

ADRIANO OLIVETTI

Tecnica delle riforme



1951

a cura del Movimento Comunità

Un nuovo codice morale nell'industria

Il nostro nuovo sistema *legato al territorio*, apparentemente statico, diverrà dinamico in virtù di forze spirituali: una raggiunta giustizia sociale e l'inserzione della ricerca scientifica. Quello che costituisce la forza spirituale di una attività produttiva è la coscienza di compiere un *processo scientifico*, cioè il passaggio da una mera tecnica mercantile a una tecnica scientifica.

Questo riconoscimento, nel suo adattamento a molteplici situazioni, nel suo adeguamento alla nuova realtà sociale, costituisce l'essenza di un nuovo codice etico nell'industria.

In questa concezione spirituale, una fabbrica diventa un organismo vivente che possiede in se stesso una fisionomia, un carattere, una possente volontà interiore di

perfezionamento sistematico dei processi tecnologici, di miglioramento continuo dei suoi prodotti considerati non come merci ma come oggetti scientifici. Questa natura della fabbrica quale organismo si manifesta nel continuo esercizio dello spirito di fantasia e di immaginazione dei tecnici per lo scoprimento di nuovi ritrovati e nuovi procedimenti nella spontanea negazione del principio che ad ogni istante debba intervenire un concetto « esclusivo » di calcolo economico per introdurre detti perfezionamenti, nell'eliminazione incessante della fatica e del disagio, nell'allietare il lavoro, nel sostituire una macchina antiquata con una moderna, nel sopprimere dei vecchi locali antiigienici per costruire impianti moderni, nell'osservare e incitare, infine, nella vita interna ed esterna di tutti i partecipanti, il rispetto e il perfezionamento della persona umana.

Il presupposto che l'intrapresa sia nel contempo un affare economicamente attivo è una condizione d'esistenza che non può essere, ovviamente, soppressa. Tuttavia, il livello dei profitti non può più essere l'esclusivo indice direzionale di un'attività industriale. Ad esso si sostituisce la necessità sociale del consumo.

Si potrebbero riconoscere diversi gradini della coscienza industriale:

a) l'idea di conseguire un profitto (*regime capitalista*);

b) la coscienza di soddisfare nel miglior modo possibile alle esigenze del consumo (*cooperativismo*);

c) una filosofia della tecnica: la fabbrica considerata come un laboratorio di scienza applicata (*tecnocrazia*);

d) un contenutismo sociale: l'industria considerata come un contributo diretto o indiretto ad un miglior livello di vita (*sistemi socialisti*);

e) l'integrazione delle esigenze b), c), d) limitando l'esigenza a) al necessario e sufficiente equilibrio economico (*economia comunitaria*).

Tutto ciò è sufficientemente noto e altrove illustrato (*cf. ad es. Veblen*) perchè valga la pena di soffermarsi più a lungo. Esso è qui ricordato per riferimento alle conseguenze di natura formale nella costituzione delle Industrie Sociali Autonome anche in rapporto al problema della distribuzione. La riforma industriale comunitaria dovrà esprimere in termini giuridici i complessi motivi di una nuova etica economica che da un mero fatto individuale si esprime in un complesso spirituale che investe l'intera collettività.

La nuova economia comunitaria si caratterizzerà pertanto da:

a) un progressivo trasferimento dell'economia di mercato, basato sull'idea di profitto, a un'economia basata sull'idea *sociale di servizio*. Si aggiungono nella complessa costituzione della I.S.A. delle nuove forze: la partecipazione del lavoro, l'interesse a potenziare la propria Comunità, il coordinamento scientifico.

b) un riferimento, circa il livello delle qualità e dei prezzi, al mercato internazionale. L'economia di mercato perciò conserva ancora il suo intero valore di *raffronto*, ma il suo funzionamento è controllato nell'ambito del mercato nazionale.

APPUNTI PER LA STORIA DI UNA FABBRICA

Prima di essere una istituzione teorica, la Comunità fu vita. La mia comunità non si espresse subito formalmente, ma ebbe per molto tempo una esistenza virtuale. La sua immagine nacque a poco a poco in un lavoro durato venti anni. Nelle esperienze tecniche dei primi tempi, quando studiavo problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o ad una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù. Ma il cammino era tremendamente lungo e difficile.

