

# Il "modello" Olivetti

Passato, presente. E futuro?

a cura di Michele La Rosa

Presentazione di Flavia Franzoni e Romano Prodi

*Scritti di* Antonio Coccozza, Galileo Dallolio, Giorgio Gosetti,  
Michele La Rosa, Carlo Monti, Emanuela Proietti,  
Paolo Rebaudengo, Chiara Ricciardelli



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Consiglio scientifico: Bruno Frère, Duncan Gallie, Giorgio Gosetti,  
Dominique Meda, Enrica Morlicchio

---

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# Il "modello" Olivetti

Passato, presente. E futuro?

a cura di Michele La Rosa

Presentazione di Flavia Franzoni e Romano Prodi

*Scritti di* Antonio Coccozza, Galileo Dallolio, Giorgio Gosetti,  
Michele La Rosa, Carlo Monti, Emanuela Proietti,  
Paolo Rebaudengo, Chiara Ricciardelli



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Flavia Franzoni e Romano Prodi</i>	pag.	7
<b>Fasi, momenti e tempi di una realtà oltre l'impresa</b> , di <i>Galileo Dallolio</i>	»	15
<b>Le sette parole chiave della Olivetti 1926-1978</b> , di <i>Paolo Rebaudengo</i>	»	31
<b>La sociologia del lavoro italiana e l'esperienza olivettiana</b> , di <i>Giorgio Gosetti e Michele La Rosa</i>	»	51
<b>Nuove culture organizzative, aziende innovative e Modello Olivetti</b> , di <i>Antonio Cocozza</i>	»	75
<b>Olivetti e l'urbanistica: un modello utopico, ma anche una bussola da ritrovare</b> , di <i>Carlo Monti</i>	»	97
<b>Etica e impresa: dall'esperienza di Adriano Olivetti a oggi. Il ruolo del lavoro e delle realtà profit e non profit nella costruzione di un nuovo modello di comunità</b> , di <i>Chiara Ricciardelli</i>	»	115
<b>“La fabbrica era un bene comune”. Esperienze olivettiane: elementi conoscitivi e riflessioni di merito</b> , di <i>Emanuela Proietti</i>	»	135
<b>Bibliografia di riferimento</b>	»	155
<b>Gli autori</b>	»	163





# Presentazione

di *Flavia Franzoni e Romano Prodi*

Questo libro testimonia il crescente desiderio dei tanti che si sono occupati dell'esperienza di Adriano Olivetti di illustrare alle generazioni successive i valori, ma anche le singole scelte organizzative, della vicenda di Ivrea. L'intento è quello di dimostrare come essa non sia stata solo un'utopia utile al progredire del pensiero riformatore del tempo, ma fornisca ancora oggi spunti per la gestione delle aziende, per la politica industriale e per il governo dei territori.

Il libro intreccia la ricostruzione storica con le tante testimonianze dei tecnici, ma soprattutto dei sociologi e dei filosofi effettivamente coinvolti nell'esperienza. Di grande interesse anche i ricordi dei vari autori del libro che sono entrati in Olivetti dopo la morte di Adriano, ma che hanno potuto fruire ancora del clima aziendale che si era andato creando negli anni precedenti.

In modo a volte colloquiale, il libro richiama anche memorie molto personali. E questo è certamente in sintonia con il fatto che anche nel clima organizzativo della fabbrica di Olivetti, come racconta Galileo Dallolio, la informalità conviveva con la disciplina e la flessibilità con i rigorosi schemi dell'organizzazione.

È in rispondenza a questa sorta di familiarità, con cui il libro è stato costruito, che è stata chiesta la nostra introduzione a due voci. Ciò forse richiamando l'articolo di Giorgio Gosetti e Michele La Rosa in cui si presentano le esperienze incrociate di una coppia di olivettiani, marito e moglie: il sociologo Antonio Carbonaro e la psico-pedagogista Giovanna Gervasio. Carbonaro, partendo dalla sua esperienza in Olivetti come docente di relazioni umane nelle tante iniziative formative, divenne un pioniere della sociologia dell'organizzazione come disciplina specifica. Giovanna Gervasio fu impegnata in alcuni significativi progetti socio-educativi orientati dalle nuove tendenze pedagogiche mirate a promuovere l'autonomia del bambino e il superamento delle barriere, poste dalla povertà, all'apprendimento e

allo sviluppo. Creatività ed autonomia, così come la diffusione della cultura, sono capisaldi del modello olivettiano che si devono coltivare fin dal nido e dalla scuola d'infanzia.

Questo richiamo è un modo di raccontare le diverse dimensioni dell'esperienza olivettiana che affrontava i problemi del lavoro e della società globalmente, con un approccio interdisciplinare. Esso insieme dimostra come dall'esperienza olivettiana abbiano tratto alimento nuove professionalità e nuove discipline, a partire dalla sociologia del lavoro, ma comprendendo anche la psicologia del lavoro e la psicologia di comunità.

