

## Adriano Olivetti tra fabbrica e comunità

*di Michelangelo Morelli*

27-02-2020

Tra i personaggi più rilevanti del Novecento italiano Adriano Olivetti occupa di certo un posto di primo piano. Industriale, antifascista, intellettuale e politico, Olivetti non fu solo il capitano di una delle imprese più celebri del paese, ma anche uomo di grande spessore morale e di vulcanica inventiva. L'impegno da egli profuso verso la costruzione di un nuovo tipo di comunità, improntato alla valorizzazione degli individui e delle relazioni tra di essi, ha rappresentato una efficace quanto unica sintesi tra discorso e prassi. Partendo dall'esempio della propria azienda, Olivetti cercò di dar forma concreta a un nuovo universo di valori, convinto che il capitalismo non si risolvesse solo nel profitto e nel progresso tecnico, ma soprattutto nell'armonia e nel benessere delle parti vitali della società.

Adriano Olivetti nacque l'11 aprile 1901 sulla collina di Monte Navale, vicino Ivrea, da Camillo, ingegnere di origine ebraica, e da Luisa Revel, valdese. Il padre, proveniente da una famiglia di agiati proprietari terrieri, venuto a contatto in gioventù con la realtà produttiva degli Stati Uniti decise nel 1908 di fondare a Ivrea la "Società Ing. C. Olivetti e C.", prima fabbrica di macchine per scrivere in Italia. Camillo, socialista della prima ora, impartì ai figli un'educazione laica e in linea con il rigido costume del Canavese, caratterizzato dal rispetto assoluto dell'autorità paterna ma non dall'insindacabilità del suo giudizio. Il rapporto tra Olivetti padre e figlio fu infatti sempre molto problematico, benché improntato al reciproco rispetto; più tranquillo e amorevole fu invece quello con la sorella Elena e la madre, responsabile dell'educazione di Adriano fino ai suoi otto anni.

A causa del singolare orientamento pedagogico dell'ingegner Camillo, convinto della scarsa utilità della scuola istituzionale, Adriano continuò a studiare a casa anche dopo le elementari. Solo nel 1915 il padre decise di mandare lui e il fratello Massimo a Milano, in una scuola pubblica, e successivamente a Cuneo, dove frequentò l'indirizzo fisico-matematico dell'istituto tecnico. Terminati gli studi scientifici nell'aprile 1918 Adriano scelse autonomamente (ma non senza il placet paterno) di arruolarsi volontario per il fronte, venendo però smobilitato dopo pochi mesi a causa della fine del conflitto. Nel 1919 Adriano intraprese gli studi in ingegneria meccanica al Politecnico di Torino, trasferendosi però poco dopo, contrariamente al volere paterno, alla sezione di chimica industriale.

Nella Torino del primo dopoguerra, infiammata dalle rivendicazioni del movimento operaio, Olivetti dedicò ben poco tempo all'Università, concentrandosi maggiormente sull'attività politica e sul giornalismo. Nel capoluogo piemontese Adriano, oltre ad entrare in contatto con gli ambienti liberali, collaborò con la rivista *Tempi Nuovi* e con *L'azione riformista*, di cui il padre era rispettivamente editore e principale finanziatore. Determinante fu poi l'influenza di Piero Gobetti, da cui Olivetti trasse l'idea di un intellettuale né distaccato dalla società né organico ad una classe sociale, ma protagonista delle grandi trasformazioni connesse al progresso industriale dei primi decenni del Novecento. Sempre a Torino Olivetti conobbe Gino Levi, che lo introdusse alle sorelle Natalia, in seguito moglie di Leone Ginzburg, e Paola, che Adriano sposò nel 1924.

Nello stesso anno Olivetti, dopo aver prestato servizio militare assieme all'amico Gino, si laureò entrando immediatamente come apprendista nella fabbrica paterna. Quest'ultima, durante la guerra, era riuscita a mantenere alti tassi di produttività grazie alle commesse belliche, incontrando però nel dopoguerra la forte concorrenza delle macchine per scrivere provenienti dall'estero. Intenzionato a migliorare i modi di conduzione dell'azienda e l'organizzazione della produzione, Adriano partì per gli Stati Uniti nel luglio 1925 assieme al direttore tecnico Domenico Burzio, fedelissimo del padre,

---

restandovi per sei mesi fino al gennaio 1926.

