: la classe dirigente Olivettiana non fu capace di portare a termine la visione della società di Adriano dando priorità ad altre esigenze; nello stesso tempo l'entusiasmo e l'interesse per la figura di Adriano andò diminuendo sempre più per perdere quasi del tutto interesse negli anni '80. Tuttavia, è doveroso evidenziare anche alcuni esempi di aziende virtuose che hanno dato centralità al welfare e con le quali possiamo trovare dei punti di contatto con la Olivetti.

A tal riguardo, un esempio di welfare innovativo e figlio di una mente visionaria che realmente credeva nel benessere dei dipendenti è indubbiamente quello della Ferrero. Il fondatore, Michele Ferrero aveva a cuore che con il dipendente si stringesse un rapporto di tipo familiare piuttosto che un mero rapporto di lavoro; un rapporto basato sulla fiducia e condivisione degli obiettivi. La virtuosità dell'azienda consiste nell'aver mantenuto un forte attaccamento al benessere dei dipendenti nonostante sia cresciuta moltissimo e abbia sedi di produzione sparse per il mondo; anche in questo periodo di crisi pandemica, la Ferrero ha erogato consistenti premi in denaro ai dipendenti e il loro giudizio verso l'azienda è stabilmente ottimo. La Barilla, sempre nel settore del food, è un'altra azienda che opera contribuendo al benessere sociale e di tutela ambientale. Pietro Barilla amava ripetere "*Date da mangiare alla gente quello che daresti ai vostri figli*", principio su cui ancora oggi si basa il pensiero dell'azienda. I benefit dedicati ai dipendenti consentono il sostegno per le spese sanitarie, l'erogazione di borse di studio, l'assunzione di personale di varie etnie. Per facilitare lo spirito di coesione tra i lavoratori, una volta al mese si distribuiscono in mensa cibi provenienti

da tutto il mondo, così come sono previste riunioni per scambiare pareri, dubbi, punti di vista su ogni tipo di argomento. Luxottica è un'altra di quelle aziende che nei periodi di crisi punta sui dipendenti, durante i mesi dell'emergenza da COVID-19, non solo sono state garantite buste paga al 100% e sono stati elargiti bonus ai dipendenti che hanno lavorato, ma si è anche assistito alla riduzione spontanea dello stipendio da parte dei dirigenti per fronteggiare la crisi. Il patron Del Vecchio è molto attento alla cura dei dipendenti, al loro benessere e alla costruzione di un valido welfare aziendale. Il suo è interesse concreto per i dipendenti che lo spinge a distribuire sondaggi per comprendere le loro necessità.

Brunello Cuccinelli altro imprenditore da considerare; tra Adriano e Brunello sono rilevabili innumerevoli punti di contatto: una forte spiritualità, un amore verso la bellezza e la giustizia, un impegno per la costruzione di infrastrutture e per la diffusione della cultura, la creazione di prodotti di altissimo pregio e di squisito design, l'adozione di strategie contro corrente, grandi successi imprenditoriali tanto da conseguire ottimi risultati anche nei periodi di crisi. Considerato anche lui un utopista e un visionario ha puntato come Olivetti sul territorio e sulla sua riqualificazione, ottenendo risultati notevoli sia in ambito sociale che aziendale, facendo diventare il rapporto con i dipendenti un punto di forza della ditta e un elemento aggiunto del prodotto; prodotto ritenuto oramai dal consumatore superiore a quello della concorrenza essendo portatore di un messaggio positivo e di speranza. Nei momenti di crisi sia economica che pandemica ha sempre continuato ad avere buoni risultati.

Per comprendere al meglio le teorie da illustrare nel nostro elaborato abbiamo ritenuto utile diventare la "cavia" per il progetto. Infatti per comprendere i benefici di tale strategia e i loro effetti sull'animo umano possono essere utili interviste e articoli, ma mai nulla potrà competere con l'esperienza diretta.