Anche la nostra introduzione vuole cogliere l'eredità di Olivetti in due campi diversi, l'economia e le politiche sociali, con occhio attento a quanto avviene oggi.

I diversi saggi del libro propongono infatti di riflettere su quale sia ancora oggi il contributo di tale esperienza al sistema economico (e in particolare alle imprese), al sistema sociale e alla cultura che li sostiene. Ciò con un particolare riferimento anche all'aspetto estetico di quanto realizzato: la bellezza delle fabbriche, la bellezza delle strade del quartiere, la bellezza di un edificio scolastico, come fattori di sviluppo e stimolo alla creatività. Il pedagogista Loris Malaguzzi dirà, qualche anno dopo, che per il bambino la bellezza di un edificio scolastico è un insegnante in più. L'urbanistica e l'architettura diventano fattori dello sviluppo globale e bene lo illustra il contributo di Carlo Monti. È nell'articolo di Paolo Rebaudengo che ritroviamo le parole chiave che spiegano il progetto in tutta la sua complessità multidisciplinare, a partire dall'idea di "azienda integrale". Non si tratta di un'impresa filantropica, e neppure di casi di responsabilità sociale di impresa, ma di una impresa che persegue contestualmente obiettivi economici e obiettivi sociali fondati non solo su valori e qualità morali del management, ma anche su pratiche operative condivise e partecipate dal corpo sociale dell'impresa. E questo non in una società chiusa, ma in un ambiente competitivo nazionale e internazionale.

Antonio Coccozza aggiunge un significativo contributo sull'evoluzione della cultura di impresa nel tempo, in risposta all'evoluzione di un capitalismo che si è sviluppato soprattutto nella sua dimensione finanziaria, introducendo crescenti diseguaglianze anche per il perdere di efficacia dell'ascensore sociale. Un capitalismo che sta cambiando anche i meccanismi interni in conseguenza di una domanda di beni e servizi sempre più frammentata e personalizzata, legata ai diversi modi di consumare a cui risponde una sorta di offerta flessibile. Si parla appunto di "capitalismo flessibile" in cui l'imprenditore innovativo deve saper operare con nuovi mo-

delli organizzativi. È in campo il ridisegno dei processi lavorativi che, ancora una volta, vorremmo più cooperativi.

Il libro si chiede come l'approccio olivettiano possa incontrare difficoltà a entrare in gioco in un contesto così mutato come quello di oggi o se invece, e ne è una dimostrazione la rinnovata attenzione e i tanti studi sull'esperienza Olivetti, esso possa rispondere proprio ai bisogni di innovazione e di "cambio di passo" della nostra società e della nostra economia.

Bruno Lamborghini, economista industriale che si è sempre occupato di innovazione e organizzazione delle imprese, per decenni dirigente Olivetti e presidente dell'associazione Archivio storico Olivetti, riafferma (*Adriano Olivetti day*, Brescia 1913) che "innovazione tecnologica e innovazione organizzativa si possono efficacemente realizzare solo se in parallelo si realizza una innovazione culturale nelle persone. Il che significa promuovere in chi lavora, nei collaboratori, non solo una crescita di competenze tecniche, ma anche una crescita del livello culturale di tutti senza eccezioni, dal progettista al manovale". Dunque anche l'economia 4.0 e la società della conoscenza hanno bisogno di rivisitare l'esperienza olivettiana, perché ci si sta di nuovo rendendo conto che "la produttività si accresce attraverso la ricomposizione e la ridefinizione del lavoro e la partecipazione dei collaboratori e non con metodi vetero-fordisti".

La vera sfida sta tuttavia nel fatto che, mentre tutti sono d'accordo nel considerare superati i metodi vetero-fordisti, tutto il mondo fatica a riprendere le intuizioni di Olivetti, adattandole alle nuove evoluzioni dei sistemi produttivi, dell'organizzazione dei mercati e dei nuovi poteri della finanza. Si ha come la sensazione che la globalizzazione sia incompatibile con le sperimentazioni e le utopie che stavano alla base della filosofia e della prassi di Adriano Olivetti. Si tratta di un sentimento facilmente comprensibile se partiamo dalla realistica constatazione che i centri produttivi operano in modo diversificato, obbedendo alle situazioni del paese o del luogo di origine, mentre il mercato verso cui i prodotti stessi si dirigono obbedisce all'unica legge della concorrenza.

Nasce quindi l'interrogativo se quanto è stato sperimentato a Ivrea sia ripetibile nel contesto attuale e, ancora più, nasce il dubbio che la stessa fine del caso Olivetti non sia stata originata principalmente da eventi particolari o da errori gestionali, ma sia stata originata proprio dalla progressiva incompatibilità fra una sperimentazione così ardita e i confini sempre più ristretti delle nuove regole della concorrenza.

