

Finalità dell'impresa e Stato sociale nel pensiero e nell'azione di Adriano Olivetti

Momigliano Lecture 2001

Luciano Gallino

Adriano Olivetti, nato cent'anni fa, scomparso nel 1960, è stato uno dei più grandi imprenditori e uomini di cultura che l'Italia abbia avuto nel XX secolo. Dire di lui che era in anticipo di quarant'anni sui tempi significa oggi correre il rischio di fargli torto, poiché in alcuni dei campi in cui l'ingegner Adriano, come tutti lo chiamavano, operò con il pensiero e con l'azione, i tempi sembrano piuttosto andare all'indietro. Missione dell'impresa; funzioni dello stato sociale; rapporto tra impresa e territorio; politiche del lavoro; cultura industriale e cultura senza aggettivi: in questi campi la maggior parte delle cose che Adriano Olivetti realizzò nelle sue fabbriche e teorizzò nei suoi testi appaiono in contrasto con molto di quanto oggi si pratica e si scrive. Ma in simile confronto ad apparire davvero moderni, seppure in un contesto economico e sociale profondamente mutato, non sono sempre i contemporanei.

In questa conferenza proverò a rispondere a una domanda: in qual modo possiamo comprendere e valutare aspetti della vita economica e sociale contemporane, alla luce della azioni e delle realizzazioni di Adriano Olivetti, il cui braccio era l'azienda Olivetti di Ivrea, nel periodo in cui lui ne fu a capo? Questa impostazione presuppone che nell'opera di Adriano, e nell'esperienza della "sua" Olivetti, vi sia qualcosa che non è del tutto superato, ma anzi ci dice ancora qualcosa di significativo.

Per diverse ragioni Adriano Olivetti avrebbe sicuramente cose interessanti da dire sull'economia e la società attuali. La prima è che in alcune delle sue realizzazioni – e parliamo d'un uomo che ha molto realizzato, che ha molto agito, che non ha soltanto diffuso idee – Adriano Olivetti era avanti di decenni rispetto ai suoi tempi. Perciò, anche se sono passati più di 40 anni dalla sua scomparsa, in realtà egli era così in anticipo sulla sua epoca, sui modi di pensare, sugli atteggiamenti, come pure sulle realizzazioni di essa, che di fatto la nostra distanza storica da lui è assai minore di quella cronologica. In secondo

* I dati citati provengono prevalentemente da Luciano Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti. 1946-1959*, Giuffré, Milano 1961.

luogo, Adriano Olivetti ebbe tali intuizioni, elaborò tali forme di modernità anticipata, per cui anche nei casi in cui queste si sono poi eclissate per anni, o sono apparse via via periture perché le ragioni fondamentali della loro esistenza, della loro possibilità, erano venute meno, noi stiamo riscoprendo che quelle intuizioni stanno ritornando con tutta la loro forza, la loro capacità di caratterizzare un presente. Nell'insieme, Adriano Olivetti è stata una voce, un pensiero, una modalità di agire, di decidere nella collettività, che è assai più vicino ai problemi del nostro tempo di quanto non si pensi. Da questo punto di vista appare strano, anche se si possono ricostruirne le ragioni, l'oblio di cui è stato oggetto per decenni, la difficoltà di trovare oggi un giovane, uno studente, che sappia dire con qualche precisione chi è stato Adriano Olivetti, che cosa era l'Olivetti dell'ingegnere Adriano.

Un tratto che distingue in modo categorico il pensiero e l'azione di Adriano Olivetti rispetto al presente, facendone per certi aspetti un uomo più moderno di molti contemporanei, era la sua concezione dell'impresa. Penso che egli sarebbe stato stupito nel sentire affermare con enfasi, con il taglio perentorio onde viene formulata questa frase al presente, che la missione dell'impresa è *unicamente* quella di creare valore per gli azionisti. Una frase ripetuta ai nostri giorni su ogni quotidiano, specializzato in questioni economiche o meno, trasmessa incessantemente da tutti i mezzi di comunicazione. Sarebbe rimasto stupito perché la sua concezione dell'impresa – stiamo parlando, si noti, della concezione dell'impresa espressa da un imprenditore di grandissime abilità, di eccezionale successo – era tutt'altra. Adriano Olivetti pensava che l'impresa dovesse creare ricchezza; dovesse creare occupazione; dovesse diffondere sul territorio, nelle comunità, nei paesi, nei luoghi circostanti, i frutti del lavoro, i ricavi del successo conseguito sul mercato. Credeva, in altre parole, che l'impresa dovesse ridistribuire gran parte dei profitti, facendoli ricadere per diverse vie sulla comunità circostante, e non soltanto nella forma di più alti salari.

Questa che al presente appare una concezione oseremmo dire quasi rivoluzionaria, rispetto alla reiterata affermazione circa il posto essenziale che nelle finalità dell'impresa ha il valore per

gli azionisti, certamente lo distingue dalla maggior parte degli imprenditori di oggi. Un po' meno, forse, dagli imprenditori dell'epoca, perché bisogna dire che Adriano Olivetti non era, allora, il solo a sostenere che la missione dell'impresa era in primo luogo creare lavoro, occupazione, far ricadere sulla città – intendo la *civitas* – i benefici dell'attività economica. Ma in Adriano Olivetti c'erano anche altri aspetti. Egli pretendeva, niente meno, che l'impresa diffondesse attorno a sé anche cultura. Pretendeva che l'impresa diffondesse attorno a sé bellezza, valori estetici, armonia di forme. A tale fine ha arruolato i migliori architetti e urbanisti dell'epoca per costruire edifici di alto valore architettonico: stabilimenti industriali, ma anche edifici per i servizi sociali, per gli asili nido, per le case destinate ai lavoratori, per le colonie estive, per le biblioteche. Nell'affermare quest'idea di un'impresa che deve essere efficiente – e la Olivetti da lui diretta lo era come poche altre – che deve realizzare profitti, ma che poi ha il dovere di far ricadere sul territorio in primo luogo investimenti e buoni salari, ma non soltanto: deve anche concorrere a diffondere cultura, bellezza, qualità della vita, Adriano Olivetti era allora unico. Di certo apparirebbe ancora oggi un imprenditore fuor di ogni ordinario criterio di classificazione.

