



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in
Management della Sostenibilità ed Economia Circolare

**Da Ivrea a Solomeo. Il viaggio dell'imprenditore
illuminato nel tempo e nello spazio.**

*From Ivrea to Solomeo. The journey of the enlightened
entrepreneur in time and space.*

Relatore:
Prof.ssa Elena Spina

Tesi di Laurea di: Marica Pietroni

Anno Accademico 2021 – 2022

Sommario

INTRODUZIONE	3
1. ADRIANO OLIVETTI, IMPRENDITORE D'AVANGUARDIA	5
1.1. LE ORIGINI DELL'IMPRESA E IL BACKGROUND DI ADRIANO	5
1.1.1. Camillo Olivetti: l'industria, la scienza e il progresso	5
1.1.2. I primi anni di vita e la formazione di Adriano	8
1.1.3. Adriano, i primi approcci con l'azienda e i viaggi all'estero	11
1.2. UNA NUOVA CONCEZIONE DEL LAVORO TRA FABBRICA E COMUNITÀ	14
1.2.1. Camillo e Adriano: la scienza e la dimensione umana come fili conduttori ..	14
1.2.2. La fine dell'empirismo: con l'innovazione verso la grande fabbrica	16
1.2.3. Adriano e la Comunità dentro e oltre la fabbrica	18
1.2.4. Il senso del lavoro per Adriano	22
1.2.5. Le donne nella fabbrica di Adriano	24
1.3. LA CULTURA COME MODO DI ESSERE	25
1.3.1. L'innovazione culturale.....	25
1.3.2. Il Centro Formazione Meccanici	27
1.3.3. La biblioteca aziendale e il Centro Culturale Olivetti	29
1.3.4. Adriano scrittore ed editore	30
1.3.5. Lo stile come espressione dell'arte e della cultura dei prodotti	32
1.4. I LAVORATORI AL CENTRO: RSI E ATTIVITÀ SOCIALI	33
1.4.1. I lavoratori prima di tutto	33
1.4.2. Una più marcata definizione di Responsabilità Sociale.....	34
1.4.3. I servizi sociali nella Olivetti di Adriano	36
1.5. IVREA, LA CITTÀ DELL'UOMO: PAESAGGIO URBANO E INDUSTRIALE.....	44
1.5.1. L'Ivrea olivettiana: città industriale tra fatti e idee.....	44
1.5.2. Fabbriche innovative a misura d'uomo	48
2. BRUNELLO CUCINELLI, IMPRENDITORE UMANISTA	51
2.1. BRUNELLO: DALLA CAMPAGNA ALL'IDEA DEL CASHEMIRE COLORATO	51

2.1.1.	Gli anni della campagna	51
2.1.2.	L'impatto con la città	52
2.1.3.	L'ingresso nel mondo del lavoro e della moda	53
2.2.	LA RINASCITA DI SOLOMEO E LA NASCITA DELL'INDUSTRIA	55
2.3.	LA TERRA E LE PERSONE	59
2.3.1.	Il rapporto con la terra: le radici nel mondo tra passato, presente e futuro	59
2.3.2.	Il rapporto con le persone: dignità morale ed economica	64
2.4.	L'ARTIGIANALITÀ COME FORMA D'ARTE.....	74
2.5.	IL CAPITALISMO UMANISTICO E L'UMANA SOSTENIBILITÀ	77
2.5.1.	Il capitalismo come giusto equilibrio tra profitto e dono	77
2.5.2.	Le 4 dimensioni dell'umana sostenibilità.....	80
3.	ADRIANO E BRUNELLO: IL VALORE DELL'IMPRESA OLTRE IL PROFITTO	86
3.1.	IL RAPPORTO TRA IMPRENDITORE E DIPENDENTI COME MODELLO ETICO	86
3.1.1.	Il concetto di etica nella dimensione economica	86
3.1.2.	Dall'etica alla leadership etica	89
3.2.	LA DIGNITÀ DEL LAVORO E NEL LAVORO.....	94
3.2.1.	“La dignità del lavoro come misura del benessere individuale e sociale”	94
3.2.2.	La dignità nel lavoro: il lavoro come forza spirituale	97
3.3.	INNOVAZIONE E TECNOLOGIA: INGREDIENTI NECESSARI	101
3.4.	PUBBLICITÀ E COMUNICAZIONE: CONDIVIDERE IL VALORE	105
3.4.1.	Parola d'ordine: emozionare (attraverso l'immagine).....	105
3.5.	LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO: CONDITIO SINE QUA NON PER IL FUTURO DELL'IMPRESA.....	124
	CONCLUSIONI.....	129
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	131

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ruota intorno al significato dell'espressione "imprenditore illuminato", prendendo come riferimento la storia e le azioni di due imprenditori italiani nati nel '900, in periodi e luoghi diversi.

Il "viaggio" a cui si fa riferimento è, ovviamente, espressione di un cammino figurato che, attraverso una porzione di anni e territori, mette in luce i pensieri e le azioni dei due personaggi, per delineare un possibile continuum spazio-temporale all'interno del quale essi si muovono.

La locuzione "imprenditore illuminato" non è associata in letteratura a nessuna definizione univoca, eppure, convenzionalmente, i due soggetti oggetto di questo trattato sono definiti con tale espressione.

Ma che cos'è che rende un imprenditore "illuminato"? Spesso, infatti, l'espressione è abusata, talvolta appare anche banale¹, poiché affibbiata oggigiorno, dai più, all'imprenditore di turno che applica un qualsiasi guizzo d'ingegno ai propri prodotti o servizi, oppure che trova, per la propria azienda o il personale, una soluzione verosimilmente innovativa o fuori dagli schemi che vanno per la maggiore.

¹ Cfr. esempi significativi ma non esaustivi come:
https://www.lastampa.it/cronaca/2022/02/21/news/supera_i_test_per_l_assunzione_ma_confessa_sono_incinta_il_titolare_non_e_problema_e_una_bellissima_notizia_-2860082/ o
<https://www.costasmeralda.it/unesperienza-unica-che-offre-uno-spaccato-della-sardegna-piu-autentica/>

In questo trattato, la parola “illuminato” non assume dunque un significato estemporaneo e circoscritto, bensì qualifica due imprenditori che, attraverso ogni ramo della propria impresa e del loro agire, nutrono il frutto della propria illuminazione, il quale, illuminato anch’esso, fa splendere a sua volta ciò su cui ricade.

Ecco, quindi, che essere un imprenditore “illuminato” non vuol dire soltanto essere “rischiarato dalla luce della verità, della sapienza”², “perspicace, capace di un’ampia visione delle cose”³ o avere “avuto il dono di una particolare e straordinaria rivelazione o illuminazione interiore d’ispirazione divina”⁴ ma anche essere “illuminante”, ossia capace di propagare quella luce stessa che egli non solo riceve, ma anche alimenta.

Il lavoro rappresenta consequenzialmente un excursus storico – biografico e interpretativo nel quale riconoscere alcuni degli elementi causali che hanno favorito l’illuminazione nei due soggetti, e fornisce alcune possibili chiavi di lettura che portano a definire il valore creato, oltre il profitto economico.

² Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/illuminato/>

³ *Ibidem*

⁴ *Ibidem*

1. ADRIANO OLIVETTI, IMPRENDITORE D'AVANGUARDIA

1.1. LE ORIGINI DELL'IMPRESA E IL BACKGROUND DI ADRIANO

1.1.1. Camillo Olivetti: l'industria, la scienza e il progresso

Le radici più profonde dell'impresa di Adriano (1901 – 1960) affondano nel 1893, quando suo padre Camillo (1868 – 1943), da poco laureato in ingegneria industriale, accompagna il docente Galileo Ferraris al congresso internazionale di elettrotecnica, presso l'esposizione universale colombiana a Chicago. Camillo approfitta dell'occasione per viaggiare in tutti gli USA e osservare da vicino i fattori che ne determinano il successo economico e industriale.

Il contatto diretto con i ricercatori, le imprese che usano tecnologie d'avanguardia e, più in generale, con la cultura scienziata che si respira in quegli ambienti, forgia il pensiero di Camillo, che assume un punto di vista diverso da quello della maggior parte della classe dirigente italiana. Si fa chiaro in lui il legame strategico tra elettricità e industrializzazione, supportate da rigore scientifico. Tra le esperienze più significative ci sono la visita alla fabbrica di lampade e al laboratorio di Thomas Edison, scienziato illuminista e imprenditore dedito al progresso, e la frequenza un corso di fisica presso la Stanford University.

Camillo scopre dunque che gli americani riescono, grazie alla tecnica, a trasferire le scoperte scientifiche alla produzione industriale.

Il soggiorno americano arricchisce il suo temperamento energico, avventuroso e orientato al progresso e, nel 1896, a Ivrea, fonda una ditta per la costruzione di strumenti elettrici di misurazione, alcuni ideati da lui. Sceglie personalmente gli operai, uomini del mondo contadino che fino a quel momento avevano avuto esperienza solo nel tessile, e tiene un corso di formazione sull'elettricità per prepararli al lavoro.

Nel 1903 Camillo trasferisce l'impresa a Milano ma, nel 1907, non tollerando lo schema capitalista, la dimensione finanziaria e il dover rendere conto ai soci in merito alla gestione d'impresa, ne lascia le redini ad altri e torna a Ivrea.