Per dare concretezza a questi sospetti occorre riflettere se sia possibile mantenere i rapporti fra azienda e territorio che erano alla base del concetto di comunità sul quale era fondato l'intero progetto. Un concetto che è nato e si è sviluppato in una comunità reale, nella quale i dipendenti-

collaboratori conservavano anche fisicamente il rapporto con il loro ambiente, continuando persino ad essere in qualche modo legati alle tradizionali professioni familiari. Un concetto di comunità che, nonostante il raffinato contributo dei migliori intellettuali del tempo, diventava sempre più difficile da riprodurre con l'aumentare delle dimensioni aziendali e con la crescente presenza di tecnici e operai provenienti da diverse aree geografiche e culturali.

Sarebbe inoltre inappropriato non tenere conto del mutato clima economico e culturale che si stava venendo a creare nel mondo, proprio a partire dagli anni in cui si svolgeva la progressiva crisi del modello olivettiano. Non solo cambiavano i comportamenti dei mercati e le regole della concorrenza, ma andavano mutando anche gli aspetti politici e culturali che determinavano il clima interno ed esterno delle imprese.

Sono stati quindi certamente importati gli effetti della globalizzazione dei mercati, ma ancora più importante è stato il mutamento degli aspetti valoriali all'interno dei luoghi di lavoro, dove il riferimento si è sempre più orientato verso la competizione, mettendo in secondo piano i momenti cooperativi. Non ci dobbiamo anche sorprendere che, in questo clima, lo stesso mondo cooperativo si sia trovato in una crescente difficoltà nel mettere in atto i principi che stanno alla base della sua esistenza.

Questo processo di esplosione di un capitalismo parcellizzante è durato lunghi decenni e ha assunto un ruolo dominante sia all'interno delle imprese che nella vita politica e sociale dell'intero globo.

L'effetto dirompente che questi comportamenti hanno avuto sulla frammentazione della società e sull'aumento dell'iniquità hanno finalmente risvegliato, soprattutto a partire dall'ultimo decennio, una progressiva reazione tanto nel campo degli economisti e dei sociologi, quanto nell'ambito degli studiosi di organizzazione aziendale.

Le analisi e le pubblicazioni riguardanti la responsabilità sociale delle imprese (così come la finanza etica, la *business ethics*, le Società benefit, etc.) si sono moltiplicate nel tempo e stanno accumulando una quantità di esperienze senza precedenti. I testi di Emanuela Proietti e Chiara Ricciar-delli ne forniscono alcuni esempi. Le stesse Business School dedicano a questi temi un'attenzione sempre maggiore, riconoscendo in essi un potenziale contributo concreto all'efficienza dell'azienda e nei confronti della ricomposizione della nostra società. Non esiste tuttavia, a partire dal nostro paese, un'esperienza-guida come è stata quella dell'Olivetti. Un'esperienza a cui si possa fare riferimento non solo per le sue concrete realizzazioni, ma per gli approfondimenti e i dibattiti politici e culturali che essa ha generato nell'intero paese.

D'altra parte, se ricomporre ad unità il dibattito su questi temi era un'impresa gigantesca anche ai tempi di Adriano Olivetti, è una sfida ancora più difficile oggi, in un periodo nel quale il mondo del lavoro sta cambiando e diversificandosi con una rapidità eccezionale. Mettere in relazione il concetto di comunità con il lavoro a distanza, o introdurre il senso della partecipazione nel mondo dei raider, appaiono obiettivi quasi impossibili da raggiungere.

Proprio tenendo in considerazione i limiti e le difficoltà del mondo in cui viviamo ci rendiamo conto di quanto sia utile mettere insieme le riflessioni che hanno portato avanti gli autori delle pagine di questo libro. Essi non pretendono di prospettare un concetto di comunità pronto per essere applicato al complicato sistema economico di oggi, ma ci forniscono un prezioso strumento, utile per cercare di comporre almeno alcune tessere di un mosaico che si è progressivamente scomposto.

Un rinnovato interesse per l'esperienza olivettiana e per il concetto di comunità che ne era alla base si è invece sviluppato nell'ambito delle politiche sociali. Così come era accaduto nel Servizio sociale negli anni fondativi dell'esperienza olivettiana.

Su molti scaffali delle biblioteche delle vecchie scuole per assistenti sociali (attive a partire dagli anni '50) aveva trovato posto la raccolta di "Comunità", la rivista in cui confluivano le collaborazioni che Olivetti aveva con i più importanti intellettuali del tempo e che fu l'espressione del Movimento di comunità. E trovava posto anche il testo di Emmanuel Mounier, *Rivoluzione personalistica e comunitaria*, che si ritiene uno degli ispiratori della visione culturale di Olivetti. Un testo che pone appunto al centro la persona e la comunità.