Non si può certo ignorare che nell'enfasi verbale e fattuale posta dai contemporanei sulla creazione di valore per gli azionisti come finalità esclusiva dell'impresa molto pesano i mutamenti economici e sociali intercorsi negli ultimi decenni. Mi riferisco in specie allo sviluppo delle componenti finanziarie dell'economia, nonché alla fortemente accresciuta, per velocità e intensità, interdipendenza dei mercati mondiali. Sappiamo bene che al presente il peso assunto nel portafoglio e nei bilanci delle aziende dagli investitori istituzionali, quali i grandi fondi pensione anglosassoni, fanno sì che i dirigenti di quelle siano inevitabilmente portati a badare al ritorno che essi debbono in qualche modo dare a questi tipi di investitori. Con non minore attenzione, e talora maggiore, di quella portata alla quantità e alla qualità dei prodotti o dei servizi che la loro azienda produce. Occorre dunque riconoscere che l'impresa contemporanea, l'industria contemporanea, è un organismo, ed opera in un sistema economico, assai mutati rispetto ai tempi dell'ingegner Adriano.

Tuttavia c'è qualcosa di fuor dall'ordine delle cose, ribatterebbe l'imprenditore Adriano Olivetti, nel fatto che i valori di borsa ai nostri giorni salgano non appena si proceda a licenziare alcune migliaia di dipendenti. Oppure che detti valori siano per lunghi periodi del tutto slegati dall'andamento della produzione di beni e servizi reali che un'impresa offre al mercato. O, ancora, che aziende con 200 dipendenti e 100 miliardi di fatturato abbiano potuto valere in borsa fino a 25.000 miliardi – un po' più della Fiat auto. Da questo punto di vista credo non sia lecito porre in disparte il possibile stupore dell'ingegner Adriano, dinanzi a quella che viene oggi richiamata come la missione primaria dell'impresa, asserendo semplicemente che i tempi sono cambiati e il capitale finanziario ha acquisito maggior peso nella matrice decisionale dell'impresa. È piuttosto possibile che in questo spostamento del baricentro da una concezione all'altra delle finalità dell'impresa, qualcosa di vitale per il nostro modello di convivenza civile sia andato perduto.

Rimane il fatto che una condizione fondamentale per la vitalità di un'impresa è la capacità di agire in modo efficiente sul mercato. Chiediamoci quindi quanto fosse efficiente la Olivetti di Adriano, e quali fossero i fondamenti della sua efficienza. Con le eccezioni che ciascuno può avere in mente, bisogna dire che gran parte delle aziende industriali italiane del presente, sia le poche che sono grandi quanto o più della Olivetti di allora, sia le tante che sono al di sotto delle sue dimensioni, troverebbero forse materia di riflessione analizzando la via olivetiana di quell'epoca al successo e al profitto. La Olivetti conobbe le sue maggiori affermazioni come azienda manifatturiera nel quindicennio dopo la fine della seconda guerra mondiale, tra il 1945 e il 1959. In quel periodo la Olivetti di Adriano giunse ad avere circa 1.500 addetti ad attività complessivamente definibili come ricerca, sviluppo e progettazione, su una forza lavoro complessiva in Italia che superava di poco i 14.000 addetti. Inoltre aveva rapporti con numerose università italiane e con centri di ricerca negli Stati Uniti. In tale periodo, a comprovare la capacità innovativa dell'azienda stanno i 21 modelli diversi di macchine per scrivere e da calcolo immessi sul mercato, rispetto ai soli 5 del decennio 1930-1940.

Di fatto la modernizzazione, la incessante innovazione dei prodotti, erano in cima alle priorità dell'azienda di Ivrea. Le macchine per ufficio elettromeccaniche, in specie le calcolatrici e le contabili, capolavori di progettazione che comprendevano fino a 3.600 componenti, erano per quei tempi avanzatissime. Si aggiunga che già negli anni 50 Adriano Olivetti mirava a produrre calcolatrici elettroniche. In un discorso tenuto nel 1955 ai dipendenti dei principali settori della fabbrica a Ivrea, egli preannunciava la nascita di una nuova sezione di ricerca, dedicata a "sviluppare gli aspetti scientifici dell'elettronica, poiché questa rapidamente condiziona nel bene e nel male l'ansia di progresso della civiltà di oggi." Se noi guardiamo a tante aziende contemporanee che investono frazioni modeste del bilancio in ricerca e sviluppo, che preferiscono acquistare brevetti stranieri piuttosto che produrne in proprio, come mostrano le statistiche internazionali dei brevetti; se notiamo, ancora, come in una quantità rilevante di settori tecnologici di punta l'industria italiana dipenda oggi quasi totalmente dall'estero, occorre riconoscere che la Olivetti d'allora non era soltanto un'impresa industriale che realizzava cospicui profitti; era una grande impresa che nel campo dell'innovazione correva con le ali ai piedi.