Il viaggio in America, primo di una lunga serie, fu vissuto con grande entusiasmo da Olivetti, intenzionato a carpire più informazioni possibili dal promettente sistema industriale statunitense. Acutissimo osservatore, egli intese pienamente le enormi potenzialità di un tessuto economico e industriale in rapidissimo sviluppo, supportato in questo da innovazioni capitali come la produzione in serie teorizzata da Frederick Taylor e messa in pratica da Henry Ford. Fu proprio la visita agli stabilimenti di quest'ultimo in Highland Park a colpire maggiormente il giovane Olivetti. Grazie a questa esperienza comprese infatti che gli aumenti di produttività non dipendevano solo da fattori tecnici (legati quindi a innovazioni nel prodotto e nei mezzi di produzione), bensì dalle modalità organizzative, relative sia alla catena di montaggio sia alla gerarchia interna della fabbrica, non più indifferenziata e accentrata ma funzionale e decentrata.

Ritornato ad Ivrea Olivetti ridisegnò radicalmente la fisionomia della fabbrica. Oltre a sostituire i vecchi modi di produzione semiartigianali con la nuova organizzazione scientifica taylorista, egli si adoperò per ridurre il potere della "vecchia guardia" dei capi officina, affiancando loro a tal fine nuovo personale laureato senza però procedere ad una completa sostituzione del vecchio personale. La "rivoluzione olivettiana" inoltre interessò non solo i macchinari e gli organigrammi, ma anche la retribuzione degli stessi lavoratori. Sconfessando infatti l'uso del sistema a cottimo super-individuale allora in voga (tanti pezzi, tanto salario)[1], Olivetti adottò un sistema misto, in cui al salario, calcolato su un tempo standard uguale per tutti, erano aggiunti in base al prodotto aggiuntivo degli incentivi ad incremento marginale decrescente[2]. Grazie a queste innovazioni organizzative e ai nuovi macchinari voluti dal padre Camillo, la Olivetti tra il 1924 e il 1929 raddoppiò la produttività, preparandosi a fare il proprio ingresso nel novero delle grandi imprese italiane.

Spirito antifascista, prospettiva razionalista

La grande crisi del 1929 ebbe sulla Olivetti effetti paradossalmente positivi. Grazie ad essa infatti l'esportazione tedesca e statunitense di macchine per scrivere verso l'Italia subì una contrazione di due terzi, permettendo quindi all'azienda, ormai padrona del mercato, di svilupparsi enormemente. L'abilità di Adriano fu poi quella di smarcarsi dalle ricette tradizionali anticrisi, evitando di conseguenza il licenziamento del personale della fabbrica. Al contrario egli puntò sul rilancio dell'azienda, potenziando la rete delle filiali e soprattutto i singoli settori necessari per la produzione in serie. Il risultato di questa strategia fu la celebre M40 del 1930 e successivamente la MP1, prima macchina per scrivere portatile commercializzata dall'azienda a partire dal 1932, anno in cui Olivetti fu nominato direttore generale dell'azienda.

Nei confronti del regime fascista il suo approccio realista e pragmatico non offuscò mai i suoi ideali antifascisti, in qualche modo già evidenti nel ruolo avuto nell'organizzazione della fuga del leader socialista Turati nel 1924. Inoltre l'iscrizione al PNF nel luglio 1933, lungi dall'essere frutto di una sincera adesione ai principi del fascismo, fu in realtà dettata da motivi strumentali: infatti, dalla propria posizione di direttore generale (ottenuta solo sei mesi prima), l'atto di adesione formale era un presupposto necessario per svolgere la propria attività.

Esempio di questo spirito insieme ideale e pragmatico fu il piano regolatore della Valle d'Aosta del 1937, di cui Olivetti fu regista e maggior finanziatore. L'impegno profuso dall'imprenditore in questa pianificazione, ispirata ai canoni razionalisti a cui aderì negli anni Trenta, rifletteva la personale concezione dell'urbanistica come "ordine politico", capace di organizzare e plasmare attorno a sé gli elementi sociologici, architettonici e ambientali della comunità. Questi intenti dovettero però scontrarsi con la preferenza accordata da Mussolini ad un'architettura meno rivoluzionaria e più ispirata ai fasti della Roma imperiale, che decretò pochi anni dopo la fine del progetto.

Durante gli anni Trenta l'azienda conobbe un incremento delle vendite in Italia e soprattutto all'estero. Tale ascesa non fu ostacolata, proprio grazie alla popolarità del marchio Olivetti,

nemmeno dalle origini ebraiche di Camillo, colpito dalle leggi razziali del 1938. In questo periodo inoltre il rapporto tra Olivetti padre e Adriano, ebreo per parte paterna ma non materna, si consolidò in una dialettica costruttiva che però non di rado sfociava in una contrapposizione frontale. Camillo, seppur perplesso e addirittura ostile verso i nuovi paradigmi razionalisti adottati da Adriano, ebbe sempre fiducia nelle doti organizzative del figlio, lasciandogli per questo campo libero.