Egli, inoltre, è mosso dall'interesse curioso verso la produzione delle macchine da scrivere, oggetti poco noti in Italia, che lui invece ben conosce grazie al viaggio in America. La cognizione pressoché nulla di tali strumenti in territorio italiano e, anzi, la scarsa considerazione che aveva avuto Giuseppe Ravizza (1811 – 1885), inventore italiano del primo prototipo di macchina da scrivere funzionante, ispira il visionario Camillo, che più tardi, infatti, afferma: *“questa mania del Ravizza diede al mondo un meccanismo unico nel suo genere, che forma la base di un'importantissima industria e si sta diffondendo largamente in tutto il mondo!”*⁵

⁵ “L'avv. Ravizza di Novara e l'invenzione della macchina da scrivere”, conferenza tenuta al Rotary Club di Milano dall'Ing. Camillo Olivetti, estratto da “Realtà” del 1 febbraio 1927, Milano

Di importanza dirimente è anche l'approccio critico nei confronti del suo tempo: Camillo non usa mezzi termini per condannare gli effetti distorti prodotti sulla classe dirigente da un'istruzione perlopiù umanistica e si rammarica che il pensiero scientifico e la produzione industriale non siano ancora in sinergia: *“La verità è che mancò per il passato in Italia la mentalità industriale ed ancor oggi questa mentalità è assolutamente deficiente. (...) L'istruzione classica della nostra borghesia ha un fondamento prettamente anti-industriale. Noi siamo ancora i figli dei Latini che lasciarono ai servi ed ai liberti i lavori industriali e che in ben poco conto li ritennero, tanto che (...) non ci ricordarono neppure i nomi di quei sommi ingegneri che costruirono le strade, gli acquedotti ed i grandi monumenti dell'Impero Romano. (...) Il giorno in cui nel nostro Paese gli studi scientifici e sperimentali saranno considerati al loro giusto valore, e sani ed onesti organismi industriali saranno in grado di ottenere da tali studi i massimi vantaggi, aiutandone lo sviluppo e le pratiche applicazioni, allora ed allora soltanto i nostri inventori potranno vedere sviluppate in Patria le loro ideazioni per il bene di tutti e con grande vantaggio morale ed economico proprio e del Paese che li ha veduti nascere, ma che troppe volte non li ha, nel passato, né compresi, né apprezzati.”*⁶

Egli dà inoltre dignità al lavoro manuale, che a suo dire non è di certo inferiore a quello prettamente mentale: *“(…) non vi è quella divisione netta fra lavoro manuale*

⁶ *Ivi*

e lavoro intellettuale che qualcuno ama credere. Tutti i lavori (...) richiedono più o meno uno sforzo dell'intelligenza, ed il lavoro del fucinatoire più di molti altri, non esclusi alcuni di quelli che si chiamano intellettuali.”⁷

Il 29 ottobre 1908 fonda, così, la “Ing. C. Olivetti & C. prima fabbrica nazionale macchine per scrivere”. L’operazione avviene non senza un certo azzardo, poiché ancora non ci sono né mercato, né manifesta esigenza di un’alternativa alla scrittura a mano.

La nuova ditta, tuttavia, ben si addice al suo modo di essere, poiché è un’accomandita semplice e, rispetto all’impresa precedente, ne ha, pertanto, il pieno controllo. Ne è soddisfatto sotto ogni punto di vista: è il risultato di uno sforzo personale, in cui gli elementi finanziario, produttivo e di ideazione ruotano armonicamente intorno a lui.

Il padre di Adriano è acuto, in lui convivono scienza, desiderio di innovazione e una certa dose di irriverenza verso le comuni idee dell’epoca. È coraggioso, capace di osare e offre una lucida visione delle dinamiche del suo tempo, dipingendo il quadro di un’Italia di valore ma chiusa in se stessa, dotata di un talento non sfruttato.

1.1.2. I primi anni di vita e la formazione di Adriano

⁷ Documento citato in CAIZZI, Bruno, “Camillo e Adriano Olivetti”, Utet, 1962, p. 21

Adriano, secondogenito di 6 figli, nasce nel 1901 a Ivrea, sul Monte Navale.

Camillo è ebraico e la madre, Luisa Revel (1877 – 1944), valdese.

La prima parte della vita di Adriano è caratterizzata da un'importante impronta paterna; Camillo, con il suo temperamento forte e per certi versi sopra le righe, influisce in modo determinante sulla vita e le scelte del figlio.

Dal punto di vista spirituale, il socialismo cui appartiene esclude la dimensione divina, pertanto, i figli crescono senza l'educazione religiosa. Pedagogicamente, invece, non frequentano la scuola, ma, solo a partire dagli 8 anni, sono seguiti dalla madre e, poi, da insegnanti privati. Camillo, infatti, memore della sua infelice esperienza in collegio, reputa la scuola istituzionale inutile e, allo stesso tempo, prolunga il più possibile ai figli un'infanzia giocosa e a contatto con la natura.

Nel 1914, a 13 anni, Camillo conduce Adriano in fabbrica, per fargli provare il lavoro degli operai e la fatica che ne deriva, poiché sembra quasi scontato che seguirà le orme paterne e dovrà anche lui chiedere ai suoi dipendenti i medesimi sforzi. Tale pratica, quasi un rito di iniziazione della borghesia imprenditoriale, impressiona Adriano, che più tardi scrive: *“Imparai così 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... Per molti anni non rimisi piede nella fabbrica, ben deciso che nella vita non avrei atteso*

all'industria paterna.”⁸ Ben eloquenti sono le parole di Adriano e si nota anche un primo tentativo di opposizione alle scelte imposte dal padre; è facile immaginare come questa esperienza sia foriera di effetti duraturi sulla sua forma mentis.

In seguito, nonostante la predisposizione di Adriano per le materie letterarie e la tendenza borghese del tempo a frequentare il ginnasio e il liceo classico, Camillo decide di iscriverlo a un istituto tecnico, con specializzazione in fisica e matematica, dove si diploma nel 1918. Non aver studiato latino e greco, per Adriano, costituisce non solo una sorta di handicap, come racconta l'amico Gino Martinoli: “*Egli ha rimpianto per tutta la vita di non aver studiato il latino.*”⁹, ma anche uno stimolo per dedicarsi in autonomia allo studio e alla lettura delle materie umanistiche.

Nello stesso anno, sempre il padre lo iscrive a Ingegneria, presso il Politecnico di Torino. Continua Martinoli: “*Suo padre lo iscrisse d'autorità al Politecnico, ad Ingegneria, pensando potesse così continuare l'attività nell'industria meccanica da lui avviata. Per ripicca Adriano scelse la specializzazione in chimica industriale, la più lontana possibile da quella che avrebbe desiderato il padre.*”¹⁰. L'Università prosegue tra alti bassi, ed è possibile apprezzare un Adriano attento, più che all'apprendimento, ai problemi sociali e alla politica. Sempre Martinoli: “*Adriano trascurava gli studi; si sentiva già allora*

⁸ OLIVETTI, Adriano, “Manoscritto biografico inedito”

⁹ (a cura di) D'AMICIS, Carlo e FULVI, Mirella, “Conversando con Gino Martinoli”, 1991

¹⁰ *Ibidem*

*attirato dai problemi sociali e dalla politica; scriveva articoli nei giornali e nelle riviste.”*¹¹

Adriano si laurea nel luglio del 1924. Un mese dopo, il suo destino già segnato lo conduce nella fabbrica del padre in veste di apprendista operaio.

1.1.3. Adriano, i primi approcci con l'azienda e i viaggi all'estero

Anche la seconda esperienza da operaio è, per Adriano, fonte di angoscia e tristezza. La fabbrica è tetra e maleodorante, tuttavia il contesto esterno è cambiato radicalmente: la concorrenza, nazionale ed estera, è piuttosto agguerrita. Camillo, inoltre, considera bassa la produttività, se rapportata a quella tedesca o americana e crede che, migliorando la tecnologia, il problema possa essere risolto.

Adriano entra in gioco perché capisce di avere un margine di azione oltre il tracciato già definito dal padre. Immagina di poter risollevarne le sorti dell'impresa: propone lo sviluppo di una macchina da scrivere portatile e, incentivato da Camillo, nel 1925 intraprende il suo primo viaggio in America: *“Quando partii per l'America nel 1925 mi proposi di studiare il segreto dell'organizzazione, (...). Imparai la tecnica dell'organizzazione industriale, seppi capire che per trasferirla nel mio paese doveva essere adattata e trasformata;”*¹² Parte quindi da studioso, deciso a

¹¹ *Ibidem e ivi*

¹² OLIVETTI, Adriano, “Prime esperienze in una fabbrica”

conoscere sul campo il metodo e l'organizzazione del lavoro americani, per poterli così applicare alla sua realtà. Non è digiuno della materia poiché conosce già il libro "Principi di organizzazione scientifica del lavoro" di Taylor".

Significativi certi passi delle lettere che scrive ai familiari durante questo soggiorno, in cui contrappone il metodo organizzativo industriale americano e lo relaziona, anche in termini di eventuale applicabilità, con quello della fabbrica di Ivrea: "*Sto formulando quanto a mio modo di vedere occorrerà urgentemente fare alla ditta Olivetti se è nelle intenzioni dei suoi dirigenti di avviarsi sulla strada della progressività organizzata, uscendo fuori dallo spirito di progressività qualche volta geniale, ma empirico e disorganizzato. (...) L'operaio americano (...) pensa meno e agisce di più. Così mentre da noi non possiamo mettere uomini a fare buchi tutto il giorno, l'operaio americano lo sopporta e sopporta in modo generale nove ore di lavoro intenso esclusivamente a fare in fretta quello che fa, (...) è calcolato un tempo "standard". Se l'operaio non lo raggiunge mediamente è cambiato o licenziato. Quest'ultimo è realmente il sistema più razionale. Ma esige condizioni di mercato del lavoro ben differenti e direi più inumane da quelle esistenti ad Ivrea.*"¹³ Illuminante la contrapposizione tra una modalità di lavoro decisamente automatizzata ed efficiente, ma inumana. Parlando dello stabilimento Ford: "*(...) le operazioni sono fatte col minimo di precisione necessaria perché le cose marcino.*

¹³ OLIVETTI, Adriano, "Dall'America: lettere ai familiari (1925 – 1926)"

L'impressione generale è che l'officina Ford è un miracolo di organizzazione, perché tutto marcia senza burocrazia. (...) Quanto al tecnicismo non vi è niente di particolare. Non vi è quasi una macchina che non si possa comprare sul mercato o far fare con poche modificazioni o che noi non avessimo visto di simile in altre officine. Tutto è raggiunto con la enorme specializzazione operativa, e tutto non perde tempo. Né uomini, né macchine, né materiali stanno mai fermi. Tutto corre e opera continuamente."¹⁴ Non c'è dunque un problema di svantaggio tecnologico in Italia, ma di organizzazione e gestione del personale.

Scrive, poi, da Londra, nel marzo 1927: *“Non basta, quantunque condizione necessaria, avere degli uomini di valore, ma occorre che siano organizzati in modo decentrato e funzionale. Sottolineo l'importanza e il valore della parola funzionale la quale va intesa per un tipo di organizzazione in cui autorità e responsabilità non sono delegate per gradi, ma per funzioni. (...) E poi riservata all'intelligenza, spirito di cooperazione e di progressività e altre illusioni relative al personale la non compartimentalità stagna dei varii organi responsabili i cui capi saranno sempre invogliati a dare utili suggerimenti anche nei campi non affidati a loro, ma che investono problemi di cui sono in contatto giornaliero.*"¹⁵ Da queste parole emerge il valore che Adriano dà alla libera circolazione delle idee, alla

¹⁴ *Ivi*

¹⁵ *Ivi*

collaborazione, alla responsabilità condivisa e alla struttura funzionale: elementi costituenti la base su cui poggia la sua idea di impresa, decentrata e fluida.

L'immersione di Adriano in contesti lavorativi esteri gli permette di assimilare un certo modo di operare e di elaborare, una volta tornato a Ivrea, una serie di strategie attuative riguardanti l'organizzazione del lavoro. La fabbrica, poco dopo, inizia a modificarsi: il passaggio del testimone intergenerazionale è già cominciato.