Dopo aver individuato un'offerta di lavoro proposta da un'azienda, BRICOMAN, i cui principi sembravano in linea con il pensiero di Adriano Olivetti e aver superato diverse prove di valutazione, siamo stati selezionati per rientrare nel progetto "Allievo Capo Settore": opportunità, aperta ai giovani laureati, che prevedeva un percorso di crescita professionale rivestendo, inizialmente, i ruoli basilari quali quelli di magazziniere e di venditore al pubblico; ciò con lo scopo di poter comprendere al meglio l'organizzazione e il funzionamento dell'azienda e nell'ottica di crescere con la conoscenza diretta dei prodotti commercializzati e delle dinamiche lavorative; eravamo guidati da personale più esperto che quotidianamente ribadiva il concetto che per poter ricoprire incarichi dirigenziali in un'azienda è fondamentale conoscerne tutti i meccanismi.

Abbiamo toccato con mano come la presenza di benefit e di un clima familiare sul posto di lavoro costituiscano elementi basilari per migliorare la performance.

I benefit e la fiducia che ci hanno concesso hanno generato un senso di gratitudine che quasi imponeva un obbligo morale di dover ripagare l'azienda, un dovere di contraccambiare la fiducia a noi accordata nonché una riconoscenza per aver ricevuto privilegi che in altre aziende non sono previsti. Ogni giorno ci recavamo sul posto di lavoro con convinzione, con voglia di apprendere sempre più e mettere a disposizione ciò che

avevamo imparato nei giorni precedenti, intimamente contenti dei continui e costanti progressi, riconosciuti dai colleghi e dai superiori.

Se gli ideali di familiarità aiuto-reciproco e condivisione sono veramente sentiti dai vertici di un'azienda questi a specchio si rifletteranno sui dipendenti creando un ambiente più produttivo.

Un aiuto reciproco tra colleghi significa oltre che complicità anche una più rapida ed efficace risoluzione dei problemi, un rapporto diretto e colloquiale con i vertici comporta la messa in luce di problemi ed inefficienze alle quali non si sarebbe mai arrivati. Un'azienda che non giudica l'errore e che spinge a provare e a tentare di nuovo consente di raggiungere traguardi più ambiziosi. Molte competenze acquisite non sarebbero state tali se ci fossimo sentiti giudicati o costretti a non dover mai sbagliare, se così fosse stato avremmo continuato a svolgere ripetutamente mansioni a noi certamente più affini ma che avrebbero ostacolato una costante e stimolante crescita professionale. Il superiore può ricevere così dai propri dipendenti suggerimenti e idee, potendo contare sulla collaborazione dei propri dipendenti pronti a segnalare qualsiasi proposta innovativa o anche inefficienze, non avendo paura di essere giudicati e sentendosi parte dell'azienda. Vengono così ridotti i virtuali muri fra capo e dipendenti portando all'esaltazione del senso di appartenenza all'azienda e quasi un senso di protezione verso la stessa con conseguenti risultati positivi e una maggiore produttività.

Per poter apprezzare al meglio l'applicazione pratica del modello di welfare BRICOMAN e disporre di una visuale totale sul modello stesso, abbiamo ritenuto proficuo anche effettuare un confronto con un manager che adottasse lo stesso modello; abbiamo così intervistato il giovanissimo direttore (Paolo Galante) del maxi-store BRICOMAN Fidene. Le domande sono state strutturate per poter comprendere, anche se in modo implicito, quanto vi sia, nel suo stile di leadership attento alle esigenze sia del cliente sia del dipendente, del modello o dei principi Olivettiani. L'intervista ci ha fatto dedurre quanto un modello di azienda in cui l'inclusività e il benessere dei dipendenti siano veramente sentiti dalla dirigenza dia dei risultati dei più squisiti.

Persone come Paolo rappresentano il vero lascito Olivettiano, in lui non appare un mero interesse industriale ed economico, ma la voglia di voler agire sulla società e la sua mission, come quella di Adriano, diventa, relativamente, più sociale e politica piuttosto che aziendale. A nostro avviso il modello Olivettiano, può funzionare e dare risultati solo se spontaneo e sincero.

Dall'esperienza lavorativa svolta, senza dubbio positiva, abbiamo constatato quanto il rapporto inclusivo e di rispetto verso i dipendenti fosse vero e sincero; ci siamo convinti che il dipendente, percependo questa onestà e trasparenza, pian piano se ne appropria e ne diventa un convinto fautore, adottando tale approccio giorno dopo giorno, esportandolo anche all'esterno dell'azienda e divenendone, di fatto, un vero e proprio ambasciatore. Riteniamo che non ci sia metodo migliore per trasmettere un messaggio che essere noi stessi il messaggio.