Oltre la fine del secondo conflitto mondiale Olivetti intravedeva un nuovo ordine che aveva le potenzialità per rimuovere le cause che avevano portato alle tragiche guerre della prima metà del Novecento. Fiducioso sulla tenuta morale e tecnica delle democrazie occidentali, Adriano si adoperò materialmente per accelerare la caduta del regime fascista. Oltre ad un incessante impegno teorico riguardo le fondamenta del nuovo ordine, Olivetti prese contatti con gli alleati in Svizzera, incontrando tra maggio e luglio del 1943 alcuni emissari americani tra cui anche il coordinatore europeo dell'Office of Strategic Services (progenitore dell'attuale CIA) Allen Dulles.

Fu proprio in seguito ad una "soffiata" di Olivetti a Dulles, che avvisava gli alleati di non fidarsi di Badoglio salito da poco al potere, che l'industriale eporediese venne arrestato il 30 luglio 1943 con la grave accusa di intelligenza col nemico. Il 22 settembre Adriano fu liberato dal carcere di Regina Coeli: nella capitale soggiornò un paio di mesi, per tornare nel dicembre di quell'anno a Ivrea, poco dopo la morte del padre Camillo, spostandosi prima a Milano e infine, nel febbraio 1944, definitivamente in Svizzera a Lugano, dove restò fino al maggio del 1945.

**Impresa e rivoluzione: il comunitarismo di Olivetti**

Durante l'esilio Olivetti scrisse un testo destinato a diventare la pietra angolare del suo futuro impegno sociale e politico: L'ordine politico delle Comunità dello Stato secondo le leggi dello spirito. Il libro, pubblicato nel 1946 con le Edizioni di Comunità, delineava una nuova utopia sociale, debitrice in egual misura sia dei principi del fabianesimo e del socialismo umanitario sia del personalismo cattolico teorizzato da Emmanuel Mounier. Si trattava in sostanza dell'opera più rappresentativa dell'Olivetti intellettuale, determinato a dare una sistemazione razionale a quell'afflato pionieristico che lo aveva spinto in passato a progetti come quello valdostano nel 1937. Nel "nuovo mondo" Olivetti individuava nella Comunità il perno di una società pluralista e operosa. Questo nuovo ente, nucleo amministrativo definito territorialmente e tramite tra lo Stato e l'individuo, avrebbe avuto il compito di garantire democraticamente lo sviluppo della persona e della società stessa. Allo stesso modo l'impresa e il ceto imprenditoriale acquisivano rilevanza non solo economica ma anche sociale, incaricati di tradurre il progresso industriale in progresso civile ed esaltare le competenze individuali. L'espressione politica di queste idee fu il Movimento Comunità, formazione di ispirazione socialdemocratica fondata nel 1947 e destinata a divenire un unicum nella storia politica italiana.

Banco di prova della nuova proposta fu ovviamente il Canavese, territorio protagonista della nascita, nel corso degli anni Cinquanta, di quelle imprescindibili articolazioni funzionali su cui la Comunità poggiava. Nel 1958, anno di massima fioritura del Movimento, su un totale di 118 comuni del Canavese erano distribuiti circa 72 centri comunitari. Il cuore pulsante era rappresentato dalle ben fornite biblioteche. I loro spazi servivano agli scopi più disparati: qui venivano organizzate conferenze, mostre, corsi professionali e altre attività utili allo sviluppo professionale e culturale della popolazione.

Il carattere ristretto dell'esperienza comunitaria non deve far pensare a un Olivetti concentrato solo su prospettive di sviluppo locali. Al contrario, l'ispirazione del Movimento stava proprio nel cercare di trasmettere a livello nazionale le sperimentazioni del Canavese. Esempio di questa progettualità fu l'opera di risanamento de La Martella, frazione di Matera tristemente nota per i Sassi in cui la popolazione era costretta a vivere, a cui Olivetti partecipò. Il progetto, partito nel 1952 con qualche difficoltà e terminato due anni dopo, era direttamente ispirato a Norris Town, la cittadina americana

---

creata da Roosevelt con la TVA (Tennessee Valley Authority), e finalizzato a rendere interdipendente lo sviluppo infrastrutturale con la rinascita morale e culturale del borgo.