1.2. UNA NUOVA CONCEZIONE DEL LAVORO TRA FABBRICA E COMUNITÀ

1.2.1. Camillo e Adriano: la scienza e la dimensione umana come fili conduttori

L'entrata fattiva di Adriano in azienda avviene nella seconda metà tardiva degli anni '20, quando diventa accomandatario, come il padre.

È il tempo dei grandi cambiamenti. I mutamenti, nello specifico, sono guidati da Camillo per quanto riguarda il rinnovo del parco macchine e le esportazioni, e da Adriano dal punto di vista dell'organizzazione.

Padre e figlio, pur essendo sostanzialmente diversi nell'approccio alla gestione dell'impresa, sono legati da ben due fili conduttori, che li rendono imprenditori sui generis rispetto ai loro pari dell'epoca.

Il primo è la scienza, anche se la medesima occupa due dimensioni diverse nell'uno e nell'altro: Camillo la include nello sviluppo dei prodotti, nelle scoperte, nel suo

essere ingegnere-inventore, ufficializzandola nel momento in cui fa da tramite tra creatività e produzione industriale; Adriano, invece, ne comprende l'utilità poiché gli fornisce il metodo che può applicare all'organizzazione del lavoro e del personale.

Il secondo filo conduttore tra le due generazioni è, invece, la dimensione umana, che tiene conto non solo dell'andamento dell'impresa, ma anche delle persone che vi lavorano. Il padre, infatti, lascia che Adriano applichi il metodo scientifico all'organizzazione interna e gli dà carta bianca: può fare tutto, tranne una cosa: *“licenziare qualcuno per motivo dell'introduzione dei nuovi metodi, perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia.”*¹⁶

Notevole è il messaggio che Camillo invia al figlio: non si possono sacrificare posti di lavoro per favorire i cambiamenti aziendali. Adriano, di tutta risposta, introduce l'organizzazione scientifica del lavoro e la applica in modo decisamente più umano, rispetto a quanto osservato in America. Nascono, infatti, le figure dell'allenatore e del cronometrista e l'obiettivo è sempre la qualità del prodotto, senza esasperare lo stress nell'operaio. Scrive Adriano: *“(...) 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.”*¹⁷ Anche la

¹⁶ OLIVETTI, Adriano, “Alle Spille d'Oro”

¹⁷ OLIVETTI, Adriano, “Prime esperienze in una fabbrica”

selezione della nuova forza lavoro, svolta da Adriano in prima persona, così come fa Camillo, avviene su base scientifica e psicotecnica, ma lui vi affianca strumenti originali come la grafologia e, spesso, si basa sul suo intuito quando si trova davanti alla decisione di assumere o meno un candidato.

1.2.2. La fine dell'empirismo: con l'innovazione verso la grande fabbrica

Gli effetti dell'organizzazione scientifica adrianea e il passaggio verso una struttura organizzata e non più esclusivamente semi artigianale, si fanno presto vedere: le ore per montare una macchina da scrivere si riducono da 12 a poco più di 4 e c'è un aumento di produttività. Nascono l'Ufficio Progetti e Studi e il Servizio Pubblicità, che si occupa di comunicazione dando elevata importanza alla grafica e all'immagine, vengono assunti nuovi e giovani ingegneri e c'è un potenziamento della rete di vendita e delle filiali, anche all'estero.

Nel 1932 l'impresa è trasformata da accomandita semplice in società anonima per azioni e Adriano diventa direttore generale. Viene presentata la prima macchina da scrivere portatile ideata da lui, la MP1. Il prodotto ha un design molto diverso rispetto ai modelli precedenti, e, con la sua forma piatta e leggera, è destinata anche all'uso privato.

Dal 1934, l'officina inizia ad ampliarsi. Accanto alla storica fabbrica in mattoni rossi di Ivrea, viene costruito un edificio in cemento armato dotato di grandi finestre per agevolare il passaggio della luce naturale. Il progetto, affidato a due giovani e

moderni architetti, si fonda sullo studio psicologico degli ambienti di lavoro per renderli ospitali.

Nel 1935 nascono il Centro Formazione Meccanici e il Servizio di Assistenza Sanitaria, dato che quella fornita dalle casse mutua mostra delle carenze, a discapito della salute dei lavoratori. L'assistenza sanitaria non è proprio una novità in casa Olivetti: nel 1904, infatti, Camillo aveva già predisposto, nella sua prima impresa, una mutua aziendale e aveva fatto lo stesso nel 1909 proprio per la Olivetti.

Nel 1938 Adriano subentra al padre come presidente dell'azienda e un anno dopo viene costruita una nuova grande officina, rivestita da una parete di vetro.

Sul finire degli anni '30, l'impresa di Adriano offre ai propri dipendenti il servizio mensa, l'infermeria, la biblioteca, colonie, prestiti agevolati e tariffe scontate per l'autobus. Le lavoratrici possono contare su 9 mesi di aspettativa, anziché sui due già previsti, e su un asilo, con tanto di stanza allattamento, per i figli da 6 mesi a 6 anni.

Tutto dimostra già una chiara attenzione, organizzata nei minimi particolari, verso l'ambiente di lavoro e le persone che vi operano.

Non solo. L'organizzazione del lavoro che attua Adriano, e che mette fine all'empirismo, è strettamente collegata al successo dell'impresa sul mercato, che essa riesce a raggiungere e a rafforzare grazie a solide capacità sia commerciali che innovative.

Il legame è presto spiegato: un'impresa organizzata in modo scientifico è efficiente, ottimizza tempi e metodi e la sua produttività cresce, permettendole di investire ampia parte dei proventi in ricerca e sviluppo. Ricerca e sviluppo, a loro volta, sono alla base della creazione di prodotti innovativi e determinano i positivi risultati di mercato. La forza commerciale, d'altro canto, non mira a rispondere a obiettivi di vendita ma, supportata dall'alto valore qualitativo ed estetico dei prodotti, agisce in un mercato che egli stessa crea e che non teme concorrenti.

Il risultato è una continua innovazione di prodotto e processi, un ciclo ininterrotto e autoalimentante, in cui l'uomo non smette mai di essere al centro.

1.2.3. Adriano e la Comunità dentro e oltre la fabbrica

Adriano inizia a elaborare il concetto di Comunità intorno alla metà degli anni '30, quando comincia a occuparsi del piano regionale della Valle d'Aosta.

Per lui il termine Comunità è *“impegnativo”*¹⁸ perché sottende tutta una serie di *“radici spirituali, quell'afflato ideale, quel senso di cooperazione umana e di dedizione alla vita e alle sorti dell'umanità”*¹⁹ La parola chiave è senza dubbio *“cooperazione”*, poiché tramite essa gli uomini si impegnano, insieme, verso

¹⁸ OLIVETTI, Adriano, “Dalla fabbrica alla Comunità”

¹⁹ *Ivi*

obiettivi comuni. Il concetto di Comunità è valido a ogni livello, dalla famiglia ai panorami politici internazionali.

La dimensione di una Comunità assume per Adriano importanza dirimente e si collega alla sua visione di impresa decentrata. La Comunità non deve essere né troppo grande, né troppo piccola, ma di grandezza tale in cui gli uomini che vi appartengono costituiscono un sistema armonico: un optimum possibile, appunto, solo con il decentramento. Scrive infatti: *“Tecnica e cultura conducono verso il decentramento, verso la federazione di piccole città dalla vita intensa ove è armonia, pace, verde, silenzio, lontano dallo stato attuale delle metropoli sovraffollate, come dall’isolamento e dallo sgomento dell’uomo solo.”*²⁰

Negli anni '30 Adriano comprende che l'industria non è solo dedicata al profitto, ma agisce e deve impegnarsi nei confronti dei propri lavoratori. D'altronde, anche Camillo lo insegna: *“Mio padre e i suoi collaboratori avevano dunque guidato prima di me l'officina con un occhio all'intelligenza e una mano sul cuore.”*²¹ I lavoratori non sono semplice operai, ma costituiscono essi stessi una Comunità e a loro volta appartengono a tante altre piccole Comunità, ovvero le loro famiglie: *“Così, nel corso degli anni che passarono fra le due guerre, la fabbrica si può dire riconobbe l'elemento umano del lavoro e cercò con i mezzi a sua disposizione di*

²⁰ *Ivi*

²¹ *Ivi*

sorreggerlo o di integrarlo nel complesso dei suoi servizi sociali. La fabbrica aveva quindi fatto un piccolo passo verso la comunità perché aveva, al di là del lavoratore, scoperta e riconosciuta la sua famiglia che viveva già fuori dalla fabbrica: la prima piccola Comunità.”²²

Nel secondo dopoguerra, l'industria di Adriano si fa carico anche della Comunità esterna che, volente o nolente, vi ruota intorno, in primo luogo i reduci combattenti che, terminato il conflitto, non hanno un lavoro: *“Fu la seconda guerra mondiale (...) che pose davanti all'industria (...) l'intero problema della comunità. (...) la fabbrica fece la prima grande indimenticabile apertura verso la comunità. Le sue porte si spalancarono e qualcosa come mille persone entrarono al lavoro senza che l'economia e la tecnica giustificassero un così rapido ingrandimento delle forze di produzione.”²³* Pur non avendo bisogno di altra forza lavoro, quindi, la fabbrica accoglie i lavoratori: *“Per la prima volta nella nostra storia la fabbrica aveva quindi accettato la comunità e aveva cementato in un sacrificio economico la sua essenza di unità e di solidarietà umana.”²⁴*; circa tre anni dopo tale sacrificio viene ricompensato grazie al progresso e all'ampliamento delle forze commerciali, poiché si crea una situazione di equilibrio in cui forza lavoro e necessità della fabbrica vanno di pari passo.

²² *Ivi*

²³ *Ivi*

²⁴ *Ivi*

L'attenzione verso la Comunità esterna non si esaurisce in un sistema che, comunque, ha il suo ritorno diretto verso la fabbrica: per cominciare, la Biblioteca aziendale e i cicli di conferenze tenute da scrittori, storici, economisti, artisti e filosofi, sono aperti a tutti, non solo ai lavoratori e alle loro famiglie. Nel 1949, "*per rafforzare i vincoli di solidarietà tra la fabbrica e la comunità*"²⁵ nascono, poi, i Centri Comunitari Canavesani. Il loro fine più ampio è quello di esportare i valori democratici oltre la fabbrica, nei villaggi intorno Ivrea, attraverso la condivisione dello stesso "*piano di assistenza sociale, culturale, educativo, ricreativo*"²⁶ già attivo nell'impresa.