Nell'elevata propensione della Olivetti dell'ingegner Adriano a investire grandi risorse economiche e umane in ricerca e sviluppo, intervenivano fattori culturali e strutturali al medesimo tempo. Quanto ai fattori culturali, Adriano Olivetti aveva capito ben presto, prima ancora della guerra, che al fine di competere vittoriosamente in campo mondiale l'innovazione dei prodotti e dei modi di produrre era un fattore fondamentale. Aveva visitato gli Stati Uniti già negli anni '20, restando colpito dalla capacità di "distruzione creatrice" dell'industria di quel paese, e aveva coltivato rapporti personali con molti dei maggiori industriali dell'epoca. Un esito di tale apertura culturale al mondo può vedersi nel fatto che già a metà degli anni '50 la Olivetti era fortemente internazionalizzata. Possedeva infatti, o controllava, filiali e stabilimenti in Germania, Inghilterra, Spagna, Stati Uniti, Argentina, Brasile, Belgio, India, Canada, Australia e in vari altri paesi. Poi viene un fattore strutturale: Adriano Olivetti sapeva bene che per riuscire ad inve-

stire in misura consistente in ricerca e sviluppo un'impresa deve avere dimensioni medio-grandi. L'impegno della Olivetti di Adriano era allora quello di crescere. In Italia, in 13 anni (1946-1958) gli addetti vengono quasi triplicati, passando da 5.500 a 14.400; la produttività in unità equiparate sale del 580%; la produzione aumenta addirittura del 1.300%, ossia sale di 13 volte. Un'azienda che cresce crea i mezzi per investire in ricerca e sviluppo. Adriano Olivetti seppe costruire un simile circolo virtuoso: imprese alla sua azienda un fortissimo tasso di crescita, e più questa cresceva, più poteva investire in tale settore vitale.

Ciò implica che fra le forme di investimento da destinare a ricerca e sviluppo, tra le quali rientrano anche gli incentivi statali, le politiche fiscali, i prestiti bancari, per Adriano Olivetti fosse in primo piano l'autofinanziamento. È vero che una storia economica dettagliata della Olivetti è ancora da scrivere; che gli archivi attendono di essere esplorati da storici aziendali. Tuttavia quello che emerge dai dati disponibili – tra i quali quelli da me raccolti nel libro che ho scritto sull'Olivetti del periodo 1945/1959 – sono i larghi margini di profitto che l'azienda poteva conseguire, tolto il periodo di crisi del 1952-54. Essi erano il risultato dei forti aumenti di produttività, della originalità dei prodotti, della continua innovazione organizzativa. Nonché, non da ultimo, della straordinaria aggressività ed efficacia dell'organizzazione commerciale. Di fatto uno dei caratteri che vanno ricordati dell'azienda di Adriano Olivetti era il vigore del suo apparato distributivo, che si esprimeva in tutta Europa, negli Stati Uniti, sino all'India e all'Australia. Per quanto attiene all'Italia, per la quale si dispone di dati precisi, si può notare che già nel 1951 la Olivetti contava oltre 20 addetti all'organizzazione commerciale ogni 100 addetti agli stabilimenti, un rapporto che salì a oltre 30 contro 100 nel 1953 – l'anno di crisi in cui Adriano assunse centinaia di commerciali in luogo di licenziare altrettanti operai – per poi stabilizzarsi su livelli di poco inferiori negli anni successivi.

La Olivetti di Adriano era un caso eccezionale di impresa orientata al mercato; l'organizzazione commerciale è sempre stata in cima alle sue preoccupazioni e interessi. Fu lui a sviluppare una politica di marketing, come si direbbe oggi, estremamen-

te combattiva. La sua Olivetti non era un'azienda che, come la maggior parte delle aziende d'allora, formulasse delle previsioni di vendita, passando poi a produrre in base alle previsioni, quindi a sperare che i magazzini si svuotassero perché le previsioni si rivelavano in seguito vere. La Olivetti creava essa stessa il suo mercato con prodotti molto avanzati, avendo capito per tempo in che direzione andava lo sviluppo industriale. Avendo capito a fondo, ad esempio, che ovunque si avvertiva sempre più la necessità di migliori strumenti per il calcolo automatico: prima meccanico, poi elettromeccanico, infine elettronico. Basti dire che nel 1958 su una forza lavoro di 14.300 persone in totale gli addetti all'organizzazione commerciale erano 3.150, cioè oltre il 20%. Un rapporto che credo fosse osservabile in pochissime aziende dell'epoca, anche nelle maggiori aziende straniere del medesimo comparto. Non soltanto: va aggiunto che sul totale degli addetti, i citati 14.300 del totale Italia, gli impiegati erano ben 4.700, cioè il 30%. Un'azienda industriale che avesse il 30% di impiegati allora non esisteva. Questo per dire che la Olivetti era molto più moderna di quanto possa retrospettivamente sembrare.

Alla forza d'urto dell'organizzazione commerciale, oltre che alla qualità dei prodotti, si debbono gli spettacolari aumenti del fatturato in unità equiparate (quindi in termini reali). Dal 1946 al 1958 esso sale infatti di oltre 6 volte in Italia (+639%), e di quasi 18 volte all'estero (+1.787%).