Nel periodo della ricostruzione post-bellica, si chiedeva ai professionisti che lavoravano nei quartieri più poveri e soprattutto a sostegno delle persone che andavano ad abitare (provenienti da zone anche molto lontane) nei nuovi insediamenti di case popolari, di fare "lavoro di comunità", come dimensione importante della metodologia di servizio sociale. Consisteva nel mediare tra le istituzioni e i cittadini che esprimevano nuovi bisogni, chiedevano trasporti, scuole, servizi sanitari, biblioteche. Si dovevano creare gruppi e sostenerli nelle loro richieste, promuovendo in questo modo relazioni tra le persone, cioè relazioni comunitarie. Ben si capisce allora come un'assistente sociale come Angela Zucconi, considerata una delle madri del Servizio sociale, fosse così legata all'esperienza di Olivetti che intorno alla fabbrica creava scuole, asili, biblioteche, centri sociali e che dalla comunità, quindi dal basso, voleva che nascesse partecipazione politica. La Zucconi aveva cominciato a lavorare alle edizioni Comunità traducendo Kierkegaard e divenne poi direttrice del Cepas, una scuola per assistenti so-

ciali romana, fondata da Guido e Maria Calogero che, utilizzando anche esperienze internazionali, seppe profilare una figura di operatore innovativa per il superamento dell'assistenzialismo (e dei laccioli che lo regolavano) e per "insegnare alle persone ad aiutarsi da sé", contando anche sui legami comunitari. Un'esperienza in cui la Zucconi portò un po' di quanto appreso ad Ivrea e in cui collaborarono, in un approccio ancora una volta interdisciplinare, tanti intellettuali del tempo. Adriano Olivetti finanzia i progetti del Cepas, soprattutto progetti di sviluppo di comunità avviati nel difficile contesto del Sud. Goffredo Fofi, in un bel libretto intitolato *Strana gente* in cui pubblica un suo vecchio diario, ritrovato dopo decenni (Fofi ebbe una borsa di studio al Cepas), descrive il clima culturale in cui i giovani operatori sociali potevano lavorare, frutto della collaborazione con tanti intellettuali anche molto diversi tra loro. Un clima simile a quello di Ivrea. Fofi, a distanza di anni, parla però di un progetto fallito e nel diario è annotata, con grande dolore, anche la morte di Olivetti nel febbraio del 1960.

In realtà furono esperienze che ancora oggi aiutano a cercare di mettere a punto politiche sociali efficaci e innovative.

Nel libro che presentiamo troviamo tanti stralci che raccontano le vicende dell'attivazione di una comunità intorno alla fabbrica di Ivrea e tanti suggerimenti per le politiche sociali di oggi. Anche se oggi sarebbe improprio, perché è ritenuto troppo rischioso un rapporto così stretto tra l'imprenditore e la vita quotidiana dei collaboratori. È alle istituzioni pubbliche che spetta di garantire a tutti scuola, salute e un minimo di benessere. È il welfare state che risponde ai bisogni delle persone. Ma oggi, quando si parla di welfare, si aggiunge la parola "comunitario", si parla di welfare municipale (e il termine si riferisce al ruolo del pubblico) e comunitario. E per questo tornano utili le riflessioni di Ivrea.

Negli anni '70, infatti, la scuola per tutti, l'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale, l'avvio di reti di promozione e di protezione sociale realizzate da Regioni ed enti locali si erano proposti di costruire un sistema pubblico a garanzia dei diritti dei cittadini. La legge 328/2000 di riforma del settore dei servizi sociali apre tuttavia anche nuovi orizzonti.

Dopo un periodo in cui si sono dovute mettere tutte le responsabilità nelle mani del pubblico, proprio per affermare che alcune prestazioni essenziali sono diritti dei cittadini, ci si è resi conto che da soli gli interventi pubblici possono essere insufficienti. E non solo si deve potere affidare la realizzazione di servizi ai soggetti del terzo settore (e si parla per questo di welfare mix), ma si devono calare i servizi, proprio perché possano essere efficaci, in una "comunità competente".

Facciamo un esempio dell'oggi: perché un anziano un po' fragile possa continuare a vivere nella propria casa, il Comune e l'Asl possono provve-

dere con ausili e servizi riabilitativi o di assistenza domiciliare, ma occorrono altre cose intorno: vicini che danno una mano a lui e ai *care giver*, un volontariato parrocchiale che dà un po' di respiro alla famiglia o che coinvolge l'anziano in qualche iniziativa, una polisportiva che offre qualche programma fruibile, una biblioteca che propone qualche iniziativa culturale o di incontro. Possono avere un ruolo anche negozianti che conoscono il suo problema (ad esempio se ha problemi di comunicazione o se cominciano i primi segni di demenza senile) e che sappiano rapportarsi con lui, anche qualche panchina sotto casa in cui poter fare due chiacchiere con i vicini (perché le relazioni comunitarie dipendono anche da come è costruito un quartiere e dal suo arredo urbano, cioè dalla disponibilità di luoghi e piazze accoglienti in cui incontrarsi). Se non c'è intorno una comunità e una comunità *competente* i servizi saranno meno efficaci.