Mi dovetti accontentare in principio a volere l'« optimum » e non il « maximum » delle energie umane, a perfezionare gli strumenti di assistenza, le condizioni di lavoro.

Ma mi resi a poco a poco ben conto che tutto questo non bastava. Bisognava dare consapevolezza di fini al lavoro. E ottenerlo non era più compito di un « padrone illuminato », ma della società.

Tecnico, ingegnere, direttore generale e, molti anni

dopo, Presidente, percorsi rapidamente, in virtù del privilegio di essere il primo figlio del principale, una carriera che altri, sebbene più dotati di me, non avrebbero mai percorsa.

Ma imparai il valore della gerarchia, i pericoli degli avanzamenti troppo rapidi, l'assurdo delle posizioni provenienti dall'alto. Capii che solo dopo dieci, quindici anni potevo dire di conoscere i veri problemi, la vera natura del mio compito.

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: duecentomila persone; sapevo che i tempi non erano ancora maturi, intuivo 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 perchè il socialismo diventasse realtà.

Mi domandavo sin da allora perchè la società avesse saputo trovare in molti campi forme di organizzazioni di sorprendente efficienza e perchè invece la struttura politica apparisse così poco adatta ad assolvere i suoi compiti.

Quando partii per l'America nel 1925 mi proposi di studiare il segreto dell'organizzazione, per poi vederne i riflessi nel campo amministrativo e politico. Imparai la tecnica dell'organizzazione industriale, seppi capire che per trasferirla nel mio Paese doveva essere adattata e trasformata; ma i riferimenti intorno all'azione e al metodo nella politica rimanevano, come dovevano rimanere, di modesta importanza.

L'ambiente in cui mi trovai, a venticinque anni, ad affrontare il problema difficile e complesso di trasformare una industria fondata su sistemi semi-artigiani in

una impresa di più grandi dimensioni e modernamente intesa, era largamente dominato dalla figura originatissima di mio padre e della piccola città dove eravamo nati.

Mio padre era dotato di un geniale talento economico, ma disprezzava la struttura capitalista, il sistema bancario, la finanza, la borsa, i titoli. Perciò volle essere ingegnere contro la sua stessa più profonda vocazione.

Poichè era intelligente e tenace, fu un buon ingegnere. Molti dei capi alla cui coraggiosa iniziativa si deve il nascere dell'industria moderna furono del suo tipo: dominatore, accentratore, scarsamente capace di utilizzare le altrui esperienze. Mio padre era dominato dall'idea dell'indipendenza, del non dover niente a nessuno, di non essere soggetto a controlli o a legami di qualsiasi sorta. Perciò procedeva con estrema cautela e prudenza, adeguando lo sviluppo dell'azienda alle proprie risorse finanziarie e alla personale attività organizzativa.

Quando entrai nella fabbrica, la direzione tecnica della produzione era il dominio di un « selfmade man », di un capo proveniente dalle file operaie, versatile, attivissimo, eclettico, di uno stampo difficilmente riproducibile.

Più tardi compresi ancor meglio il valore umano di quell'antico collaboratore che insieme a mio padre governava la fabbrica con dei principi insoliti: la bontà e la tolleranza.

In quel tempo regnava nella fabbrica una atmosfera di pace e di armonia, fra capi e personale. Molti anni più tardi, compresi quanto era difficile riprodurre quell'atmosfera in mutate circostanze storiche e in dimensioni dieci volte più grandi.

L'idea fondamentale che guidò la trasformazione

tecnica fu l'introduzione nell'attività industriale, in tutti i suoi rami di uomini di elevato livello di preparazione scientifica.

I vecchi capi, provenienti dalla « gavetta » cui la fabbrica doveva l'inizio, lo sviluppo, i maggiori sacrifici degli anni difficili, si dovettero mettere in disparte; entrarono in officina i *cento e lode* della scuola politecnica. Io avevo dovuto giudicare le cose e gli uomini sotto un profilo razionale: se servivano o non servivano alla trasformazione che ritenevo indispensabile.

