



Storie di lavoro e imprese/2

## **Adriano Olivetti**

# **Una lezione a quanti oggi parlano di Responsabilità sociale d'impresa solo perché di moda**

di Rosita Zucaro

**Tag:** #Olivetti, #ResponsabilitàSocialeimpresa, #csr, #rsi, #produttività, #management, #welfareaziendale

**L'attuale difficile congiuntura economica travolge imprese e mercati, suscitando interrogativi in ordine all'efficienza di modelli organizzativi e principi di *management* che si sono dimostrati inadeguati. L'esigenza di coniugare valori economici ed etici, fondamento della cosiddetta responsabilità sociale d'impresa, si sta sempre più affermando come chiave per realizzare una nuova fase del mondo del lavoro e dei suoi protagonisti.**

**In questi giorni Raiuno ha ricordato, con una fiction, la lezione italiana più singolare e, forse anche, significativa di impresa eticamente responsabile: l'Olivetti degli anni dal 1932 al 1960. Il suo realizzatore, Adriano Olivetti, può essere ritenuto, a tutti gli effetti, un precursore della responsabilità sociale d'impresa. La sua "idea" di azienda partiva da questo interrogativo: "Può l'impresa darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione, anche nella vita di fabbrica?"; da esso discesero i corollari del suo operato: rilevanza della gestione delle relazioni con i dipendenti, la centralità del capitale umano, la responsabilità verso la comunità ed il territorio, la considerazione dell'impresa come centro di creazione e diffusione di valore economico, ma anche sociale e culturale.**

**Comparvero così, in contrapposizione alle tetre fabbriche dell'epoca, gli ambienti "olivettiani" dove l'elemento costruttivo predominante era il vetro, affinché entrasse la luce, facendo sentire i lavoratori parte del paesaggio e recuperando, per tale via, il rapporto tra uomo e natura, il radicamento sul territorio di una classe operaia "strappata" dalle campagne. Sì perché Adriano Olivetti costruiva fabbriche con l'obiettivo di abbellire il paesaggio, prospettiva impensabile per un'epoca che concepiva il luogo di lavoro solo in funzione della produzione.**

**Il benessere del lavoratore era attuato tramite innovativi modelli organizzativi alla cui realizzazione era dedicata un'equipe di psicologi e ingegneri. All'Olivetti la settimana era corta ma a stipendio invariato (tra l'altro, il 20% superiore rispetto ai minimi contrattuali). C'erano biblioteche aziendali, che i dipendenti potevano frequentare anche durante l'orario di lavoro; il cinematografo; si organizzavano festival cinematografici ed incontri letterari, nonché concerti**

musicali. Come i salotti di Madame de Staël, la fabbrica diveniva un esempio, modellato sui tempi, di cenacolo intellettuale: Pasolini, Moravia e tanti altri ne erano assidui frequentatori.

**Olivetti manifestava, poi, particolare attenzione per la madre lavoratrice. Fu il primo in Italia a riconoscere un congedo di 9 mesi e mezzo all'80% della retribuzione.** Costruì, inoltre, asili nido vicino alle fabbriche in modo da agevolare il rientro femminile a lavoro, ritenendolo tra l'altro un servizio dovuto ben prima che le lotte sindacali lo rivendicassero come un diritto. La madre aveva la possibilità di condurre il bambino al nido quando questi compiva sei mesi e mezzo e usufruiva anche della consulenza pediatrica e, per quando cresceva, poteva portarlo alle colonie estive aziendali. Vi era anche l'assistenza sanitaria per i casi d'infortunio e per la prevenzione delle malattie professionali e di profilassi per le famiglie.

**Altro aspetto innovativo era la presenza di assistenti sociali in fabbrica.** Il servizio, seppur collegato all'Ufficio Personale, agiva con autonomia, intervenendo sia nei casi dei singoli lavoratori (ambientamento di nuovi assunti, difficoltà di tipo economico-sociale, disadattamento al lavoro), sia a livello collettivo, monitorando le condizioni di lavoro e collaborando per migliorare l'organizzazione della fabbrica.

**Particolare cura era dedicata alla formazione del personale.** Per rispondere alla necessità di istruire personale specializzato, la Olivetti gestiva una scuola organizzata in vari livelli con un Centro Formazione Meccanici, un corso per disegnatori, corsi serali, un Istituto Tecnico che era aperta tramite selezione a tutta la popolazione del territorio e, inoltre, erano previste borse di studio per i dipendenti.

**C'erano poi i servizi di mensa, di trasporto e abitativi** (accesso alle case per dipendenti costruite dalla Olivetti, concessione di prestiti e fidejussioni bancarie, consulenza tecnica e architettonica gratuita, ecc). I servizi sociali della Olivetti non miravano a sostituirsi al sistema pubblico, ma ne colmavano le carenze o anticipavano i tempi con un sistema di welfare aziendale all'avanguardia, adattato alle peculiarità di quello specifico contesto. Si differenziavano, inoltre, da analoghe esperienze di grandi industrie italiane non solo per la vastità (coprivano tutto l'arco della vita del dipendente e dei suoi familiari), ma soprattutto per la qualità, l'indipendenza di gestione dall'azienda e l'apertura verso la comunità locale e si affermavano non come una "concessione del padrone", ma come un diritto del lavoratore, rientrando in una visione tipica di responsabilità sociale d'impresa.