La motivazione intrinseca di tali azioni non risiede in mera filantropia o esercizio di stile fine a se stesso; Adriano lo fa ben comprendere nelle sue parole: "*Perché noi non abbiamo dimenticato e non dimenticheremo mai che i nostri operai provengono dalla campagna, che i loro padri e i loro fratelli lavorano e amano la terra. La Comunità sarà un ponte ideale che materialmente e moralmente manterrà e perfezionerà quel vincolo che deve legare i lavoratori dei campi a quelli delle fabbriche e che ne impedirà un increscioso, dannoso, inutile, distacco o contrasto.*"²⁷ Non esiste, pertanto, un confine tra la fabbrica e il mondo esterno, e, se esiste, è solo fisico e ininfluente. Gli ambienti delle idee formano un continuum

²⁵ *Ivi*

²⁶ *Ivi*

²⁷ *Ivi*

spazio-temporale perché in quegli ambienti hanno vissuto, vivono e vivranno gli stessi uomini, pertanto la distinzione tra chi lavora in Olivetti e chi no è verosimilmente impercettibile. A testimonianza di ciò, anche la creazione, nei primi anni '50, di consultori gratuiti nelle zone del Canavese con maggiori problemi di igiene, e l'aiuto economico agli asili pubblici e privati.

È talmente radicata in Adriano, si potrebbe azzardare quasi congenita, l'idea di Comunità, che nel 1947 fonda il partito politico Movimento Comunità, per provare a mettere sempre più in pratica tutta la rosa di ideali collettivi che sottendono le sue riflessioni.

1.2.4. Il senso del lavoro per Adriano

*“Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o a una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù.”*²⁸ Adriano usa parole forti per descrivere questa tipologia di lavoro, lo stesso che anche lui prova in prima persona durante le sue esperienze in fabbrica come operaio. Sembra non esserci via d'uscita davanti alla frustrazione che il ritmo della produzione richiede.

Eppure, c'è un segreto per togliersi di dosso l'angoscia legata alle mansioni lavorative: avere consapevolezza dei fini perseguiti durante l'attività; per dirla con

²⁸ OLIVETTI, Adriano, “Prime esperienze in una fabbrica”

Adriano *“conoscere dove la fabbrica va e perché va.”*²⁹ Questa consapevolezza è ravvisabile nella domanda che si pone successivamente, che fa riferimento alla distruzione provocata dalle guerre, a cui dà una possibile risposta: *“Come possiamo contribuire col nostro sforzo e col nostro lavoro a costruire quel mondo migliore che anni terribili di desolazione, di tormenti, di disastri, di distruzione, di massacri, chiedono all’intelletto e al cuore di tutti, affinché giorni così tristi né i nostri figli né i figli dei nostri figli e molte generazioni ancora dovranno, una seconda volta, affrontare? (...) saremo condotti da valori spirituali. Questi sono valori eterni, seguendo questi i beni materiali sorgeranno da sé senza che noi li ricerchiamo.”*³⁰

La fabbrica e l’industria devono dunque contribuire a migliorare il mondo e a prevenire i conflitti. Il lavoro è strumento per perseguire il bene spirituale, quindi non è schiavitù, non è monotonia, ma naturale percorso verso il benessere sociale e personale: *“E il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva, non giovi a un nobile scopo.”*³¹

Consapevolezza dei fini del lavoro presuppone anche un rapporto di parità tra dirigenza e lavoratori, elemento già presente ai tempi di Camillo e del collaboratore Burzio: *“(...) la loro grandissima umanità, per cui nella loro superiorità, quando*

²⁹ OLIVETTI, Adriano, “Dovete conoscere i fini del vostro lavoro”

³⁰ *Ivi*

³¹ OLIVETTI, Adriano, “Discorso di Natale”

*discutevano o esaminavano il regime di vita o il regime di fabbrica, ciascun lavoratore era pari a loro, era un uomo di fronte a un uomo.*³²

1.2.5. Le donne nella fabbrica di Adriano

La presenza delle donne nella fabbrica Olivetti risale già al 1920, con Camillo, quando circa il 40% della forza lavoro è femminile; tuttavia, è con Adriano e con l'applicazione del metodo scientifico all'organizzazione del lavoro, che esse si spostano dagli uffici e dalle attività di servizio per dedicarsi all'attività operaia, nella quale sono valorizzate le loro abilità manuali e la precisione.

L'Europa degli anni '50 non favorisce il lavoro femminile in fabbrica. Rilevante è la testimonianza apparsa nel 1957 su "Tecnica e Organizzazione", rivista fondata da Adriano, nella quale la francese Michèle Aumont, filosofa operaia, denuncia le condizioni di lavoro cui anche essa stessa è sottoposta in fabbrica: *"generalmente i peggiori posti di lavoro (paga estremamente bassa, stabilimento situato in località difficilmente raggiungibile, locali non riscaldati, ecc.) sono riservati alle donne (...) Alle donne si affidano i lavori monotoni e mal pagati e si manifesta sfiducia nei rari casi in cui vengono loro affidati lavori un poco più importanti (...) la giornata della lavoratrice è estremamente dura: ore interminabili in cui compie per lo più sempre gli stessi gesti, senza provare interesse alcuno. Ed i capi operai*

³² OLIVETTI, Adriano, "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro"

non si sforzano di tenere conto, nel distribuire il lavoro, delle attitudini e preferenze dell'operaia" A tutto ciò si aggiunge la difficoltà nel dover conciliare l'attività lavorativa con gli impegni familiari.

Adriano si muove in controtendenza, sia perché gli ambienti industriali sono piacevoli e non appare discriminazione uomo-donna, sia perché l'organizzazione del lavoro è flessibile e tiene conto delle esigenze individuali, anche attraverso l'erogazione dei servizi sociali interni che favoriscono la maternità e la cura dei figli.

1.3. LA CULTURA COME MODO DI ESSERE

1.3.1. L'innovazione culturale

Adriano crede nella cultura come spinta motivazionale per ogni lavoratore, dall'operaio al progettista. Ha una visione umanista: l'uomo e le sue potenzialità intrinseche sono al centro di ogni scelta, non la fabbrica. La cultura intesa da Adriano non è asettica, formale e rigida, anzi, è partecipativa, collaborativa, aperta. Egli favorisce a ogni livello lo scambio di idee, opinioni, esperienze e conoscenza: l'uomo, prima di essere lavoratore, è, appunto, uomo, e va nutrito anche dal punto di vista culturale.

Questo discorso arricchisce la visione di Camillo, che vede l'aspetto intellettuale anche nei lavori manuali, e l'opinione che Adriano ha del lavoro, che deve essere piacevole, non turbare l'animo e perseguire il proprio e l'altrui benessere.

Un uomo soddisfatto della propria ricchezza interiore è propenso a lavorare con maggiore tenacia, a scoprire nuove soluzioni, a sviluppare innovazione tecnologica, non si limita a svolgere la sua mansione come un automa e a uscire triste dal turno di lavoro. Luciano Gallino addirittura afferma che *“alcune delle macchine più importanti della Olivetti sono state progettate da un ex operaio”*³³. Non solo. L'industria non è solo fabbrica, ma c'è tutta una dimensione del pensiero da perseguire; per questo, con Adriano lavorano economisti, sociologi, filosofi, pubblicitari, pittori, poeti e altre figure di più ampio respiro. Il loro compito è quello di osservare la dimensione nella quale l'industria si muove, la realtà di riferimento con la quale la fabbrica deve sempre fare i conti e attuare nuove strategie per evolversi, stare al passo con i tempi e proporre schemi attuativi d'avanguardia.

Adriano conosce la potenza dell'effervescenza culturale: *“Attraverso il rigoroso rispetto della cultura a tutti i livelli della vita di fabbrica noi abbiamo favorito il risplendere dei valori spirituali, la testimonianza della bellezza, il calore della tolleranza, la limpida supremazia della scienza. (...) Noi sappiamo bene che*

³³ ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI, video “Luciano Gallino – L'efficace organizzazione olivettiana”

nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare, elevare l'animo umano, e che tutto sarà inutile se il tesoro insostituibile della verità e della cultura, luce dell'intelletto e lume dell'intelligenza, non sarà dato a ognuno con generosa abbondanza, con amorosa sollecitudine."³⁴ In queste parole emerge la dimensione temporale a lungo termine, essenziale per determinare la sostenibilità dell'azione olistica di Adriano, che non riguarda solamente il qui e ora, pur riconoscendone la fondamentale importanza, anche in termini materiali: "*(...) per noi queste mete importanti non sostituiscono né il pane, né il vino, né il combustibile e non ci sottraggono quindi al dovere di lottare strenuamente alla ricerca di un livello salariale più alto, di una condizione economica che vada bene al di là del minimo di sussistenza vitale e consenta finalmente una vera libertà.*"³⁵ Appare dunque sempre più chiaro come la base su cui si fonda la sua idea di impresa e lavoro è bi-materiale: la dimensione pratica e quella teorica, unite verso un obiettivo comune, non possono esistere l'una senza l'altra, adesso e in seguito.

1.3.2. Il Centro Formazione Meccanici

La formazione al lavoro è il primo tassello culturale dell'impresa Olivetti, ed esiste già ai tempi di Camillo e della sua prima industria: "*Nell'autunno del 1984, (...)*

³⁴ OLIVETTI, Adriano, "Prime esperienze in una fabbrica"

³⁵ *Ivi*

*avevo intrapreso un breve corso elementare di elettricità per operai. (...) probabilmente fu più profittevole a me che non agli allievi. A me insegnò (...) che gli studi giovano solamente se chi li comprende ha intelligenza sufficiente per ben assimilarli e che persone poco istruite, ma che hanno l'intelligenza pronta e buona voglia di imparare, possono riuscire meglio di gente molto più istruita, ma meno intelligente e volenterosa.”*³⁶ Non tutto è perduto, dunque, nemmeno per quelle persone che non hanno potuto studiare durante gli anni della formazione ordinaria. La cultura dell'apprendimento e dell'esperienza affiancata alla teoria sono adatte a tutti, non esistono sbarramenti sociali.

Così come non esistono sbarramenti con Adriano, quando nel 1935 istituisce il Centro Formazione Meccanici (CFM), con l'obiettivo di formare operai specializzati. Possono accedervi i giovani con titolo di studio di scuola media inferiore o avviamento, di 14 anni compiuti, che per partecipare al lungo percorso formativo sono retribuiti quasi quanto un operaio comune e beneficiano degli stessi servizi sociali dedicati ai dipendenti veri e propri. Le materie di studio del CFM non sono esclusivamente tecniche e/o pratiche, ma vi si affiancano esperienze culturali, come la lettura o la visita a musei e studi umanistici. Questi aspetti sono fondamentali poiché dimostrano che la formazione del personale non è un costo, bensì un investimento che abbraccia la persona a tutto tondo.