E poiché le comunità non sempre esistono in natura, al pubblico e al privato è richiesto di attivare azioni di "sviluppo di comunità". Riprendere il tema del lavoro di comunità non è perciò un'operazione nostalgica, ma è utile per rispondere ai bisogni sempre più complessi delle persone.

Ecco perché anche nei corsi per operatori e nel dibattito sulle politiche sociali si è tornati a parlare dell'esperienza di Ivrea, della comunità costruita intorno all'impresa. E la vicenda di Ivrea può insegnare molte cose alle imprese che vogliono essere attive in questo sviluppo di comunità, per superare i tradizionali interventi di beneficenza, per innovare il concetto stesso di responsabilità sociale di impresa.

Tanti dunque gli stimoli a prendere coscienza delle difficoltà dell'oggi, ma anche i suggerimenti per cercare un nuovo rapporto tra economia e società, tra capitale e lavoro. Per affrontare i quali occorre, questo è il messaggio forte del libro, innalzare le competenze e la cultura di tutti, con la scuola, con la formazione continua, con la capillarità delle iniziative culturali. È questo l'accesso alla Società della conoscenza.





# Fasi, momenti e tempi di una realtà oltre l'impresa

di *Galileo Dallolio\**

## 1. Introduzione

La storia della Olivetti viene qui suddivisa in fasi per favorire la descrizione di eventi dai quali il lettore, immaginato imprenditore o con l'intenzione di diventarlo, possa ricavare idee. Sono descritte vicende che hanno riguardato sia l'alta direzione che la base operaia e commerciale di un'Azienda artigiana nata nel 1908 e che è diventata in poco più di 40 anni una multinazionale italiana che dal 1960 in poi ha avuto mediamente 45.000 dipendenti. Questa storia è irripetibile ma i problemi, le soluzioni, le crisi, le innovazioni, la cultura prodotta, la gestione e la formazione delle persone, il modo di servire i clienti e di trovarne dei nuovi, forniscono idee che vanno oltre la Olivetti. Propongo due esempi. Un concetto che trova conferma nella maggioranza delle persone che vi hanno lavorato<sup>1</sup>, riguarda il clima di lavoro dove l'informalità conviveva con la disciplina e la flessibilità con gli schemi dell'organizzazione. Se poi si aggiungono a queste parole in palese contraddizione, la spinta ad innovare ed a risolvere i problemi in autonomia, le cose si complicano, ma forniscono lavoro all'immaginazione del lettore. È infatti la capacità di fare ipotesi, di porsi domande, di approfondire con supplementi di lettura, che il modello Olivetti viene, per così dire, interpretato e personalizzato.

---

\* Ho lavorato in Olivetti dal 1960 al 1991 alla Direzione Commerciale Italia, nella selezione, formazione del personale. Sono laureato in Sociologia e pubblicitista dal 1986, sono stato direttore editoriale di «FOR», la Rivista dell'Associazione Italiana Formatori, e ho ricevuto dal Presidente Ciampi la Stella al Merito del Lavoro. Sono co-fondatore dell'Associazione Olivettiana nata a Bologna nel 2001 in occasione di un Convegno organizzato presso l'Università di Bologna, Scienze politiche, dal prof. Michele La Rosa e da Aif dedicato a *Formazione e cultura come valori strategici per l'impresa: il caso Adriano Olivetti nel centenario della nascita* che ha visto la partecipazione di Laura Olivetti, Giuliana Gemelli, Michele La Rosa ed Emilio Renzi.

<sup>1</sup> Fondazione Istud, *Esiste un'eredità del modello Olivetti nel management?*, Report di ricerca, 15 novembre 2008, [http://service.istud.it/up\\_media/ricerche/olivetti.pdf](http://service.istud.it/up_media/ricerche/olivetti.pdf).

## 2. Prima fase, Camillo Olivetti 1908-1933

Camillo nacque a Ivrea nel 1868, la madre era la modenese Elvira Sacerdoti, da famiglia ebraica di banchieri e di esponenti del Risorgimento emiliano, il padre era Salvador Benedetto, ebreo di Ivrea, commerciante di tessuti. Il nome Camillo è in onore del Conte di Cavour, amico degli zii materni.

La madre (1849-1919), intellettuale e poliglotta, ebbe un ruolo importante nella sua formazione. Orfano di padre a un anno di età, studiò a Milano nel Collegio Calchi Taeggi dove si diplomò al Liceo Classico.