Per quanto riguarda i ricavi, se ci si riferisce alle macchine più costose, quali le macchine calcolatrici elettromeccaniche e le contabili – che peraltro erano anche in assoluto le più vendute – si ritiene da diverse stime che il prezzo di vendita fosse pari a circa 6/7 volte il costo combinato della produzione industriale e della distribuzione. Indicativamente, nel 1958 una macchina da calcolo che comportava circa 30.000 lire di costo del lavoro produttivo, pari a 22 ore di lavoro effettivo per unità prodotta; 10.000 lire di costo dei materiali; 10.000 lire di costo unitario del capitale fisso; più 30.000 lire di costi del lavoro di distribuzione, cioè 80.000 lire in totale, era venduta nelle filiali a circa 600.000 lire. Beninteso a queste voci di costo ne vanno aggiunte altre, in primo luogo le spese generali, che nel caso della Olivetti erano particolarmente rilevanti. Resta il fatto un

rapporto da 1:6 o 1:7, tra i costi di produzione e di distribuzione, e il ricavato dalle vendite, è un rapporto che farebbe sognare qualunque imprenditore di ieri e di oggi. E quelle macchine si vendevano a migliaia al mese, in tutta Europa e nel mondo. In conclusione, per parecchi anni i margini di profitto della Olivetti dell'ingegner Adriano furono singolarmente elevati. Su tale base l'azienda di Ivrea poteva procedere a ridistribuire un'ampia quota di profitti sul territorio, pur avendo compensato in equa misura gli azionisti, ivi compresi i piccoli azionisti che per lunghi anni videro nei titoli Olivetti una sorta di bene rifugio importante.

Ci si può chiedere quali fossero, al di là della forza dell'organizzazione commerciale, le ragioni del successo delle macchine Olivetti sui mercati dell'epoca. Si può senz'altro sostenere che nel decennio 1950-1960, forse più ancora nella seconda parte di questo, le macchine per ufficio Olivetti, in particolare le calcolatrici elettromeccaniche e le contabili, non avevano concorrenti in Europa. Non solamente erano le più avanzate tecnologicamente. Erano anche esteticamente superiori, perché l'estetica delle macchine era per Adriano Olivetti un elemento essenziale della loro qualità complessiva. I profitti dell'azienda non nascevano quindi da un monopolio di posizione conseguito con mezzi estrinseci alla qualità del prodotto. Nascevano dalla qualità del progetto; dalla superiorità del design; dalla preparazione degli ingegneri e dei meccanici che le producevano; dalla qualità finale del prodotto; infine dalla capacità di innovare continuamente, a ritmi elevatissimi, tutto il complesso della fabbrica. La quale, evidentemente, non era una fabbrica in cui Adriano Olivetti facesse tutto. Era però una fabbrica in cui Adriano Olivetti sceglieva personalmente quasi tutti gli uomini da collocare in posizioni chiave, talora scegliendoli dai ranghi degli operai. Come il famoso Natale Cappellaro, un operaio appunto, che progettò alcuni dei modelli meglio riusciti di macchine Olivetti del tempo, tanto da essere anni dopo proclamato ingegnere ad honorem.

Adriano Olivetti era un imprenditore che forse non aveva studiato l'arte della guerra, ma che tuttavia seppe dimostrarsi straordinariamente energico quanto abile nel combattere e vincere battaglie che sembravano perdute. Di certo il rapporto tra

razionalizzazione aziendale, produttività e occupazione è oggi assai diverso da come lo concepiva Adriano Olivetti. Questi puntava sì all'aumento della produttività, ma non certo per procedere alla riduzione del personale. Il padre Camillo, dubbioso e in parte contrario ai nuovi metodi organizzativi di discendenza tayloristica, importati dagli USA, negli anni '30 aveva scritto ad Adriano: "tu puoi fare qualunque cosa, tranne licenziare qualcuno per motivo dei nuovi metodi, perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia". Olivetti figlio prese molto sul serio questa raccomandazione del padre, posto che in più di un'occasione la convenienza a licenziare si era presentata in tutta la sua forza, ma Adriano Olivetti l'aveva decisamente respinta.

Si può insomma pensare che gli fosse aliena l'idea di utilizzare i metodi dell'organizzazione scientifica del lavoro per produrre lo stesso numero di macchine con un minor numero di addetti. Il suo intento primario era quello di fabbricare più macchine con lo stesso numero di addetti, al minimo, e semmai di aumentare ulteriormente il numero degli addetti aumentando le vendite per il mezzo della leva commerciale, del mercato: dilatato non perché i prodotti fossero particolarmente economici, ma per il contenuto tecnologico che avevano e che li mettevano parecchi passi dinanzi alla concorrenza.

Va citata a questo proposito la crisi aziendale del 1952-53, che fu molto seria. In parte fu una crisi di crescita ma anche una crisi di vendita, perché i nuovi modelli non venivano fuori dalle officine con adeguata celerità. I consigli che venivano rivolti ad Adriano Olivetti erano di licenziare almeno 500 operai, ridurre la produzione, e assestare l'azienda su livelli produttivi più modesti. Invece di licenziare gli operai Adriano Olivetti licenziò alcuni dirigenti, reclutò un nuovo energico direttore commerciale, e assunse 700 venditori, una cifra che corrispondeva al 50% degli addetti all'organizzazione commerciale in Italia nel 1952. Come un generale che avendo sul campo 10 divisioni a mal partito ne trovasse subito altre 5 fresche per riconquistare il terreno perduto. Grazie a tali interventi, nel giro di 18 mesi la situazione fu completamente ribaltata, e la Olivetti inaugurò nella seconda parte degli anni '50 uno dei suoi cicli più rapidi di sviluppo.

Agendo in tal modo Adriano Olivetti ha scritto in quegli anni un caso quanto mai attuale in tema di teoria e pratica della flessibilità dell'impresa. Quando si parla di flessibilità bisognerebbe infatti tenere sempre presente due elementi che per contro vengono sovente tralasciati nei ricorrenti rimandi al problema della flessibilità. Il primo è che la flessibilità che veramente conta sui mercati è la flessibilità dell'intera impresa, dell'organismo impresa; cioè la capacità di questo di adattarsi a variazioni quantitative e qualitative della domanda, di reagire al declino di certe aree di mercato ed allo sviluppo di altre, ai rivolgimenti politici ed economici che avvengono in determinati paesi e che possono cambiare radicalmente, in breve tempo, lo scenario con cui un'impresa deve confrontarsi. Accade invece nel dibattito contemporaneo che quando si menziona la flessibilità questa sia quasi soltanto la flessibilità del lavoro. Tutto il resto dell'azienda può, in un certo senso, restare tranquillamente rigido, a cominciare dagli investimenti in ricerca e sviluppo, ai prodotti che invecchiano, alle strategie di mercato; ciò che principalmente conta è la possibilità di poter adattare il volume della forza lavoro all'andamento dei mercati.