L'attivismo di Olivetti rese la sua azienda il centro propulsore di un nuovo industrialismo progressista, che si proponeva di realizzare una sintesi tra produzione materiale e rinnovamento culturale. Quest'ultimo aspetto, finalizzato alla creazione non solo di un'impresa di successo ma di una vera e propria comunità socio-politica, era testimoniato dalla rete ricreativa e assistenziale su cui i dipendenti potevano contare. All'interno della fabbrica venne creato nel 1948 un Consiglio di gestione, organo paritetico con poteri consultivi sulla destinazione dei finanziamenti ai servizi sociali e di assistenza. Infine con la Dichiarazione di Ivrea, pubblicata nel 1955, fu sancita la nascita di un sindacato aziendale Olivetti e della Comunità di Fabbrica, organo elettivo finalizzato alla partecipazione dei lavoratori all'impresa. L'opera di negoziazione tra il sindacato e la direzione aziendale (i cui componenti erano membri di diritto della Comunità) portò l'anno successivo alla riduzione a 45 ore della settimana lavorativa a parità di salario, garantendo inoltre i sabati liberi e tre settimane di ferie estive.

Alle innovative modalità di conduzione della Olivetti corrispose nel corso degli anni Cinquanta l'espansione del marchio sul mercato nazionale e internazionale, accompagnata da grandi avanzamenti tecnologici dell'azienda. Nel 1952 fu aperto negli Stati Uniti, a New Canaan in Connecticut, un laboratorio di ricerche sui calcolatori elettronici, e tre anni più tardi a Pisa venne fondato il Laboratorio di ricerche elettroniche. La ricerca condotta in questi poli permise alla Olivetti nel 1959 di lanciare sul mercato l'Elea 9003, che assieme alla Divisumma 24 del 1956 costituiva uno dei primi calcolatori elettronici. Proseguì inoltre l'espansione Oltreoceano dell'azienda, che con l'acquisizione della Underwood, storica fabbrica di macchine per scrivere ormai in dissesto, rilanciata a costo di dolorosi rifinanziamenti, mise piede stabilmente anche negli Stati Uniti.

Nel 1957 Olivetti tentò l'ingresso in politica candidandosi con il Movimento Comunità alle amministrative di Ivrea, riuscendo a vincerle e a diventare sindaco della città. Nel 1958 il Movimento si presentò alle elezioni politiche, ottenendo però un deludente 0,6%: l'unico ad essere eletto fu Olivetti, che l'anno seguente decise di cedere il proprio seggio a Franco Ferrarotti. Il 27 febbraio 1960, mentre si trovava su un treno in viaggio per Losanna, Adriano Olivetti morì improvvisamente a causa di una trombosi cerebrale.

Nonostante le alterne fortune dell'azienda dopo la morte di Adriano, il marchio Olivetti rimane ad oggi una delle icone dell'industria italiana nel mondo. In un periodo storico percorso da profonde fratture e divisioni, il Movimento Comunità, con la sua caratterizzazione interclassista e solidaristica, appare come un esperimento che presenta tratti di spiccata peculiarità. La passione con cui Olivetti cercò di trasporre nel suo Canavese la propria idea di comunità, per quanto senza un successo politico immediato su scala più ampia, rappresenta senz'altro un episodio degno di nota, per la singolare fusione fra prassi imprenditoriale, idealità politica e culturale e capacità organizzativa.

[1] Tale sistema, detto "Sistema Bedaux", applicato in quegli anni anche allo stabilimento torinese FIAT del Lingotto, prevedeva una campionatura (o cronometraggio) del tempo impiegato dall'operaio per compiere una singola operazione, sulla cui base si stabiliva un tempo standard e una relativa remunerazione. La quantità di lavoro effettuata in un minuto era detta Punto Bedaux, e di conseguenza in un'ora ci si aspettava dall'operaio di ottenere almeno 60 Punti. Nel caso in cui la quantità di punti fosse stata superiore a questa, certificando quindi un aumento produttivo, l'operaio avrebbe avuto diritto ad un premio.

[2] Ciò significa che, in base ad una certa retribuzione relativa ad una certa produzione, all'incremento marginale crescente del prodotto vi corrispondeva una retribuzione marginale

decescente. In tal senso, se il salario era 100 per 10 unità di prodotto, e quindi una retribuzione per ogni unità di 10, per ogni incremento marginale di prodotto la retribuzione marginale diminuiva (se 11 allora 9, se 12 allora 8 ...).