Nel 1891 si laureò al Politecnico di Torino in ingegneria industriale con il professor Galileo Ferraris, scopritore del campo magnetico rotante e ideatore del motore elettrico in corrente alternata. Subito dopo, su indicazione del prof. Ferraris, partì per Londra dove lavorò come operaio per due anni, in un'industria di strumenti elettrici. Nel 1893, a 25 anni, accompagnò come interprete il prof. Ferraris al primo congresso mondiale sull'elettricità di Chicago. La sua prima permanenza negli Usa è descritta in *Lettere americane* (agosto 1893 - luglio 1894), una sorta di diario rivolto alla madre e ai parenti sugli incontri con imprenditori, scienziati (Thomas Alva Edison) e sulle visite alle industrie. Presso l'Università di Stanford ebbe per un semestre l'insegnamento in *electrical engineering*.

Tornato in Italia creò un'impresa commerciale per vendere le biciclette americane Victor e le macchine per scrivere Williams.

Nel 1896, a 28 anni, fondò a Ivrea la Ing. C. Olivetti & C. che poi trasferì a Milano trasformandola in C.G.S., acronimo di Centimetro, Grammo, Secondo per la produzione di strumenti elettrici di misurazione. Prima come operaio a Londra e in seguito negli Usa, aveva osservato diverse questioni sociali e le storture del sistema politico italiano. Amico di Filippo Turati, si iscrisse al neonato Partito Socialista, condividendone i principi fondamentali.

Nel 1899, a 31 anni, sposò Luisa Revel, figlia del pastore valdese di Ivrea. Nacquero sei figli, che concluderanno gli studi elementari in due anni, in casa con la madre e con istitutrici valdesi.

Nel 1907, a 39 anni, da Milano trasferì buona parte delle maestranze della C.G.S. nella storica fabbrica di mattoni rossi di Ivrea e fondò la *Ing. C. Olivetti & C. Prima fabbrica nazionale macchine per scrivere*, continuando per qualche anno ad occuparsi anche della C.G.S.

La prima lettera scritta con la nuova macchina, fu per la moglie Luisa, il 12 agosto del 1908. Nel 1912 venne aperta la prima filiale di vendita a Milano in Piazza della Scala, nel 1913 a Genova, Roma, Napoli. Camillo vendeva direttamente al cliente, senza intermediari. Questo approccio sarà pre-

sente anche negli sviluppi futuri, dove la vendita diretta restò dominante rispetto alla vendita attraverso intermediari. Inoltre Camillo portò nell'azienda valori nuovi quali la sicurezza sociale dei lavoratori (1933) e un'attenzione speciale per la formazione.

Il primo manifesto promozionale per la prima macchina per scrivere fu opera del pittore veneziano Teodoro Wolf Ferrari.

In questa iniziativa è prefigurato il futuro della pubblicità, dell'organizzazione commerciale e del valore della cultura in Olivetti.

Nel 1927 fu creato il servizio pubblicità, affidato al figlio ing. Adriano, allora ventiseienne, e fu realizzata la OMO 'officina meccanica Olivetti' specializzata nella produzione di macchine utensili con le quali lavorare la lamiera. Nel 1929 fu fondata la *Hispano Olivetti*, prima fabbrica satellite fuori dall'Italia, nel 1930 la *Olivetti Belge* e nel 1932 la *Olivetti Argentina*. La rete commerciale in Italia nel 1933 aveva 13 filiali e 79 concessionari ed era presente in 2 Paesi africani, 5 sudamericani, 12 europei, 13 mediorientali, producendo 15.000 macchine per ufficio e 9000 portatili all'anno.

Nel 1933 fu nominato Direttore generale il figlio Adriano Olivetti. I capisaldi di questa fase sono «il ciclo completo di produzione dalle fonderie ai nastri delle macchine per scrivere, prodotti capaci di rispondere a tutte le esigenze del mercato dalle macchine per scrivere agli schedari metallici e l'autofinanziamento» (Ochetto, 2013, p. 59).

In un discorso alle Spille d'Oro (ne aveva diritto chi aveva compiuto 25 anni di attività) nel 1954 dalle parole di Adriano si osserva che «nel 1926 furono prodotte 8928 macchine, nel 1929 11.714 un aumento di quasi 3000 unità; sono cifre che ricordiamo non senza un lieve sorriso perché oggi 3000 macchine si producono in due settimane. Ma trovare tremila clienti in breve tempo non fu allora facile e non sarebbe un problema del tutto agevole ancora oggi in circostanze assai più favorevoli di mezzi tecnici e organizzativi. Io non avrei certo avuto la maturità e l'esperienza atta a comporre quei perturbamenti quasi inevitabili e fa d'uopo ritenere che essi furono evitati dalla mente chiaroveggente dell'ing. Camillo. Una coraggiosa politica commerciale accompagnò la riorganizzazione tecnica e si deve a questa contemporaneità dell'azione nel campo tecnico e commerciale se non sopravvennero incidenti» (Olivetti, 1959, pp. 150-151). Questo discorso descrive una costante della Olivetti: la capacità straordinaria di agire sulle due aree produttiva e commerciale con metodo e organizzazione, con tratti di flessibilità e informalità perché la disciplina era implicita nel lavoro e lasciava spazi al dialogo e alla sperimentazione. Da qui un carattere ricorrente in Olivetti: la capacità diffusa di innovare e di interpretare il mercato, al punto di avere compreso nel 1952 che l'elettronica avrebbe avuto un grande sviluppo.