Un secondo dato da tenere presente è che anche in questa concezione limitativa della flessibilità, il lavoro viene presentato come un oggetto materiale, al quale si può naturalmente chiedere di flettersi per adattarsi all'andamento dei mercati. In concreto la flessibilità significa invece flessibilità del comportamento dei lavoratori; ovvero configura una richiesta rivolta a persone di adattare la propria esistenza, i propri ritmi, la propria organizzazione familiare, le proprie relazioni sociali, perfino la propria personalità o i propri ritmi biologici, agli andamenti della produzione dei quali solamente l'impresa è giudice.

Su ambedue questi punti Adriano Olivetti aveva posizioni diverse, anche se non usava quel termine, sì da apparire come un abile stratega, anzitutto, della flessibilità aziendale. Abbiamo già ricordato prima con quale rapidità, e con quale imponenza di mezzi, egli sapesse reagire alle modificazioni del mercato. Ma quello che ci appare oggi insolito nel periodo in cui l'azienda fu controllata da Adriano, fu appunto la capacità di questa di rea-

gire con rapidità ed efficacia ai mutamenti economici e politici che si verificavano in un paese, la sua capacità di occupare nuove nicchie di mercato, di anticipare tendenze del consumo. Era un'azienda la più elastica e adattabile, cioè flessibile, ad onta delle dimensioni, che si potesse concepire.

Per quanto riguarda invece la flessibilità dei lavoratori, Adriano Olivetti vi era nettamente contrario. Infatti egli credeva – così ha scritto e teorizzato – nell'importanza per il successo dell'azienda della fedeltà dei lavoratori, della loro stabilità, del fatto che i lavoratori partecipassero con intelligenza e passione al proprio lavoro. Molte delle sue azioni di imprenditore andavano in quella direzione. Apriva scuole aziendali in modo che quelli che erano figli di contadini o di operai, sui 15 o 16 anni, diventassero poi a 20 o 22 degli operai che erano già entrati nella cultura della fabbrica. A questo fine sviluppò servizi sociali, servizi di trasporto, aiuti alle famiglie per ristrutturare case e poderi nelle valli circostanti Ivrea, e molti altri interventi, intesi a far sì che i dipendenti della fabbrica di Ivrea fossero il più possibile attaccati alla fabbrica. Per certi aspetti aveva scoperto trenta o quarant'anni prima il concetto di "qualità totale". Non la chiamava così, ma la ricerca della qualità nel processo produttivo, che alla fine diventa qualità del prodotto, era importantissima per la Olivetti di Adriano. La qualità del prodotto era affidata in gran parte all'intelligenza e alla partecipazione di lavoratori che proprio perché avevano lavorato in fabbrica per un lungo periodo, conoscevano a fondo i prodotti, le macchine, i metodi di montaggio, l'organizzazione del lavoro e altri aspetti dell'azienda.

Questo è sicuramente un aspetto su cui si può discutere, dato che, per quanto internazionale e mondializzata, la Olivetti degli anni '50 non era ancora esposta alla concorrenza globale dell'età contemporanea. I cicli economici, non ancora eccitati dalle TIC, dalla Rete, erano sicuramente meno rapidi e sussultori di quanto oggi non siano. Pertanto è possibile che, fosse vivo oggi, ma con la sua fabbrica di allora, l'ingegner Adriano dovrebbe fare i conti con una realtà che vede mercati molto più turbolenti, mentre lui si troverebbe ad operare con una gran massa di dipendenti legata alla fabbrica, ben radicata nel territorio, dunque notevolmente stabile. Questa asimmetria

forse lo porrebbe in difficoltà, poiché la velocità cui si muovono i mercati richiedono continui adattamenti del volume di forza lavoro impiegata. E il suo principio “mai licenziare lavoratori per cause aziendali” dovrebbe affrontare una difficile lotta con il principio odierno “non occupare nell’azienda mai nessuno se non si può sfruttare il 100% del suo tempo di lavoro”.

Però bisogna dire che al presente nelle aziende, e anche tra i teorici della gestione d’impresa, si comincia ad avere dei dubbi circa i meriti di una flessibilità ossessiva. Portata al limite, un limite al quale molte aziende tendono, la flessibilità fa sì che il nucleo stabile di dipendenti sia ridottissimo, intorno al 20% o meno. Esso vien chiamato il nucleo delle “risorse umane strategiche”, il solo da “fidelizzare” con diversi mezzi, pur sopportando costi elevati. Mentre attorno ad esso ruotano gli interinali, i part-time, i contratti temporanei, gli atipici, i parasubordinati, i consulenti, i dipendenti da aziende terze, e altre figure professionali ancora. Questo modello oggi apprezzato ed energicamente diffuso potrebbe in molti casi rivelarsi, a lungo periodo, un cattivo investimento per l’azienda. Ciò perché ove sia priva di un’ampia base di personale motivato, che si identifica con l’azienda, che vi è attaccato, che ha memoria dei percorsi della progettazione, della produzione, dell’organizzazione, un’azienda finisce col trovarsi assai meno idonea a reagire ai mutamenti del mondo e del sistema economico, rispetto ad un’azienda che ha premuto un po’ meno sul pedale della flessibilità ed ha in tal modo conservato una capacità interna di adattamento all’ambiente esterno che la prima ha perduto.