Oggi il dissidio fra il « pratico » e il « teorico » è finalmente composto, in una valutazione obbiettiva dei reali meriti degli uni e degli altri. Provveduto ad organizzare nuovi uffici tecnici e di ricerca, uffici tempi, uffici produzione, servizi di controllo e via dicendo; raddoppiato il personale (da 580 dipendenti nel 1927 si era arrivati a milleduecento nel 1934 ed oggi son circa cinquemila) mancava a tutta l'organizzazione una componente, quella sociale.

Mio padre e il suo braccio destro tecnico avevano dunque guidato prima di me l'officina con un occhio all'intelligenza ed una mano sul cuore. Erano i tempi in cui il direttore, con infaticabile energia, con paziente umanità assumeva lui i ragazzi che avevano fama, nella parrocchia, di essere volenterosi e capaci. Egli soleva dedicare almeno un'ora al giorno ad ascoltare l'operaio che chiedeva l'assunzione della moglie o della cognata, che chiedeva un prestito per comperarsi la mobilia o pagare un piccolo debito, che si riteneva trascurato dal proprio capo-reparto, che chiedeva di essere cambiato di posto per motivi di salute, che chiedeva una licenza per rimettersi. Per tutti egli trovava, quando poteva, un rimedio, una soluzione, un provvedimento.

Questo tocco personale, introdotto da un uomo di

cuore era andato in parte inevitabilmente perduto con l'ingrandirsi della fabbrica. Mio padre lo comprese assai prima di me e quando nel 1932 venne a mancare il Burzio (chè tale era il nome del suo primo direttore tecnico), creò per sua memoria e per continuare l'opera il Fondo che ancora porta il suo nome. Questo avrebbe servito, come infatti servì, come serve tuttora, a garantire all'operaio una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni, in Italia ancor troppo ristretto. Onde nessuno fu costretto a indebitarsi per pagare il funerale del padre o della sorella, nessuno dovette più rinunciare, per mancanza di denaro, a dare l'estremo saluto alla madre lontana e morente, le madri ebbero lettini, materassi, mantelli, scarpe, per i loro bambini, a nessuno mancò la legna nell'inverno: gli orfani e le vedove vennero largamente assistiti, nessun convalescente fu chiamato a lavorare ancor debole; imparai organizzando questi servizi (non sempre perfetti) a conoscere l'intimo nesso tra l'assistenza sanitaria e l'assistenza sociale. Imparai a conoscere quanto scarsa sia la sensibilità a questi problemi da parte di coloro che non li soffrono, o che sono distratti da obbiettivi concreti, verso la tragica marcia per l'« efficienza » e il « profitto », e che infine solo una parte di tali problemi può essere affidata a un « piano » anche se generoso e ben congegnato, poichè l'azione volontaria, come l'ha definita Beveridge, non può essere sottovalutata.

Quando i problemi tecnici che si presentavano nel mio lavoro furono risolti e il successo finanziario che ne fu principale conseguenza lo permise, fui tratto ad occuparmi della vita di relazione fra gli operai e la fabbrica. Le casse mutue funzionavano male: l'accenramento era disastroso: un operaio tubercolotico per essere ricoverato doveva trasmettere le pratiche al capo-

luogo di provincia, di là a Roma e perchè di nuovo tornassero indietro con un nulla osta occorreano talvolta tre mesi. In quel tempo le cure erano generalmente insufficienti, i medici cambiavano ogni tre mesi, malattie gravissime non erano contemplate dagli statuti, molti rimedi importanti non considerati, i familiari non godevano degli stessi vantaggi del lavoratore. Nacque allora il servizio di assistenza sanitaria con scopi di complemento alle funzioni delle casse mutue.

E sorsero così, oltre ad un convalescenziario, un'infermeria di fabbrica, completa dei più moderni strumenti di cura, con la presenza permanente di un medico e di un pediatra e periodica di altri specialisti, per prestare cure ambulatoriali e domiciliari non solo ai dipendenti, ma anche ai loro familiari. Per i figli dei dipendenti sorse così l'Asilo Nido, per bambini da sei mesi a sei anni, e le colonie estive marina e montana.