### 3. Seconda fase, Adriano Olivetti 1933-1960

Adriano Olivetti nacque a Ivrea nel 1901. Per descriverne la formazione mi avvalgo di un brano della sua biografia presente nel sito della Fondazione Adriano Olivetti<sup>2</sup>:

D'origine ebraica, il padre Camillo, laureato in ingegneria, è un imprenditore di prima generazione, genialmente autodidatta. Con la moglie Luisa Revel, valdese, forma una grande famiglia – avranno sei figli – che vive in un convento appartenuto ai francescani sul limitare della cittadina, alle pendici di Monte Navale. La coppia educa i figli con principi severi ma libertari, e Adriano, il maggiore tra i maschi, nato nel 1901, già a tredici anni compie un'esperienza di fabbrica che così ricorderà: *Imparai ben presto a conoscere e odiare il lavoro in serie: una tortura per lo spirito che stava imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina. Dal 1919 al 1924, nei lunghi anni del Politecnico, assistei allo svolgersi della tragedia del fallimento della rivoluzione socialista. Vedo ancora il grande corteo del 1° maggio 1922 a Torino: 200.000 persone. Sapevo che i tempi non erano ancora maturi, intuitivo soprattutto che la complicazione dei problemi era tremenda e non vedevo nessuna voce levarsi a dominare con l'intelligenza la situazione e indicare una via perché il socialismo diventasse realtà. È la Torino di Luigi Einaudi e di Giovanni Agnelli, di Gramsci e di Gobetti, ma la posizione politica di Adriano, condivisa con i fratelli Rosselli, è più vicina al socialismo empirico di Gaetano Salvemini. Nel 1924, dopo la laurea in ingegneria chimica, Adriano entra in fabbrica come apprendista operaio insieme all'amico di tutta la vita Gino Levi (che in seguito cambierà cognome in Martinoli). L'anno successivo il padre lo manda negli Stati Uniti per compiere una sorta di *grand tour* tra le principali fabbriche americane. *Imparai la tecnica dell'organizzazione industriale, seppi capire che per trasferirla nel mio paese doveva essere adattata e trasformata.* Al ritorno il giovane Adriano fa parte, con Parri, Pertini e Carlo Rosselli, del gruppo di antifascisti che aiuta Filippo Turati a fuggire<sup>3</sup> dall'Italia.*

Negli Stati Uniti, insieme a Domenico Burzio (1876-1932) ex operaio diventato direttore tecnico della officina Olivetti e fiduciario di Camillo, visiteranno 105 fabbriche ed entrambi porteranno importanti idee per il futuro dell'Azienda. Adriano svilupperà idee sull'organizzazione scientifica del lavoro e progetterà un grande programma di rinnovamento dell'azienda che comincerà a mettere in atto a 32 anni. Poiché nel viaggio in diverse occasioni anche pubbliche aveva criticato il regime fascista, fu segnalato come *sovversivo* dalla questura di Aosta e da allora tutti i suoi viaggi furono

---

<sup>2</sup> [www.fondazioneadrianolivetti.it/bioadrianoolivetti/](http://www.fondazioneadrianolivetti.it/bioadrianoolivetti/).

<sup>3</sup> «Parri, ripensando a quell'episodio, raccontò (*L'utopista positivo*, in «Il Mondo», 15 marzo 1960) di essere rimasto colpito dalla personalità di quel giovane, timido e determinato», Giuliana Gemelli, [www.treccani.it/enciclopedia/adriano-olivetti](http://www.treccani.it/enciclopedia/adriano-olivetti).