³⁶ Documento citato in CAIZZI, Bruno, “Camillo e Adriano Olivetti”, Utet, 1962, p. 21

Il sistema è premiante e meritocratico, in quanto gli allievi più idonei possono, anche attraverso borse di studio, approfondire la loro formazione accedendo all'Istituto Tecnico Industriale Olivetti e conseguendo il diploma di perito industriale, raggiungere la maturità classica o scientifica, fino ad arrivare al Politecnico. In alternativa, una volta terminati i 5 anni del CFM, gli studenti possono specializzarsi ulteriormente con un altro corso e diventare capi dei reparti di produzione.

1.3.3. La biblioteca aziendale e il Centro Culturale Olivetti

Nel 1938 Adriano fonda la biblioteca aziendale, cuore del sistema culturale della fabbrica. Il suo obiettivo è rendere la cultura strumento di emancipazione e crescita a disposizione anche delle categorie di lavoratori più svantaggiate.

I volumi, di letteratura e saggistica, alcuni dei quali di autori esteri ancora poco conosciuti in Italia, possono essere prestati o consultati liberamente. I dipendenti possono accedervi durante le pause o dopo il lavoro e ampliare, così, il proprio bagaglio culturale, sviluppare spirito critico e soddisfare le curiosità intellettuali.

A poco a poco, alla biblioteca si affiancano corsi, seminari e conferenze e, nell'immediato secondo dopoguerra, essa è inclusa in un più ampio programma di iniziative: il Centro Culturale Olivetti, di cui una parte è dedicata ai dipendenti e alle loro famiglie, e l'altra a tutta la Comunità. La particolarità del Centro è che le iniziative non avvengono sporadicamente, né sono viste come eventi eccezionali

irripetibili, ma fanno parte della quotidianità: mostre d'arte, cinema, teatro e incontri con intellettuali e uomini di cultura sono solo alcuni degli eventi organizzati. Il clima che si respira è positivo, frizzante, democratico, incoraggia all'apertura e alla conoscenza. Scrive Ottorino Beltrami, dopo la sua prima visita a Ivrea nel 1949: *“Sono stato ospite di Adriano Olivetti a Ivrea e ho assistito ad una riunione nella biblioteca. (...) Quella sera c'era Gaetano Salvemini e il tema era la ricostruzione del Paese e della democrazia. Dopo un breve intervento dell'ospite, iniziava la discussione (...). Parlava Adriano Olivetti e parlavano gli operai; mi sorprese l'estrema libertà e democrazia con cui tutti interloquivano. Adriano parlava come se fosse uno dei tanti: lo interrompevano anche. Non ho mai visto un simile esempio di democrazia neppure in America: erano tutti eguali, una cosa emozionante, da far venire i brividi. Mi sembrava di essere entrato nella città dell'utopia.”*³⁷

1.3.4. Adriano scrittore ed editore

Adriano è anche creatore di cultura e si dà da fare sia per diffondere il suo pensiero e la sua visione del lavoro e di una realtà sociale orientati al benessere, alla crescita

³⁷ BELTRAMI, Ottorino, “Sul ponte di comando dalla Marina Militare all'Olivetti” (Ed. Mursia, 2004)

spirituale e al progresso, sia per farsi promotore egli stesso di una conoscenza innovativa, distribuendo contenuti di altri autori, originali e d'avanguardia.

Nel 1937, esce il primo numero della rivista "Tecnica ed Organizzazione", edita dall'azienda, dove Adriano espone e divulga il metodo scientifico dell'organizzazione del lavoro, gli eventuali problemi che ne derivano e gli aspetti più tecnici e settoriali.

Nel 1942 fonda la casa editrice Nuove Edizioni Ivrea (NEI), le cui pubblicazioni spaziano nei diversi campi del sapere ma, soprattutto le prime, riguardano per lo più temi di psicologia. Appartiene alla NEI la prima edizione dell'elaborato adrianeo "L'ordine politico delle Comunità", che esce nel 1945 e su cui si fondano gli ideali del partito Movimento Comunità del 1947. In questo lavoro Adriano esprime il suo pensiero politico collegato al concetto che egli ha di Comunità, in particolare di "Comunità concreta" come tassello fondamentale di uno Stato decentralizzato.

Nel 1946, sempre ancorato al concetto di Comunità, fonda la rivista "Comunità", che tratta di politica e cultura. È in questo frangente che la NEI lascia spazio alla nuova casa editrice Edizioni di Comunità. Nel dopoguerra, la politica italiana è frammentata e la società disorientata dalle trasformazioni cui sta andando incontro. Con Edizioni di Comunità, l'obiettivo di Adriano è quello di istituire un sistema culturale multidisciplinare in grado di illuminare la nuova strada da percorrere, grazie al contributo di testi di autori, anche stranieri, su argomenti di filosofia,

scienza, architettura, economia, politica e società. Il fine, seppur personale, è collegato al modo intendere l'impresa: il progresso e lo sviluppo economico non devono marciare da soli, ma accompagnarsi a un'evoluzione dello spirito umano e sociale.

Tra le opere scritte personalmente da lui ed edite da Edizioni di Comunità, non è possibile non citare “Città dell'uomo”, sua ultima opera, pubblicata poche settimane prima di morire: *“La città dell'uomo sorgerà in un mondo liberato dall'asservimento alla forza e allo strapotere del denaro, al termine di quella lotta nel campo materiale e nella sfera spirituale che è l'impegno più alto e la ragione della mia vita. La luce della verità, usava dirmi mio padre, risplende solo negli atti, non nelle parole.”*

1.3.5. Lo stile come espressione dell'arte e della cultura dei prodotti

Già Camillo, nel 1912 scrive: *“la macchina per scrivere non deve essere un gingillo da salotto, con ornamenti di gusto discutibile, ma deve avere un aspetto serio ed elegante nello stesso tempo”*. Anche per Adriano lo stile e il design dei prodotti non passano in secondo piano, anzi, è proprio il caso di dire che egli non distingue tra forma e sostanza, ma che vede la forma come parte essenziale della sostanza.

In questo contesto, il design è centrale, perché portatore di bellezza e primo biglietto da visita della sostanza, di cui l'estetica stessa fa parte.

Proprio per questo motivo, e per non rischiare di produrre oggetti che, seppur funzionali, non troverebbero corrispondenza nelle scelte estetiche, e viceversa, progettisti e designer, nel 1935, iniziano a lavorare a braccetto in team interdisciplinari. Il risultato, la Studio 42, è un prodotto pulito, ergonomico, bello da vedere e piacevole nell'uso. Tale metodo di lavoro viene quindi adottato di prassi.

I prodotti Olivetti sono così rilevanti anche dal punto di vista artistico, che il Museum of Modern Art (MOMA) di New York nel 1952 dedica all'azienda una mostra di oggetti industriali e ne accoglie alcuni nelle sue collezioni permanenti.

Dirimente a tal fine è il ruolo svolto dalla comunicazione, in qualità di ambasciatrice del valore intrinseco dei prodotti e dell'azienda. Adriano afferma, infatti, *“dobbiamo far bene le cose e farlo sapere”*, pertanto la comunicazione ha l'importante compito di veicolare un'immagine che metta in risalto il più possibile l'eccellenza.

1.4. I LAVORATORI AL CENTRO: RSI E ATTIVITÀ SOCIALI

1.4.1. I lavoratori prima di tutto

Luciano Gallino, nella prefazione del 2014 a *“L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti”*, afferma che un'impresa socialmente responsabile pone al primo posto, nella scelta delle sue strategie, i suoi dipendenti,

offrendo un'occupazione stabile, retribuzioni più che adeguate, ritmi e orari di lavoro a misura d'uomo. Ovviamente, la responsabilità sociale dell'impresa non si esaurisce solamente nel considerare il benessere dei lavoratori, ma è anche rivolta verso tutti gli altri stakeholder che le ruotano intorno. Vero è, però, sempre secondo Gallino, che è difficile pensare a come un'impresa possa essere responsabile senza preoccuparsi, in prima istanza, dei suoi collaboratori.

Questo è proprio ciò che fa Adriano e che trova la massima rappresentazione nella Olivetti degli anni '50: anteporre le persone che lavorano nell'impresa prima di qualsiasi altro elemento. E lo fa includendo nella dimensione dell'uomo – lavoratore ogni aspetto della sua vita, dentro e fuori la fabbrica.

1.4.2. Una più marcata definizione di Responsabilità Sociale

Se è vero che già con Camillo, e fino agli anni '30, il lavoratore dell'Olivetti è una sorta di privilegiato perché può contare su alcuni servizi sociali che lo aiutano a garantire un'esistenza più che dignitosa per sé e la propria famiglia, lo è anche il fatto che tali servizi assumono un carattere più strutturato e organico negli anni '40 e soprattutto negli anni '50.

Elemento imprescindibile di tale organizzazione è il Consiglio di Gestione, istituito nel 1948. Il Consiglio è un organo interno all'impresa ma autonomo, composto da rappresentanti sia dei dipendenti che della dirigenza, ed è uno strumento democratico che assicura la piena partecipazione di tutto lo staff, a ogni livello, ai

temi aziendali. Assicurando un confronto aperto tra capitale e lavoro, nel 1949 il Consiglio definisce la Carta Assistenziale, un documento che sancisce il significato dei servizi sociali forniti dall'impresa: essi sono un diritto di ogni lavoratore e non una semplice concessione imprenditoriale.

Non si tratta, pertanto, di paternalismo o di elargizioni volontarie o arbitrarie, ma di una fruizione dei servizi dovuta al fatto che ogni lavoratore contribuisce all'esistenza dell'impresa, creando una ricchezza sociale di cui può disporre di diritto in caso di necessità oggettiva, come riporta l'inizio della Carta: *“Il Servizio Sociale 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 contrastate secondo criteri il più possibile obiettivi, che dovranno tendere a essere progressivamente sempre meglio regolamentati in anticipo.”*³⁸ Fondamentale è la differenza tra il tipico approccio paternalista, che vede tali servizi quasi come delle concessioni e che evidenzia una marcata

³⁸ OLIVETTI, Adriano, “Prime esperienze in una fabbrica”

differenza sociale, poiché mette su due piani diversi il capitale e il lavoro, e la visione oggettiva, obiettiva, giuridicamente neutra, in cui non è concesso nessun beneficio, bensì è riconosciuta *“la natura giuridica del nuovo diritto e in definitiva la naturale partecipazione del Lavoro alla creazione di quella ricchezza da cui trasse prima origine”*³⁹

Il significato di Responsabilità Sociale nella Olivetti di Adriano si identifica nell’etimologia delle parole “responsabilità” e “sociale”. La prima deriva, infatti, dal latino “respondēre”, ovvero “assicurare a propria volta, corrispondere, rispondere alle esigenze”. Nello specifico, la particella “re-” sugella una questione di reciprocità, dimostra che c’è qualcosa che torna “indietro” o “di nuovo”; “spondēre” invece è il “promettere, dare la propria parola”. La parola “sociale” invece, ritrova in “sōcīus”, sia nella sua accezione di aggettivo che di sostantivo, il significato di “alleato, compagno”, a conferma di una condizione paritaria tra capitale e lavoro.