Possiamo dunque affermare che per ottenere il massimo risultato da un modello di welfare aziendale sia necessario che quest'ultimo non risulti un automatismo o una mera formalità, ma che sia spinto da una

profonda voglia di innovare la società e di includere i propri collaboratori nella propria missione, come sottolineato nell'intervista a Beniamino de Liguori Carino la vera eredità di Olivetti non è rappresentata esclusivamente dal modello aziendale bensì dal valore del messaggio politico e sociale. Per approfondire al meglio la tematica e trovare punti di contatto e criticità tra un modello politico aziendale Olivettiano e la contemporaneità, sono risultati utili i sondaggi presentati dalla Fondazione ISTUD. L'analisi statistica "Esiste un'eredità del Modello Olivetti nel management?" venne svolta a seguito di una accurata fase di sondaggi in occasione del centenario della Olivetti nel 2008.

L'obiettivo della ricerca risulta essere quello di un'elaborazione dei dati mirata a creare un esempio da trasmettere alle generazioni future: comprendere i valori morali ed i principi di Adriano Olivetti rimasti integri e non scalfiti dal tempo, confrontare la nuova imprenditoria con la vecchia trovando punti di contatto, evidenziare le scelte imprenditoriali vittoriose attuate da Olivetti ed ancora oggi valide così da poterle tramandare alle future classi dirigenti. Dunque con questa accezione il termine eredità acquista anche il valore di eredità culturale, valoriale e manageriale ricevute e da lasciare alle generazioni future.

Analizzando le risposte appare evidente come per una stragrande maggioranza degli intervistati risulti ancora oggi "auspicabile" un modello di impronta Olivettiana. Di contro, un modello identico a quello proposto da Adriano è incompatibile con la società attuale.

Nonostante la società risulti estremamente cambiata e un modello integralmente Olivettiano possa dunque apparire desueto e inappropriato, Olivetti ha lasciato un segno evidente e una forte eredità; sebbene il suo operato è visto con malinconia adeguatamente reinterpretato può essere un volano per una società migliore.

Continuando nel confronto tra società attuale e modello Olivettiano oseremo definire, utilizzando i termini attuali, la Olivetti un vero *hub*, un aggregatore e incubatore aziendale e non solo un modello di azienda simile ad una start up come affermato da Lamborghini, ma un vero e proprio conglomerato di start up. Olivetti ogni volta che si ritrovava di fronte ad un'idea, a un progetto valido non si tirava indietro dal sostenerlo; sorsero quindi, in quel frizzante contesto di scambio di idee, progetti e teorie, una serie di progetti che se non fossero stati seguiti o considerati non avrebbero fatto raggiungere alla Olivetti l'enorme successo che ebbe tra gli anni '50 e '60. Ogni progetto diventava, a nostro avviso, una start up e il clima intellettualmente spumeggiante caratterizzato da un confronto tra differenti punti di vista dato dall'eterogeneità della "Corte Olivetti" fece sì che Ivrea diventasse appunto una fucina di moltissime idee innovative.

Olivetti tramanda dunque l'importanza di condivisione e trasparenza eredità che può essere adoperata anche nella realizzazione di progetti d'inclusione e trasparenza sociale che sono già stati avviati infatti ora più che mai si potrebbe sfruttare il messaggio di Olivetti e le tecnologie preesistenti per creare un tipo di comunicazione sempre più partecipativa che adoperi la tecnologia come strumento per migliorare la società; un sistema, che come già avviato attraverso un sistema di open government, sia sempre più trasparente e dove la partecipazione e il pensiero di tutti sia comunemente e consuetamente preso in considerazione. Attraverso le suddette piattaforme, come afferma il Professor Sorice, si potrebbe concludere affermando "le

tecnologie digitali possono essere strumenti che rafforzano la democrazia a patto che essi siano inquadrati in architetture aperte e dentro procedure partecipative e deliberative”.

Una personalità come Adriano, così affascinata dall’urbanistica e dalle tecnologie innovative, sarebbe entusiasta di partecipare ai progetti attuali per la creazione delle città del futuro. La Professoressa De Blasio sottolinea come le Internet of Things e in generale anche le ICT risultino essere gli strumenti principali all’interno della progettazione delle smart cities. Anche in tal caso non ci sembra difficile individuare in Adriano un sostenitore di tali concetti.