Non v’è dubbio che le politiche del lavoro di Adriano Olivetti, le quali tendevano ad annullare virtualmente la mobilità territoriale del personale insieme con altre forme di flessibilità, riflettessero la sua concezione “territoriale” dell’impresa, della sua funzione di agente di sviluppo della comunità locale. Una concezione difficilmente riproponibile ai nostri giorni. Tocchiamo qui un punto centrale della concezione olivettiana dell’impresa e dei suoi rapporti con il territorio. Adriano Olivetti credeva profondamente, e lo metteva in pratica, nella simbiosi – usava precisamente questo termine – tra azienda e territorio,

tra azienda e comunità locale. Riteneva che fosse un dovere dell'azienda, ma che fosse pure nel suo interesse, essere radicata in una data collettività al pari di altre istituzioni. Essere radicata in essa, per dire, come il municipio, o come la scuola, o la Chiesa, come elemento caratteristico di una storia, d'una identità culturale, di una collettività, di un paesaggio. Adriano Olivetti aprì fabbriche, concessionarie, officine di montaggio in varie parti d'Europa e all'estero, perfino in Argentina e in India, ma la sua idea di base era che le fabbriche dovessero essere aperte in quel luogo per restarci, per farlo crescere, per diffondervi ricchezza, cultura e valori estetici. Non perché in quel momento il costo del lavoro sul posto era del 50% o del 200% inferiore a quello del luogo in cui esisteva la casa madre. Che per contro è il ragionamento oggi dominante, in forza del quale le aziende si de-localizzano e vanno dal Veneto in Romania o dal Piemonte in Bulgaria, perché il lavoro costa laggiù 6 dollari al giorno invece che 60; dopodiché scoprono che in Moldavia si può trovare manodopera a 3 dollari al giorno e perciò si spostano in Moldavia. Questa era una prospettiva del tutto al di fuori delle idee e delle pratiche di Adriano Olivetti. Si può aggiungere che per quanto il suo approccio fosse originale, da un certo punto di vista Adriano Olivetti tendeva a riprodurre a Ivrea un caso particolarmente elaborato di "company town". Ha cioè riprodotto a Ivrea una sorta di compendio delle migliori esperienze, soprattutto americane, di un sistema di rapporti di contiguità e concrenza tra azienda e comunità. Infatti la "company town" nasce nel corso dell'800, condensandosi per così dire attorno a un nodo ferroviario, un distretto minerario, una zona dove si produce legname: punti del territorio dove alle imprese industriali conviene collocarsi, attirando masse di lavoratori, di impiegati, di tecnici che cercano di abitare nelle sue vicinanze. Dopodiché l'impresa sente di doversi assumere responsabilità verso la comunità; quindi finanzia scuole, asili, ospedali, costruisce strade, manda i propri dirigenti in consiglio comunale. Realizzando così un'integrazione, o se vogliamo una contaminazione tra affari e politica, tra azienda e comunità, che sicuramente può fare discutere. Cionostante in molti casi, negli Stati Uniti, grosso modo tra la seconda metà dell'800 ed i primi trent'anni del Novecento,

fino alla Depressione, questa relazione tra economia e società conobbe realizzazioni di tutto rispetto ove si badi ai vantaggi economici, sociali, e financo culturali che la comunità traeva da tale relazione con l'impresa dominante. Molte scuole superiori e università hanno avuto in Usa simili origini.

Rispetto a quelle originarie, americane o inglesi, nella "company town" di Adriano Olivetti c'era forse più cultura, più sensibilità, più attenzione ai valori dell'urbanistica e dell'architettura. Ma in essa traspariva comunque questa idea che fu propria d'una fase importante dell'industrializzazione tra Ottocento o Novecento, la convinzione che vi dovessero essere aziende che si assumevano ampie responsabilità nei confronti del proprio territorio. I nostri tempi, al contrario, si dichiarano a favore di una de-responsabilizzazione pressochè totale dell'impresa, dell'azienda, nei confronti del suo territorio, dei dipendenti, della comunità locale.

È vero che oggi si potrebbero immaginare delle alternative funzionali alla "company town", quali ad esempio i distretti industriali che sono numerosi in Italia. In altri termini, un relativo livello di stabilità occupazionale e quindi di contenimento della flessibilità nelle sue forme più precarie, potrebbe essere assicurato dall'estensione e dalla vivacità di mercati del lavoro distribuiti e differenziati, piuttosto che di mercati di lavoro relativamente omogenei e interni all'impresa singola. A questo riguardo occorre distinguere tra il piano strutturale e il piano culturale. Sul piano strutturale è evidente che un distretto industriale fatto di molte aziende vitali, vicine e collegate tra di loro, offre una forma di garanzia per la vita economica e sociale d'un territorio, delle comunità circostanti, più elevata che non la singola fabbrica, per quanto essa sia di grandi dimensioni. Di fatto nella storia delle "company towns" ci sono episodi di ampio rilievo positivo per la durata e la qualità dei rapporti che si stabilirono tra cittadini, comunità locale e impresa. Nondimeno ci sono anche episodi che si conclusero in disastri quando la grande azienda, che era l'unica ad alimentare l'economia di una comunità o d'un vasto territorio, entrava in una crisi finanziaria o industriale irreversibile, oppure decideva per motivi suoi di traferirsi da un'altra parte. Invece in un distretto industriale può sì accadere che un'azienda vada

in Moldavia e che un'altra fallisca, ma pure che altre due o tre arrivino da altre parti, o che ne siano fondate di nuove. In tal modo la società locale è meglio tutelata che non dalla presenza di una sola grande azienda.