1.4.3. I servizi sociali nella Olivetti di Adriano

I servizi sociali forniti dalla Olivetti di Adriano negli anni ‘50 raggiungono un livello tale di organizzazione e sviluppo da essere talvolta considerati uno “Stato

³⁹ *Ibidem*

Sociale”⁴⁰, anche perché toccano praticamente ogni aspetto della vita del lavoratore e della propria famiglia.

Maternità e infanzia

La lavoratrice è tutelata, sin dalla gravidanza, dal regolamento Assistenza Lavoratrici Olivetti, attivo dal 1941. Le tutele riguardano la retribuzione, che è garantita all’80% per 9 mesi e mezzo e non 5 come da legge, e l’assistenza medica tramite il consultorio. L’ambulatorio pediatrico, dedicato sia ai figli delle lavoratrici che dei lavoratori, oltre a fornire servizi di prevenzione, assistenza medica, medicinali, dispositivi e rimborsi per visite specialistiche, ne segue lo sviluppo fisico e mentale dai primi mesi di vita fino a 14 anni. L’azienda offre anche aiuti economici, integrando gli assegni familiari statali. Interessanti, inoltre, i soggiorni estivi a fini curativi per bambini fino a tre anni, accompagnati dalla madre lavoratrice in permesso retribuito.

L’educazione dei figli dei dipendenti è gestita, a fronte di una tariffa simbolica, per i primi anni di vita, da asili nido e scuole materne, caratterizzati da personale

⁴⁰ https://www.treccani.it/enciclopedia/stato-sociale_%28Dizionario-di-Storia%29/ Secondo il Dizionario di Storia (2011) Treccani: “Il termine Stato Sociale. indica un insieme di attività, prevalentemente ma non esclusivamente pubbliche, dirette a fornire sostegno a chi si trova in stato di bisogno e assicurazione e copertura contro determinati rischi e necessità.”

educativo sempre aggiornato, metodi pedagogici innovativi e strutture accoglienti e a misura di bambino.

Nel periodo estivo, i figli dei dipendenti ma anche i dipendenti stessi, poiché l'età di accesso massima è di 20 anni, usufruiscono di colonie e campeggi, anche all'estero.

Salute e sicurezza sul lavoro

L'assistenza medica è rivolta ai dipendenti e ai loro familiari, soprattutto a quelle categorie di persone che versano in uno stato di maggior indigenza. I servizi sanitari seguono il dipendente dal suo ingresso in fabbrica, attraverso la visita medica di assunzione, e lo accompagnano durante la sua vita lavorativa con visite domiciliari in caso di malattia e controlli periodici.

La salubrità degli ambienti di lavoro è garantita dal medico di fabbrica che ne verifica le condizioni igieniche, di illuminazione e ventilazione. I rischi sul lavoro sono presi seriamente in considerazione, tant'è che è presente un Comitato di Addetti alla Sicurezza in qualità di organo esecutivo, il cui compito principale è rendere le macchine sicure, non solo grazie ai dispositivi imposti dalla legge, ma anche “*dall'esperienza*”⁴¹. Inoltre, è presente un'unità di pronto soccorso che interviene prontamente in caso di incidente.

⁴¹ ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI, video “Infermeria di fabbrica”

Il Convalescenziario, invece, è una struttura creata per i dipendenti che hanno trascorso un periodo in ospedale, per permettere loro di riprendersi dopo un'importante malattia.

Adriano fornisce un'ampia gamma di servizi sanitari perché ben sa che il lavoro, soprattutto quello di fabbrica, pur essendo un “*fatto biologico*”⁴² naturale come respirare, può diventare “*patogeno*”⁴³ e causare quindi squilibri e malattie.

Centro di Psicologia del Lavoro

Adriano è consapevole che l'aspetto mentale dei lavoratori va tenuto in considerazione, anche per evitare ricadute negative sull'impresa.

Per questo motivo, e anche grazie al suo vivo interesse per la psicologia, nel 1943 insieme a Cesare Musatti istituisce in fabbrica un Centro di Psicologia del Lavoro.

Il Centro si pone presto come punto di riferimento per la selezione del personale, il miglioramento dell'organizzazione aziendale e il benessere dei dipendenti.

Dopo pochi mesi dalla costituzione del Centro, Musatti, su indicazione di Adriano, intraprende e completa una ricerca sulla metodologia lavorativa applicata alla Olivetti. I risultati mettono in luce alcuni aspetti contraddittori collegati all'uso di tempi e metodi come strumenti per il lavoro, che in alcuni casi

⁴² *Ivi*

⁴³ *Ivi*

si rivelano inefficienti, o perché mettono il lavoratore in condizioni di stress, oppure perché le potenzialità non sono completamente sfruttate.

Le vicende belliche, però, mettono lo studio in secondo piano e solo nel 1945 il Centro riprende le sue attività, in particolare con la selezione del personale.

Nella seconda metà degli anni '50 il Centro interviene per studiare, con colloqui singoli e di gruppo, le implicazioni nel passaggio dal cottimo individuale a quello collettivo. L'obiettivo è sempre quello di trovare quell'armonia necessaria a costruire un rapporto proficuo e collaborativo tra il lavoro in fabbrica e l'essere umano.

Mensa e trasporto

Anche la logistica e l'alimentazione dei dipendenti vengono prese seriamente in considerazione da Adriano.

Il tragitto casa – lavoro, e viceversa, deve avvenire senza stress né perdite di tempo; la pausa pranzo, della durata di due ore, per coloro che abitano lontano e non possono quindi tornare a mangiare presso la propria abitazione, se fatta in un ambiente gradevole predispone a tornare al lavoro più ristorati: ecco quindi, nel 1936, la nascita della mensa aziendale. La carenza di mezzi pubblici, invece, fa venire in mente ad Adriano la creazione di un servizio di trasporto privato.

La mensa offre non solo un servizio di self-service, in modo che il dipendente possa scegliere in completa autonomia il suo pasto, ma anche la possibilità di riscaldare

il cibo portato da casa, attraverso la presenza di fornelli. Il sistema di pagamento è flessibile: il dipendente può optare per ticket per pasti completi o singole portate, pagandoli presso l'Ufficio Paga.

Durante la seconda guerra mondiale, il servizio mensa viene rivolto anche alle famiglie dei lavoratori e negli anni '50 nasce una nuova mensa immersa nella natura, in una zona ricca di verde, sempre vicina alla fabbrica. Per Adriano è importante far riposare non solo il fisico, ma anche la mente: la vegetazione circostante e le vetrate dell'edificio da cui poterla ammirare contribuiscono a tale scopo, costituendo un beneficio anche per la vista.

Il servizio, aperto 15 ore al giorno, è gestito dai Servizi Sociali e controllato dal Consiglio di Gestione che ne segnala anche eventuali problemi e ne favorisce il miglioramento.

Per quanto riguarda il trasporto, nel 1937 nasce il Servizio Automobilistico. Uno degli obiettivi di tale servizio è permettere ai lavoratori di venire a lavorare a Ivrea senza doversi per forza trasferire e senza spezzare il legame con le proprie origini e la campagna. A prezzi notevolmente calmierati, poiché la maggior parte del costo è sostenuto dall'azienda, anche chi abita fuori Ivrea, può raggiungere tramite autobus privati, dedicati esclusivamente ai dipendenti, la fabbrica in tempi ragionevoli e tornare a casa con la stessa modalità. Non solo: Adriano estende la sua visione anche alla famiglia del lavoratore, con l'obiettivo di aiutare l'organizzazione familiare e, di conseguenza, la tranquillità del genitore -

lavoratore. Offre, infatti, un servizio di trasporto per i figli dei dipendenti che devono andare a scuola, in modo che tale incombenza non debba ricadere esclusivamente sulle spalle del singolo.

Strutture abitative

Già con Camillo, l'azienda si prende l'incarico di costruire abitazioni per i dipendenti. Nel 1926 nasce infatti, a Ivrea, Borgo Olivetti, composto da 6 case unifamiliari costruite vicino gli impianti industriali, dotate di orti per indirizzare le famiglie a essere autosufficienti.

Con Adriano si assiste a un cambiamento del modo di intendere le case per i dipendenti, soprattutto nella seconda metà degli anni '30. I progetti abitativi e i quartieri residenziali, infatti, vengono studiati nei minimi dettagli da professionisti di architettura di alto livello. Questo perché, secondo Adriano, non è importante solo l'aspetto funzionale delle case, ma anche quello estetico, poiché esso è determinante nel causare effetti positivi sulla vita delle persone, inclusa la dimensione lavorativa. Il pensiero, tra l'altro, è in linea con quanto già riportato in 1.2.2.: gli ambienti di lavoro sono progettati secondo studi psicologici per renderli accoglienti e piacevoli.

In particolare, nel biennio 1939 – 1941 Adriano fa progettare e costruire presso Borgo Olivetti un edificio di tre piani, idoneo all'abitazione di 24 famiglie e situato nei pressi della scuola materna. In contemporanea, nel 1940 si dà inizio al Quartiere

Castellamonte, il quale subirà espansioni a partire dal dopoguerra e fino al 1955. Nel 1943 nasce il quartiere Canton Vesco e qualche anno più tardi Canton Vigna. Canton Vesco ricalca un po' il senso di Comunità adrianea, in quanto, strutturato su un modello ispirato al nord Europa, è un quartiere in cui si alternano in maniera funzionale scuole, servizi sociali e attività commerciali, rendendolo quasi autonomo. Adriano costruisce abitazioni per i lavoratori anche fuori Ivrea, come ad esempio a Pozzuoli a partire dal 1952.

Dal punto di vista economico, i dipendenti godono di condizioni agevolate: le case, infatti, possono essere prese in affitto o a riscatto a tariffe convenienti. Ovviamente, non a tutti i lavoratori viene data la possibilità di accedere agli alloggi, ma una specifica Commissione, composta anche dal Consiglio di Gestione, stila una sorta di graduatoria basandosi su criteri quali reddito e anzianità lavorativa.

Ma Adriano pensa anche a coloro che vogliono costruirsi casa da soli o ristrutturare una già di proprietà: a queste persone offre, quindi, assistenza gratuita e finanziamenti agevolati. A partire dal 1949, un apposito ente aziendale si occupa di questi aspetti: l'Ufficio Consulenza Case Dipendenti (UCCD).