Per comprendere al meglio l’essenza del pensiero Olivettinano è risultato cruciale un confronto con Beniamino de’ Liguori Carino, Segretario Generale della Fondazione Olivetti e Direttore editoriale delle Edizioni di Comunità nonché figlio di Laura Olivetti.

Più che un’intervista, quella con Beniamino è stato un dialogo e un confronto sul personaggio di Adriano, sul suo lascito e su quale sia la chiave giusta per comprenderne il valore attuale.

Per poter affrontare e comprendere la figura di Adriano senza cadere nella superficialità, comprenderne i valori e i principi così da poterne fare bagaglio per il nostro futuro, bisogna fare molta attenzione e storicizzare il personaggio altrimenti l’analisi risulta vuota e vana se non addirittura errata. Il terreno dove agiva Olivetti risultava indubbiamente più arido rispetto a quello che troverebbe oggi. Il suo pensiero appariva “periferico” continua de’ Liguori Carino in un’epoca di capitalismo spinto e aggressivo aveva sperimentato un capitalismo più moderato, sebbene guidato sempre dal voler fare impresa andando a cercare un perfetto equilibrio tra sviluppo e crescita sia aziendale che dei suoi dipendenti. Il progetto Olivettiano, terminato con la sua morte, deve essere considerato come un’esperienza, un’eredità di valori e un pensiero illustre e bisogna prenderlo d’esempio più come un modello valoriale e politico che aziendale Beniamino vuole effettuare una distinzione tra le aziende odierne che si occupano anche del welfare aziendale e la Olivetti. Il welfare della Olivetti era la parte di un piano più organico e strutturato non solo un ambito aziendale; Adriano era “*un uomo di pensiero e azione*: univa un pensiero filosofico e sociale, illuminato e di spessore, alla volontà della sua realizzazione pratica; fondendo dunque sia l’aspetto sociale e politico che quello aziendale e pragmatico in un mix irripetibile dal quale trarre ispirazione per una futura società.

In conclusione la Olivetti, azienda conosciuta a livello internazionale, fu tra gli anni ‘50 e ‘60 una delle aziende più innovative, all’avanguardia e di successo.

All’interno dell’azienda si era creata una società basata sull’inclusione, la partecipazione e le pari opportunità che, sebbene fosse difficile e sconveniente ai più da comprendere con un’ottica imprenditoriale dell’epoca, risultò un modello sociale innovativo e tutt’oggi argomento di approfondimento. L’obiettivo di Adriano Olivetti era quello di applicare tali concetti anche alla società essendo quello della fabbrica solo un tassello di un piano ben più ampio. Adriano fu indubbiamente sia all’epoca sia oggi una persona criptica, difficile da comprendere ed inquadrare dentro schemi tradizionali.

Molteplici sono gli esempi attuali di aziende che abbiano adottato un sistema di impronta Olivettiana. Soprattutto in casi di crisi, economica o sanitaria come quella attuale da COVID-19, si nota come una tale

strategia oltre che essere auspicabile socialmente porti anche dei benefici nella produttività. E' necessario, tuttavia, considerare l'unicità del modello Olivetti e distinguerlo in parte da tali esempi in quanto Adriano vedeva il progetto di un'azienda economicamente sana e innovativa nonché dotata di un efficace welfare come un tassello di un modello sociale e politico ben più vasto, non un qualcosa di limitato esclusivamente all'azienda. Durante il percorso abbiamo fatto da "cavia" di un modello di azienda con un welfare sviluppato provando direttamente come lavorare in un clima inclusivo e sereno avvii un circolo virtuoso con ripercussioni non solo sull'attività lavorativa ma anche sul modo di porsi con la società. Oggigiorno, la tutela del benessere del lavoratore è regolamentata e salvaguardata da una serie di provvedimenti legislativi in continua evoluzione. Olivetti quindi ne è stato un precursore, ha indicato il cammino da seguire.

Nella società odierna il concetto di comunità è più che mai attuale e vicino ad ognuno di noi, grazie ad internet, è compito del politico di oggi intraprendere la via già delineata tramite la creazione di piattaforme di partecipazione digitale nonché un sistema di *open government*; adoperando questi mezzi tecnologici in funzione del suo operato politico, seguendo l'eredità lasciata da Adriano e basandosi sui principi di Verità, Giustizia, Bellezza e al primo posto Amore.