Al tempo stesso, sul piano culturale v'è da ritenere, in sintonia con il pensiero e l'azione di Adriano Olivetti, che nulla possa sostituire, anche alla luce della situazione contemporanea, il senso di responsabilità di un'impresa. Laddove questo sussista, si aprono degli scenari, dei percorsi per quanto riguarda le trattative sindacali, i rapporti con la comunità locale, l'uso dell'ambiente, che sono completamente diversi rispetto al caso di un'azienda che dice

io oggi sono qui e mi sta bene pagare centinaia o migliaia di salari e stipendi alla popolazione del luogo; però se domani non mi conviene più, mi trasferisco in Transilvania o nel Madagascar, perché i legami non contano, l'impresa deve seguire il rapporto costi/benefici e non c'è nessuna ragione perché essa debba mantenere i legami con la località in cui ha operato per un certo numero di anni.

V'è una differenza categorica fra questo atteggiamento e l'atteggiamento di un'impresa che pur sapendo fare, con tutto il rigore necessario, i conti circa i rapporti costi/benefici, è disposta a farsi carico del fatto che la sua presenza in un luogo, protratta per un certo numero di anni, genera aspettative, permette di realizzare progetti, stabilisce relazioni nella comunità, e che tutto questo non può essere demolito o azzerato, perché si scopre a un tratto che in Indonesia il costo del lavoro è quattro o otto volte minore.

Nel primo caso mi pare di poter dire che siamo dinanzi ad una cultura civica, ad una cultura politica, ed a una cultura etica, oltre che ad una cultura economica, assai più arida, e assai più carica di conseguenze incerte per la collettività, che non nel secondo caso. Che poi il "principio responsabilità" adottato da un'azienda possa portare alla formazione di una "company town" passivamente dipendente dalle decisioni dell'azienda motrice, come fu per vari aspetti la Olivetti di quei tempi, si può serenamente ammetterlo. Ma tra l'impresa che teorizza la

sua natura di ente privo di qualunque responsabilità nei confronti della collettività, e l'impresa che in qualche misura, in qualche modo adeguato ai tempi, si sente portatrice d'un quanto di responsabilità nei confronti della collettività, della comunità, del territorio, qual era la Olivetti dell'ingegner Adriano, mi pare intercorra una distanza ideale grandissima, foriera di non minori conseguenze pratiche.

Elevata efficienza aziendale, alti tassi di innovazione di prodotto e di processo, alti profitti, una larga base di personale ben formato e radicato nel territorio. Su queste basi Adriano Olivetti pervenne a realizzare a Ivrea una forma di "stato sociale" avanzato e onnicomprensivo. La visione di Adriano Olivetti tanto si è dimostrata utopica nei suoi intenti politici d'insieme, quanto è risultata fertile nelle realizzazioni concrete, diverse delle quali hanno anticipato i tempi migliori dell'età del welfare, del diritto del lavoro e della piena occupazione, i "trenta gloriosi" tra il 1950 e il 1980. Già all'epoca di Camillo la Olivetti si distingueva per una politica sociale aperta e moderna; ma è certamente a partire dagli anni '30 con Adriano, e ancor più nel dopoguerra, che le iniziative socio/assistenziali distinguono l'azienda Olivetti nel panorama industriale italiano e europeo.

Dello stato sociale di Adriano Olivetti si può dire che offrisse una copertura a tutti gli aspetti della vita dei lavoratori e delle loro famiglie. L'elenco di questi potrebbe essere lunghissimo. Se si guarda ad esso nella prospettiva dell'arco dell'esistenza, si può ricordare che i servizi sociali della Olivetti di allora comprendevano asili nido, scuole, centri di formazione per apprendisti, colonie per bambini, servizi medici, servizi assistenziali, un servizio di trasporto che copriva tutte le valli, mense di qualità in tutti gli stabilimenti, centinaia di unità abitative in diversi quartieri organici di Ivrea e dintorni, la cui costruzione era già stata avviata prima della guerra e ripresa subito dopo. Era per certi aspetti, ricordando che stiamo parlando degli anni '50, una sorta di stato sociale alla svedese, perché in qualche modo assicurava, garantiva, prevedeva, le principali esigenze, i maggiori rischi, i bisogni più urgenti che potessero capitare ad una famiglia in una vita di lavoro; e per tutti questi forniva un manto di protezione, di assistenza, di garanzia, di altissimo livello.

Di certo all'epoca esistevano anche in altre grandi aziende italiane le cosiddette "mutue aziendali", con le colonie, l'assistenza medica e qualche altro tipo di servizio sociale. Ma nell'insieme ciò che la Olivetti offriva era incomparabile per l'ampiezza della copertura che offriva alle famiglie, la sicurezza della protezione, la qualità dei servizi, l'indipendenza dalla fabbrica con cui questi servizi erano gestiti – una volta stabilita l'entità del budget – tramite un Consiglio di Gestione in cui erano rappresentate tutte le categorie di dipendenti. Penso che nel portare avanti questo eccezionale impegno a favore dei lavoratori e delle loro famiglie convergessero nel pensiero e nell'azione di Adriano Olivetti varie componenti. La prima, già ricordata, era la convinzione che un'impresa deve essere responsabile per ciò che può accadere ai propri dipendenti. Ritengo che intervenissero anche altre motivazioni, che si trovano scritte nei discorsi dell'ingegnere Adriano: l'idea che fosse importante per l'azienda stessa avere una forza lavoro, un insieme di lavoratori che in quanto sapevano che il loro destino era assicurato, che le loro famiglie non correvano rischi senza protezione, che i figli erano ben assistiti sin dall'infanzia, potevano dare alla fabbrica più intelligenza, più impegno, più passione che non nel caso in cui invece avessero sentito attorno a sé il vuoto, e con esso l'addensarsi di vari tipi di incognite. Un'altra componente era, di nuovo, l'idea che attraverso questa fitta trama di servizi sociali distribuiti sul territorio si contribuiva anche all'ordine e allo sviluppo del territorio intero, e in qualche modo si contribuiva al radicamento della manodopera nella comunità, nei paesi, nelle valli del Canavese. Al tempo stesso lo stato sociale voluto dall'azienda era un fattore di coesione sociale, di sviluppo civile, che in qualche modo contribuiva alla evoluzione della vita sociale, non solo a Ivrea, ma in tutto il Canavese.