Alle dipendenti in maternità, sia operaie che impiegate, fu concesso un periodo di conservazione del posto di nove mesi retribuito quasi totalmente. E infine si costruirono e si continuano ad ampliare dei complessi di edifici moderni di abitazione per operai e impiegati, mentre per coloro che risiedono nei centri fuori di Ivrea si è costituita una rete di comunicazioni automobilistiche.

Un'altra forma di attività densa di insegnamenti preziosi per l'educazione dei figli degli operai: l'organizzazione di scuole d'insegnamento tecnico e professionale, la creazione di un meccanismo di borse di studio per permettere ai giovani più dotati di diventare dei capi-tecnici e degli ingegneri, l'apertura di una biblioteca di cultura. Imparai la enorme difficoltà affinché queste istituzioni non diventassero strumenti di paternalismo, fonte di privilegi, organi di selezione del tutto

inadeguati. E quando recentemente la parte elettiva del Consiglio di Gestione pose la questione della posizione del complesso assistenziale nei rapporti tra la Società e il lavoratore si addivenne ad una redazione di una *carta assistenziale* che parte dalla seguente dichiarazione:

« Il Servizio Sociale Olivetti ha una funzione di solidarietà. Ogni Lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima e quindi a quella degli organismi istituiti nel suo seno e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi. Mentre eguale è il diritto potenziale per tutti i Lavoratori all'accesso ai benefici del Servizio Sociale, il godimento effettivo dei benefici medesimi si determina in rapporto alle particolari condizioni ed esigenze constatate secondo criteri il più possibile obbiettivi e che dovranno tendere ad essere progressivamente sempre meglio regolamentati in anticipo ».

Con la redazione di questo documento un primo importante passo per l'autonomia di questa attività sociale e il suo razionale distacco dall'azione volontaria da cui trasse origine è compiuto. L'azione volontaria riconoscendo la natura giuridica del nuovo diritto e in definitiva la naturale partecipazione del Lavoro alla creazione di quella ricchezza da cui trasse prima origine, ha cancellato quel senso di inferiorità e degradazione che il gesto più generoso finisce per provocare negli animi delle persone diritte.

Tuttavia ancora, così come è impostata, la « carta » ha motivo di debolezza che io non sottovaluto; presupp-

pone un alto grado di senso di solidarietà umana, sia nei proprietari, sia nei lavoratori. Oggi questo fortunatamente esiste, ma non vi è nessuna garanzia di stabilità.

Ad ovviare un inconveniente è stato redatto lo Statuto di fondazione autonoma. Essa ha due scopi: immettere nell'amministrazione dell'assistenza di fabbrica elementi atti a garantire stabilità alle istituzioni raggiunte e un alto grado di interesse scientifico. Per l'istituzione di questa fondazione, la dotazione dei suoi mezzi e sui limiti dei suoi poteri vi sono gravi difficoltà ancora da superare. Ma da queste esperienze che man mano si accumulavano venni ad una conclusione più generale. Vedevo che ogni problema di fabbrica diventava un problema esterno e che solo chi avesse potuto coordinare i problemi interni a quelli esterni sarebbe riuscito a dare la soluzione corretta a tutte le cose. Ad esempio: un'altra fabbrica nella città che era diretta da amministratori lontani e avulsi dagli interessi locali, trascurava una politica sociale avente una immediata sensibilità. Perciò sul mio tavolo attendevano domande di lavoratori che chiedevano l'estensione alle loro famiglie del nostro sistema di protezione, d'istruzione, di assistenza.

Quando dovevo reclutare giovani allievi delle scuole medie per formare i quadri futuri della fabbrica dovevo accordarmi con le autorità scolastiche locali. La scuola, entrava necessariamente al servizio di un interesse privato.