**Anche la selezione del personale avveniva in modo inusuale.** Il metodo non era quello classico del colloquio, valutazione del *curriculum vitae* e delle varie qualifiche, ma Olivetti stesso sceglieva i candidati attraverso la loro firma e da come si muovevano nello spazio, valutandone la personalità attraverso la grafologia e il portamento. Una selezione particolare che l'ha condotto a convogliare nella sua azienda, senza dubbio, le migliori intelligenze dell'epoca.

**Altro aspetto essenziale del "credo" di Adriano Olivetti era il coinvolgimento dei lavoratori nelle problematiche e nelle decisioni che riguardavano l'azienda** attraverso la diffusione dell'informazione all'interno della stessa con bollettini e notiziari o per il tramite delle relazioni informali tra le risorse umane, che venivano favorite dall'ambiente di lavoro (gli spazi aperti) e da momenti di interazione (le iniziative ricreative e culturali a cui partecipava il personale).

**Ulteriore fronte su cui veniva scardinata la tradizione erano le relazioni industriali, la cui struttura improntata sulla conflittualità, era superata da una concezione dialogica delle stesse.** Ad esempio in un momento di crisi di sovrapproduzione, la soluzione "olivettiana" fu, contrapponendosi a quanto di fatto fecero la maggior parte delle imprese dell'epoca, non solo di non

procedere al licenziamento di 500 operai, ma addirittura di assumere 700 impiegati commerciali, in virtù della convinzione, poi rivelatasi corretta, che il problema non fosse il prodotto, quanto piuttosto la capacità di collocarlo adeguatamente sul mercato.

**In dodici anni, dal 1946 al 1958, la capacità produttiva dell'Olivetti crebbe del 580%; risultato che non aveva eguali non solo nel mercato italiano, ma anche estero ed esito di impegno, motivazione e identificazione con l'azienda dei lavoratori,** che si sentivano essi stessi parte di un progetto, di essere partecipi, in prima persona, alla “vita” e al successo dell'azienda.

**Il volume delle vendite, con l'apertura ai mercati esteri, aumentò del 1033% e la crescita finanziaria andava di pari passo con quella d'immagine,** in perfetta sintonia con un'ottica di responsabilità sociale d'impresa. Infatti, ad esempio, nel 1959 la macchina da scrivere Lettera 22 divenne il primo tra i cento migliori prodotti degli ultimi cento anni.

**Questa concezione d'impresa aperta e dialogante alla cultura, nelle sue manifestazioni più avanzate, e alla società, portatrice di un'idea responsabile del suo ruolo, rimane il leit motiv fondamentale** per comprendere la lezione di Olivetti. Il progetto fondato sull'economia della conoscenza e sul gioco di squadra, dove tutte le professionalità sono coinvolte e valorizzate in modo paritario, sono, invece, i due aspetti portanti da ricordare ai posteri.

**L'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e, quindi, deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva** e tale filosofia, in Olivetti, è però sempre stata tutt'uno con l'idea che un ampio sistema di assistenza sociale contribuisca a migliorare il rendimento (ovvero la produttività) e il coinvolgimento dei lavoratori (come, nei fatti, è accaduto). In altri termini, la creazione di un ambiente sociale positivo rafforza la fedeltà del lavoratore e la sua disponibilità a collaborare in modo proattivo allo sviluppo dell'impresa.

**I principi etici alla base sono quelli di libertà e responsabilità, ma anche lealtà, obbedienza e trasparenza.** Quest'ultima, come accennato, era anche trasmessa dai materiali (l'uso del vetro verso l'esterno e nella separazione degli spazi interni alla fabbrica) e dall'organizzazione dello spazio di lavoro (spazi aperti). L'impresa, in questo modello, è “cittadina” e, non solo deve rispettare i luoghi in cui è sita, ma deve contribuire allo sviluppo del benessere della comunità, sotto il profilo economico e sociale (evidente il legame con i principi della *corporate citizenship*). L'imprenditore deve considerare gli interessi dell'impresa, dei suoi *stakeholder* interni ed esterni, della comunità, del territorio, ancora prima che essi diventino istanze da parte dei rispettivi portatori. Il conflitto sociale viene così ancor prima del suo insorgere.

**L'approccio manageriale di Adriano Olivetti è, pertanto, un punto di riferimento rilevante per meglio comprendere quel governo responsabile delle imprese che si va delineando come un modello necessario per le sfide presenti e future,** verso l'affermazione di un'impresa che, in quanto realtà pluridimensionale, non può essere appiattita sull'utile economico e deve promuovere, tra i suoi primari valori, la tutela e la valorizzazione del proprio capitale umano, ossia il fattore che più di tutti contribuisce all'innovatività, la cui importanza, in periodi di crisi economica, è strategica.

**Rosita Zucaro**

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

 @RositaZucaro