seguiti e controllati. Nel 1936 cominciò così la costruzione di una nuova fabbrica a Ivrea da parte di due architetti trentenni, Luigi Figini e Gino Polini, lo studio del piano regolatore della Valle d'Aosta, la creazione del Centro Formazione Meccanici (CFM) nel 1936 e trasformato dal 1945-46 in un corso triennale di addestramento e un corso biennale di qualificazione, la fondazione della rivista *Tecnica e organizzazione* nel 1937. Alle fabbriche Olivetti di Ivrea, oggi patrimonio dell'Unesco, va aggiunto lo stabilimento per la produzione di calcolatrici a Pozzuoli realizzato nel 1953, straordinario esempio di integrazione con l'ambiente. Negli anni di Adriano cominciò la progettazione e la produzione di macchine per scrivere e di calcolatrici che in quindici anni conquisteranno il 90% del mercato italiano e il 25-30% del mercato mondiale delle macchine per ufficio. Inoltre la presenza di grafici e designer conferirà alla pubblicità e ai prodotti un tratto inconfondibile di razionalità e bellezza, letterati e poeti daranno il loro contributo alla denominazione e alla presentazione dei prodotti, diventeranno organizzatori di eventi culturali e di biblioteche, lavoreranno ai servizi sociali per i dipendenti. Ci saranno poi economisti che contribuiranno alla nascita del Consiglio di gestione, psicologi che nel 1945 creano il Centro di psicologia e sociologi che dal 1956 si occuperanno di relazioni sociali, di ricerche sociologiche e di studi sull'organizzazione. Nel 1947 Adriano Olivetti darà vita, investendo mezzi personali, al Movimento di Comunità con un programma di sviluppo dell'idea federalista attraverso l'organizzazione di comunità locali. Creerà inoltre l'editrice Comunità che pubblicò nel 1946 il suo *L'ordine politico delle comunità*. Il libro fu scritto durante il suo esilio in Svizzera (1944-45) dove riparò dopo essere stato arrestato dalla polizia di Badoglio per rapporti con gli americani e con la resistenza. Dopo un lungo sodalizio, Altiero Spinelli diceva di lui *dagli occhi sognanti e dalla volontà di ferro, pensava come un matematico e sentiva come un mistico*. Nel 1952 prevedendo l'evoluzione che avrebbero avuto i prodotti e le esigenze del mercato (una sua frase tipica era 'in me non c'è che futuro'), avviò un programma di investimenti rilevanti nell'elettronica che ebbe un esito importantissimo: la consegna al cliente nel 1959 del primo calcolatore elettronico transistorizzato, progettato a Pisa e prodotto a Borgolombardo, dall'équipe del progettista Mario Tchou. Per assicurare la crescita dell'organizzazione commerciale e per creare funzioni manageriali e specialistiche, sarà istituita, prima in Europa, nel 1955 la Scuola di Formazione (Cisv) a Firenze, realizzata dal dr. Ugo Galassi e diretta da Guido Alessandri, che per molti anni formò quasi tutto il personale e il management commerciale della Olivetti, introducendo metodi di studio innovativi. Questa Scuola diventerà il modello dei *Training Center* di *Haslemere* in Inghilterra e di *Tarrytown* (New York) in Usa. I nuovi assunti sia diplomati che

laureati erano selezionati con modalità non convenzionali e i laureati provenivano da diverse aree di studio: scientifica, umanistica e giuridico-commerciale. L'Azienda con Adriano avrà una dimensione mondiale: i 2.000 dipendenti del 1937 diventeranno nel 1958 14.200 in Italia, 10.000 nelle 17 consociate estere e realizzerà un evento che fu considerato eccezionale: l'acquisto da parte di una multinazionale italiana della *Underwood*, storica azienda americana di macchine per ufficio. Questo investimento si rivelò sbagliato e contribuì ad aggravare la situazione economica, verificatasi dopo il 1960, anno della morte prematura a 59 anni di Adriano Olivetti e seguito nel 1961 dalla morte tragica del progettista dell'Elea, ing. Mario Tchou. A questo motivo di crisi va aggiunta una lacerante vicenda familiare rappresentata dall'ostilità di gran parte della famiglia verso le iniziative politiche, sociali e industriali del congiunto. Adriano nel corso della sua vita fu contrastato anche dalla Confindustria, alla quale non era iscritto, e dai grandi partiti (PCI e DC) che non apprezzavano il suo modo di fare impresa e di impegnarsi in attività sociali.

#### **4. Terza fase 1960-1978**

La morte del presidente e amministratore delegato, obbligò l'alta direzione e i proprietari dell'Azienda, cioè la famiglia Olivetti che deteneva il 70% delle azioni, a prendere decisioni importanti. La morte avvenne in una fase che vedeva l'economia in pieno boom. I prodotti Olivetti erano venduti con un approccio capillare al mercato, adottando un metodo per gestire i clienti assolutamente innovativo per quell'epoca. Adriano aveva inserito in Azienda persone con competenze insolite per il mondo industriale. L'ingegnere poeta Leonardo Sinisgalli era a capo della pubblicità, il poeta Franco Fortini scriveva i testi che illustravano la storia dell'azienda e creava i nomi dei prodotti quali Lettera 22, Lexicon 80, Divisumma 24, Tetractys. Nel 1961 moriva per incidente d'auto l'ing. Mario Tchou, il capo progettista della gamma dei calcolatori Elea e le quasi 2.000 persone che lavoravano nel settore elettronico subirono un forte contraccolpo, ma la Olivetti aveva 22.000 dipendenti in Italia, 25.000 nelle 18 consociate estere con 116 filiali e 102 agenti in 126 Paesi, le vendite in Canada e Usa erano cresciute del 32,8%, in Italia le Filiali erano 30 e i nuovi assunti 3.000. Nell'immediato la scomparsa di queste persone fu assorbita e per quanto riguarda la morte di Adriano una testimonianza di un suo collaboratore di-