Ma più evidenti erano i contrasti tra gli interessi della fabbrica e la proprietà edilizia e terriera. Piccole costruzioni senza valore, in conseguenza di uno sforzo collettivo al quale non avevano partecipato, venivano ad assumere prezzi eccessivi. Per costruire fabbriche e case occorreva in un piano organico spodestare una classe

laboriosa di piccoli agricoltori che spesso avevano difficoltà a ritrovare lo strumento del proprio lavoro, mentre ricchi fittavoli avrebbero potuto rinunziarvi senza modificare la loro vita.

Se io avessi potuto dimostrare che la fabbrica era un bene comune e non un interesse privato, sarebbero stati giustificati trasferimenti di proprietà, piani regolatori, esperimenti sociali audaci di decentramento del lavoro... Il modo di equilibrare queste cose esisteva, ma non era nelle mie mani: occorreva creare una autorità giusta e umana che sapesse conciliare tutte queste cose nell'interesse di tutti. Questa autorità per essere efficiente, doveva essere investita di grandi poteri economici, doveva, in altre parole, fare, nell'interesse di tutti, quello che io facevo nell'interesse di una fabbrica. Non c'era che una soluzione: rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali. Nasceva allora l'idea di una Comunità.

Una Comunità nè troppo grande nè troppo piccola, concreta, territorialmente definita, dotata di vasti poteri, che desse a tutte le attività quell'indispensabile coordinamento, quell'efficienza, quel rispetto della personalità umana, della cultura e dell'arte, che il destino aveva realizzato in una parte del territorio stesso, in una singola industria.

Più tardi misi sulla carta l'idea teorica di una Comunità concreta: « la misura umana di una Comunità è definita dalla limitata possibilità che è a disposizione di ogni persona per contatti sociali. Un organismo è armonico ed efficiente soltanto quando gli uomini preposti a determinati compiti possono spiegarli mediante contatti diretti ».

« Tutti i problemi, in una Comunità, entrano in limiti semplici e facilmente controllabili: il raggiungere un

campo sperimentale, un reparto autonomo di una officina, una clinica per fanciulli, un cantiere edile, uno studio di architetti o di un pittore, è possibile usando mezzi umani o naturali ».

« La risoluzione dei problemi di vita dell'uomo implica, da parte del Potere, conoscenze attinenti a rapporti sociali, fattori economici, stato della tecnica, aspetti geografici, esigenze culturali, valori artistici e infine, non ultimi, elementi tradizionali o storici insopprimibili.

Essi sono risolvibili in una sintesi valida soltanto quando sono nella loro integrità presenti al Potere e da questo assimilati. Una tale sintesi, indispensabile alla creazione di una nuova civiltà, è solo possibile in unità ridotte, le cui dimensioni non sono che in misura limitata modificate dall'uso di automobili e di telefoni.

L'uso di mezzi rapidi e rapidissimi di trasporto tende piuttosto a diminuire che ad aumentare la comprensione e la conoscenza esatta della vita di ogni giorno, che si profila in mille dettagli apprezzabili solo a chi assiste, passo passo, allo svolgersi della vita che l'uomo, la donna e il bambino, portano riflessa nel loro volto ».

« Quando le Comunità avranno vita, in esse i figli dell'uomo troveranno l'elemento essenziale dell'amore della terra natia nello spazio naturale che avranno percorso nella loro infanzia, e l'elemento concreto di una fratellanza umana fatta di solidarietà nella comunanza di tradizioni e di vicende.

Le attuali strutture elementari della nostra società non determinano una tale unità di sentimenti e rendono perciò difficile lo stabilirsi di una tangibile solidarietà umana ».

Ma essa, la Comunità, era nata, nelle sue dimensioni naturali ed umane, nella mia piccola patria: il Canavese. La linea diritta della Serra, il corso inquieto della

Dora, lo scenario di fondo coi monti amati della Val d'Aosta, poi, nel mezzo i prati verdi, i campi di grano, i faticati vigneti, attorno ai Paesi percorsi una, dieci, cento volte.

Sono questi i limiti naturali di una terra che la fede e la fantasia di un gruppo di uomini tenaci potrebbero riscattare dalla chiusa atmosfera di provincia, rivolgendosi a preparare un luogo più felice quando domani la fabbrica, la natura, la vita, ricondotte ad unità spirituale, diano ad un uomo nuovo, una nuova dignità.