Gruppo Sportivo Ricreativo Olivetti (GSRO)

Nel 1912, un gruppo di dipendenti dell'azienda decide spontaneamente di trascorrere insieme del tempo libero. Camillo, pur non essendone diretto

organizzatore, è comunque propenso a vedere in modo positivo tali momenti di aggregazione e svago tra colleghi, tant'è che a volte partecipa anche lui

Negli anni '30 con Adriano tali attività rientrano nel concetto di “dopolavoro aziendale” che, nel secondo dopoguerra, si concretizza in modo più nitido con l'istituzione del GSRO, che ha l'obiettivo di valorizzare il tempo libero con proposte di qualità. Nel 1949 tale organizzazione si dota di uno Statuto, così da fissare alcuni principi guida, come ad esempio le finalità, la valenza democratica, l'introduzione di quote associative e la conseguente autonomia economica e decisionale, la struttura per funzioni. Le attività vanno dalle gite organizzate, alla partecipazione a mostre, fino allo sport come tennis, bocce e “percorso salute”. Il Gruppo, rivolto sia ai dipendenti che alle famiglie, oltre a finanziarsi attraverso le quote associative, riceve anche dei contributi aziendali.

1.5. IVREA, LA CITTÀ DELL'UOMO: PAESAGGIO URBANO E INDUSTRIALE

1.5.1. L'Ivrea olivettiana: città industriale tra fatti e idee

Ivrea cresce nel trentennio tra gli anni '30 e '60, di pari passo con la crescita della Olivetti. La città, con il suo innesto industriale, rappresenta, infatti, la culla del “paesaggio olivettiano”.

Adriano ha una forte vocazione urbanistica, è convinto che industria e città debbano coordinarsi, poiché entrambe appartenenti alla stessa Comunità. Non è attratto da un'espansione urbana incontrollata ma crede fermamente in uno sviluppo equilibrato dell'apparato cittadino.

Spinto, quindi, dall'esigenza di contribuire in modo organizzato e funzionale allo sviluppo urbano, affida ai due architetti Figini e Pollini, anche l'elaborazione di un piano regolatore di Ivrea, all'interno del piano regionale della Valle d'Aosta, di cui fonda il gruppo tecnico di coordinamento nel 1935.

La città, infatti, pur vitale centro nevralgico, non è separata dalla regione in cui si trova e dal territorio circostante, che comprende anche il paesaggio agricolo e montano: *“Di colpo una delle regioni più interessanti ma relativamente frequentata delle Alpi, un pianoro di duemila metri ai piedi della mole gigantesca del Cervino, fra una catena imponente di ghiacciai e di picchi elevatisi fino a quattromila metri, denominata la Grande Muraille, di colpo veniva a contatto dell'automobile. E con i motori la massa. (...) L'architettura dovrà essere in armonia colle bellezze naturali, e la nuova architettura del cemento e del vetro, lineare come cristallo, si fonderà coll'aspra bellezza del granito e del ghiacciaio.”*⁴⁴ Non c'è, quindi, volontà di stravolgimento del paesaggio, né tantomeno l'invadenza del nuovo che avanza o la distruzione dell'ambiente preesistente. D'altronde, lo stesso Adriano, come

⁴⁴ OLIVETTI, Adriano, “Il piano regionale della Valle d'Aosta”

riportato in 1.2.3. e in 1.4.3. *Mensa e trasporto*, riconosce e valorizza l'importanza del legame industria – campagna.

Ma, nel 1937, Mussolini ostacola l'iniziativa di Adriano, poiché il progetto è espressione di una volontà territoriale e non dipende direttamente dallo Stato centrale, che si ritroverebbe a esserne soltanto mero finanziatore.

Adriano abbandona quindi il piano valdostano, ridimensionando il suo coinvolgimento e occupandosi solo della città di Ivrea, per la quale propone il progetto di piano regolatore di Figini e Pollini e un consistente finanziamento. Nel 1939 il piano viene presentato e due anni più tardi è approvato ma, purtroppo, esso non viene mai attuato a causa di una nuova legge urbanistica del 1942.

Si può tuttavia affermare che Adriano ricerchi e voglia applicare lo stesso metodo scientifico dell'impresa anche alla città.

Ecco, infatti, nonostante l'insuccesso del piano, il prodigarsi di Adriano, con le risorse aziendali, per la creazione di quartieri per i dipendenti a Ivrea che abbraccino tale pensiero e in cui, mantenendo una densità edilizia piuttosto bassa, cerca di collegare armonicamente spazi verdi, sociali, commerciali, sportivi, educativi e religiosi.

Alla base del suo punto di vista c'è un parallelismo tra l'industria e la città, entrambe coinvolte nella ricerca e nella produzione di un valore sociale autentico che comprende aspetti economici, progresso, benessere e stabilità, e votate verso un'organizzazione ideale e ben pianificata che le metta nella migliore condizione

possibile per operare. Nulla va lasciato al caso, c'è bisogno di una direzione in grado di organizzare il territorio nella sua globalità.

Adriano introduce addirittura il concetto di rivoluzionarietà dell'urbanistica, in quanto potenzialmente associata a valori etici: *“L'urbanistica è probabilmente “uno” dei più profondi “mezzi di azione rivoluzionaria” di uno Stato autoritario che voglia realizzare dei nuovi principi etici (...) coordinazione dei luoghi di lavoro, istruzione, ricreazione, abitazione per la creazione di nuclei organizzati di vita sociale (...) le estensioni urbane dovranno considerarsi quindi come organismi nei quali si possa constatare un completo programma di produzione, consumo, abitazione, istruzione e ricreazione.”*⁴⁵

Nella “città funzionale” di Adriano *“il quartiere è un organismo armonico in se stesso nel senso che la vita individuale e sociale è funzione specifica di un'attività industriale esistente e si armonizza con essa.”*⁴⁶ Il nucleo del sistema è quindi l'industria, che può anche essere vista come una sorta di neurone principale dal quale dipartono le sinapsi che lo collegano a ogni aspetto della vita dell'uomo: altri neuroni che a loro volta gli rimandano indietro tutta una serie di nuovi stimoli.

Altra opera in grado di influenzare in modo determinante a livello paesaggistico e funzionale la città di Ivrea è il Centro Studi ed Esperienze. Nel 1951 Adriano affida

⁴⁵ OLIVETTI, Adriano, “L'evoluzione tecnica nell'economia corporativa”

⁴⁶ OLIVETTI, Adriano, “Architettura al servizio sociale”

all'architetto Eduardo Vittoria la progettazione del Centro. L'idea nasce per fa fronte all'esigenza di sviluppare prodotti sempre più complessi in un ambiente organizzato e fisicamente separato dai siti produttivi, in cui concentrare gruppi di studio e ricercatori.

Il progetto, dopo un lungo lavoro, vede la luce nel 1955: la "casa blu", un edificio di tre piani e ampie terrazze, ricoperto di piastrelle tra il blu e l'azzurro, appare vivace e di ispirazione quasi mediterranea, ponendosi in contrasto con il verde delle colline.

Ivrea città industriale del XX secolo – patrimonio dell'umanità UNESCO

Il 1° luglio 2018 l'insieme urbano di oltre 71 ettari e di 27 edifici e complessi architettonici diventa sito UNESCO.

Al sistema urbano – industriale viene riconosciuto il merito di una progettazione concreta ed efficace, anche in virtù del periodo in cui è avvenuta, ovvero un contesto storico e culturale, quello del '900, in cui per far fronte alla rapida industrializzazione, era necessaria una risposta intelligente e moderna in termini di cambiamento e adattabilità.

1.5.2. Fabbriche innovative a misura d'uomo

Anche la fabbrica, che, agli inizi, è semplicemente la "fabbrica in mattoni rossi", influenza gli ambienti in cui essa è collocata e ne viene reciprocamente influenzata,

sia facendo il possibile per inserirsi armonicamente nell'ambiente naturale, sia rispondendo alle più moderne esigenze ergonomiche e lavorative dell'uomo – lavoratore.

Il primo ampliamento avviene tra il 1934 e il 1936, sotto la guida di due giovani e innovativi architetti, Luigi Figini e Gino Pollini, molto attenti a tutto ciò che accade a livello internazionale. I professionisti studiano un nuovo ambiente, estremamente ampio e luminoso, con grandi finestre per far entrare luce naturale, capaci di far sentire a proprio agio i lavoratori. Nella progettazione del nuovo edificio, non sono in ballo solamente gli aspetti tecnici della produzione, ma anche quelli della psicologia del lavoro. Gli architetti si ispirano infatti a certe indagini avvenute negli USA a partire negli anni '20 che riguardano proprio l'influenza degli ambienti sul lavoro.

Il secondo ampliamento è tra il 1937 e il 1939, ma è il terzo a essere quello più significativo, tra il 1939 e il 1940. Viene infatti costruito uno stabile di ben 130 metri di lunghezza, la cui facciata è rivestita da una parete vetrata e che viene preso come esempio di architettura industriale sia in Italia che in Europa: *“(...) la decisione di adottare la grande vetrata continua nei prolungamenti successivi; l'intervento di Adriano Olivetti a favore di questa soluzione fu decisivo. La vetrata uniforme poteva essere una decisione legittima, anche perché rappresentava fin dall'esterno l'indipendenza funzionale degli spazi interni, collegata al concetto della massima flessibilità delle lavorazioni e delle catene di montaggio. (...)*

Adriano e noi stessi con lui abbiamo sempre rifiutato la tipologia dell'officina chiusa da muri verso l'esterno. Ovunque possibile abbiamo cercato che gli ambienti si aprissero sulle visuali del paesaggio circostante.”⁴⁷ L'edificio, infatti, è bello da vedere ed è anche funzionale, perché, con un preciso stratagemma, gli architetti riescono a evitare il problema del surriscaldamento, inevitabilmente causato dal vetro.

Il quarto ampliamento termina negli anni '50 con la costruzione di un nuovo stabilimento, anch'esso con parete vetrata. Gli architetti sono sempre Figini e Pollini, che vi sperimentano anche modelli compositivi d'avanguardia.

⁴⁷ POLLINI Gino, “Fabbrica e quartiere a Ivrea”

2. BRUNELLO CUCINELLI, IMPRENDITORE UMANISTA

2.1. BRUNELLO: DALLA CAMPAGNA ALL'IDEA DEL CASHMIRE COLORATO

2.1.1. Gli anni della campagna

Brunello nasce nel 1953 a Castel Rigone, paese medievale dell'Umbria, e trascorre i primi anni di vita in una fattoria della campagna lì vicino, senza elettricità, acqua corrente né telefono. La sua famiglia vive al ritmo della natura, collaborando con essa, nel silenzio e la pazienza, con i giorni scanditi dai lavori nei campi e dagli animali. Gli ambienti sono semplici, ma su tutto permea il senso del sacro, del bello, dell'ordine e della pulizia.