Non mi pare che Adriano Olivetti teorizzasse, per così dire, lo stato sociale come un contributo erogato per avere in cambio una manodopera soddisfatta e priva di preoccupazioni, quindi più produttiva. Non vi sono riscontri che permettano di affermare che nel pensiero e nell'azione di Adriano Olivetti fosse in qualche modo teorizzata l'idea che lo stato sociale è anche un fattore indiretto di produzione. Il fattore diretto ovviamente è

la forza lavoro, e se questa forza lavoro è più soddisfatta, meno preoccupata, al riparo dei principali rischi dell'esistenza grazie alla rete di protezione che la fabbrica ha contribuito a costruire, questa stessa forza lavoro probabilmente partecipa all'attività della fabbrica con maggior intelligenza, impegno, assiduità. Resta il fatto che in ogni caso, sebbene non cercato, il risultato che veniva raggiunto era anche di questo tipo. Una forza lavoro più motivata, più presente ai problemi del lavoro finiva per essere un fattore di produzione più efficiente, così come la migliore tecnologia o la migliore organizzazione sono fattori di produzione più efficienti che non il loro contrario.

Al di là delle possibili relazioni dirette e indirette con la produzione, un carattere distintivo dei servizi sociali dell'Olivetti era la ricerca della qualità, che diventava poi qualità della vita. Quegli stessi servizi sociali, considerati un po' meccanicamente come prestazioni da destinare a vari tipi di popolazione (i bambini piccoli, i ragazzi più grandi, le madri, i lavoratori stessi, infine i pensionati) avrebbero potuto essere erogati in modo molto più grigio, più meccanico, più grezzamente amministrativo. Si potevano far competenti visite mediche ai bambini anche in stanze disadorne, oppure inviarli in colonie montane che non fossero disegnate da famosi architetti. Invece in tutti i servizi sociali dell'Olivetti di Adriano, in primo piano era la qualità complessiva, la combinazione della ricerca della bellezza, della componente estetica, con il perseguimento di un'elevata efficienza. Da questo punto di vista i servizi di allora, l'esperienza introdotta, praticata da Adriano Olivetti, erano unici allora, ma sono rimasti unici anche in seguito.

Si può certo obiettare che lo stato sociale di Adriano fosse fatto di concessioni più che di conquiste, elementi cioè che legavano certamente le maestranze al padrone e all'azienda, che facevano apprezzare una condizione occupazionale lavorativa perché migliore rispetto a quella offerta da altre aziende; e però non elementi tali da essere vissuti come diritti sociali, come diritti del cittadino in generale. Questo è certamente vero, ma bisogna anche notare che il senso di avere diritto a qualcosa, per esempio a servizi sociali efficienti e di alta qualità, nasce anche con l'abitudine, con l'esperienza, con la pratica quotidiana. È difficile immaginarsi che dei comitati ad hoc di la-

voratori, oppure la commissione interna delle officine ICO, venissero a chiedere che la colonia montana in Val d'Aosta fosse disegnata da un famoso architetto e fosse collocata in uno dei siti più belli della valle; sarebbe già stato insolito un comitato che a quei tempi chiedesse una colonia montana. È vero che Adriano Olivetti "concedeva" dall'alto; e però con il suo modo di concedere faceva anche maturare delle aspettative, in merito alla qualità dei servizi medici o degli asili o delle prestazioni delle assistenti sociali, che gradualmente arrivavano ad essere percepite come diritti. Ciò che all'inizio era stata di fatto una concessione, alla fine veniva percepito come un diritto, un elemento che fa parte della normale qualità della vita in una società moderna.

In effetti questo principio può essere esteso all'intera opera di Adriano Olivetti. Ad un'intera generazione, la nostra, egli insegnò che era per tutti un diritto attendersi un lavoro dignitoso, un'occupazione stabile, buoni salari. Come pure era un diritto godere d'una esistenza collettiva ricca di fermenti culturali, svolgentesi entro un ambiente armonioso, sapientemente disegnato intessendo natura e storia; un ambiente entro il quale i luoghi del lavoro, della vita familiare, della fruizione artistica, della tecnica, fossero momenti distinti ma complementari, ciascuno essendo fonte di ricchezza materiale e spirituale per l'altro. Sappiamo che egli avrebbe voluto dare a tali diritti una base costituzionale, attraverso una profonda ricostruzione dell'ordine politico. Il fatto che i tempi, la sproporzione delle forze in campo, la stessa crudele brevità della sua vita non gli abbiano permesso di fare altri passi in questa direzione non riducono per nulla il significato di tale visione. Nel compito di trasmettere questo insegnamento alle generazioni successive la nostra è in parte riuscita, in parte è fallita, senza che si possa stabilire se il successo oppure il fallimento siano il dato predominante. Ma il fatto che ai nostri giorni non pochi di tali diritti, che per qualche tempo parevano definitivamente acquisiti, siano nuovamente posti in questione, in via di principio o di fatto, ci chiede di proseguire nell'impegno che fu di Adriano Olivetti, quali che possano essere gli esiti.