Ogni componente della famiglia ha il suo compito, anche in relazione alle possibilità fisiche: *“la mia famiglia (...) era organizzata come un piccolo esercito di pace, ognuno con il suo compito fissato in maniera permanente dalla tradizione.”*⁴⁸

La piccola comunità contadina in cui la famiglia è inserita vive in armonia, aiutandosi reciprocamente in caso di bisogno, come racconta egli stesso: *“Era come un giocoso sforzo comune. (...) Forse proprio le comunità agricole più semplici*

⁴⁸ CUCINELLI, Brunello, “Il sogno di Solomeo”

sono anche le democrazie più pure. (...) La solidarietà era spontanea, e garantiva la sopravvivenza delle persone, dei valori materiali e di quelli spirituali.”⁴⁹

Brunello svolge i suoi compiti scolastici, dà una mano agli adulti, che osserva con grande attenzione e, grazie al nonno, conosce il gioco delle carte da cui è particolarmente attratto. Apprezza il valore dell’attesa e del tempo che scorre mostrando i frutti del proprio lavoro a chi è capace di aspettare.

Illuminanti, a tal proposito, sono le sue parole quando ricorda la trebbiatura e il pregustare dei prodotti che sarebbero derivati dalla lavorazione di un grano correttamente conservato: *“L’attitudine a differire nel tempo il beneficio di un lavoro aumentava l’apprezzamento del suo prodotto, un valore, questo, che forse oggi è stato un po’ offuscato dalla cultura dell’impazienza.*”⁵⁰

2.1.2. L’impatto con la città

All’età di 15 anni, Brunello frequenta l’istituto per geometri a Perugia, dove sperimenta direttamente la distinzione tra chi proviene dalla campagna e chi dalla città. La scuola stessa compone le classi in base all’estrazione sociale degli allievi e vi avvengono episodi di bullismo e umiliazione a discapito di chi non è di origine cittadina.

⁴⁹ *Ivi*

⁵⁰ *Ivi*

Nello stesso periodo la famiglia si trasferisce dalla campagna presso una località vicino Perugia. La nuova casa rappresenta “*il sogno di una vita*”⁵¹ ed è dotata di tutti quei comfort che non c'erano in campagna. I familiari abbandonano quindi il lavoro agricolo per occupazioni in fabbrica o come artigiani.

A livello sociale, è il periodo del '68 e quindi dei grandi cambiamenti: oltre all'aumento del benessere si assiste anche a contestazioni giovanili e rivoluzioni culturali. Brunello scopre l'amore per la lettura, la filosofia (in particolare, diventa appassionato del filosofo I. Kant – (1724 – 1804)) e per le discussioni sui grandi temi della vita. L'ambiente principe in cui fa le sue scoperte è il bar, dove per circa una decade incontra i più diversi tipi di persone, con le quali instaura dialoghi anche profondi.

All'età di 16 anni rimane sconvolto dall'esperienza del padre, che torna a casa dispiaciuto dopo alcune offese ricevute sul posto di lavoro a causa delle sue origini contadine. Si fa strada, dunque, in Brunello, la consapevolezza di quanto sia importante la dignità di ogni uomo, sia a livello morale che economico. Egli comprende che il suo futuro lavorativo, qualsiasi esso sia, deve assolutamente basarsi sull'etica e il rispetto totale per ogni persona.

2.1.3. L'ingresso nel mondo del lavoro e della moda

⁵¹ *Ivi*

Terminate le scuole superiori, si iscrive alla facoltà di Ingegneria, ma gli studi non vanno bene e il percorso non prosegue.

Fidanzatosi con una ragazza del piccolo paese di Solomeo in procinto di aprire un'attività nel settore dell'abbigliamento, e desideroso lui stesso di trovare un'occupazione, inizia a interessarsi del mondo della moda, lavorando come indossatore di capi sportivi. È in questo periodo, inoltre, che rimane fortemente influenzato dalla visione proposta dall'economista Theodore Levitt (1925 – 2006), economista statunitense di origini tedesche, in *The Marketing Imagination*, come racconta egli stesso: *“L'idea forte era che i Paesi sviluppati avrebbero dovuto specializzarsi in prodotti di alta qualità se non volevano essere soppiantati dai paesi emergenti, che stavano imparando a realizzare quelli di qualità media a un costo molto minore. Mi colpì la semplice logica di questo concetto, che sarebbe divenuto la pietra angolare della mia mentalità imprenditoriale.”*⁵²

A 25 anni, nel 1978, ispirato dalle tinte vivaci delle linee Benetton, ha un'idea innovativa: produrre pullover femminili in cashmere colorato da pigmenti delicati, artigianali e di alta qualità, dedicati a un pubblico amante del lusso. Su *Il Venerdì* del 13 dicembre 2002 racconta: *“Volevo fare un prodotto per ricchi. Cioè per gente*

⁵² *Ivi*

*che, essendo raramente in difficoltà, garantisce un mercato più solido. E che avendo comunque gli stessi gusti offre un mercato internazionale.”*⁵³

L'innovazione sta nel fatto di tingere lui stesso il cashmere, il cui colore naturale è l'écru, piuttosto che partire da lana qualsiasi già colorata o usare il cashmere senza intervenire sul colore.

Durante il primo anno di attività, la piccola fabbrica nei pressi di Perugia attraversa le incertezze dovute all'originalità del progetto, alla ricerca dei clienti e alla scarsità delle risorse economiche; negli anni successivi, Brunello è invece coinvolto in discreti successi, tant'è che decide di mettersi alla ricerca di una nuova sede per la sua fabbrica. La scelta ricade proprio sul borgo di Solomeo, borgo medievale sorto nel XII secolo, in particolare sulla torre e il castello, che reputa ambienti ideali per accogliere i suoi macchinari e la sua produzione.

Dopo una trattativa piuttosto impegnativa, acquista da un privato le due proprietà, dove trasferisce la sua impresa.

2.2. LA RINASCITA DI SOLOMEO E LA NASCITA DELL'INDUSTRIA

Prima dell'intervento di Brunello, Solomeo è un borgo piuttosto malmesso, con il centro storico disabitato.

⁵³ http://press.brunellocucinelli.com/yep-content/media/20021213_Il_Venerdi.pdf

Con l'acquisto del castello, dal 1985 in poi, egli porta avanti ben tre obiettivi: riqualificare il paese, riportando "in vita" architetture abbandonate, in cui intravede il valore del passato che esse raccontano con le loro possenti mura; lavorare in un luogo ricco di fascino; fornire alle banche garanzie più solide grazie al valore monumentale della struttura, e quindi avere un più semplice accesso al credito.

Il progetto, nel complesso, è innovativo e in controtendenza rispetto alla moda generale di abbandonare campagne e piccoli centri a favore della vita urbana.

Il restauro di Solomeo è affidato a un architetto esperto di giardini, Massimo de Vico Fallani, con il quale Brunello instaura, oltre che una proficua collaborazione, un dialogo costruttivo sul senso della bellezza e del "capitalismo umanistico".

Solomeo rinasce senza le storture prodotte da un eccesso di modernità, nel rispetto del paesaggio naturale e dei tesori che custodisce.

Di pari passo con la restaurazione del borgo, cresce anche l'azienda, fondata su tre pilastri: la qualità, l'innovazione del prodotto e la dimensione umana che sottende ogni azione economica.

Brunello è guidato dal valore assoluto della trasparenza delle sue azioni, che pone come punto fermo in ogni aspetto delle trattative con gli stakeholder, in particolare con i clienti, che agli inizi, sono del Trentino-Alto Adige, da lui preferiti in quanto hanno la fama di essere pagatori puntuali, e, successivamente, di nazionalità tedesca.

Ogni aspetto del lavoro è preso seriamente in considerazione nei minimi particolari, così come egli vede fare nelle imprese tedesche; Brunello stesso afferma, in un'intervista apparsa su Il Sole 24 Ore del 18 febbraio 1992: “*Restai ammirato (...) dal loro modo di lavorare. E capii che la mia azienda avrebbe dovuto funzionare con l'affidabilità di un'impresa tedesca.*”⁵⁴ Mondo Economico, in un articolo del 10 ottobre 1992, lo definisce “*Il tedesco di Solomeo*”⁵⁵.

Il rapporto con i collaboratori è sin da subito basato sulla fiducia e la stima reciproche, anche attraverso discussioni e confronti durante assemblee trimestrali. Inoltre, non c'è nessuna differenza tra retribuzione operaia e impiegatizia, che comunque è circa il 20% in più rispetto alla media del settore, nessun cartellino da timbrare, la pausa pranzo è confortevole, l'orario di lavoro è “giusto” e lascia spazio alla vita oltre la fabbrica, senza interferenze extra lavorative.

L'eco dell'iniziativa imprenditoriale di Brunello si espande in fretta sui media, anche internazionali, dove compaiono le prime interviste. C'è molta curiosità, anche da parte del mondo accademico, intorno a quest'uomo che, in un piccolo paese dell'Umbria, lontano dalla fretta degli ambienti cittadini, porta avanti un'attività all'avanguardia, con buoni risultati, interessando anche il mercato estero.

⁵⁴ http://press.brunellocucinelli.com/yep-content/media/19920218_Il_Sole_24_Ore2.pdf

⁵⁵ http://press.brunellocucinelli.com/yep-content/media/19921010_Mondo_Economico2.pdf

Sono proprio le sollecitazioni provenienti dal mercato internazionale a spingere Brunello ad ampliare il ventaglio dell'offerta, affiancando al cashmere linee di abbigliamento di qualità e accessori uomo – donna.

L'ulteriore crescita dell'impresa impone anche di poter disporre di spazi più ampi; pertanto, la fabbrica è trasferita a valle, presso un vecchio stabile che Brunello acquista e ristruttura sempre in maniera molto armonica, facendo in modo che non impatti in negativamente sul paesaggio, ma che, anzi, vi si inserisca virtuosamente.

Il borgo, di concerto, va verso la strada della rivitalizzazione anche sotto l'aspetto culturale, poiché Brunello e Massimo de Vico Fallani, nel 2001, decidono di progettare, presso un terreno accanto il castello, un polo dotato di teatro, inaugurato nel 2008, anfiteatro, piazza, giardino, biblioteca e accademia: il Foro delle Arti.

Nel 2010 nasce il Progetto per la Bellezza per una Periferia Amabile, con l'obiettivo di riqualificare l'area circostante, che nel 2018, è suddivisa in tre settori: il Parco Industriale, con la nuova sede dell'azienda e un giardino; il Parco dell'Oratorio Laico, con uno stadio per le attività ricreative dei giovani e, infine, il Parco Agrario e il Monumento alla Dignità dell'Uomo.

Nel 2012 l'azienda viene quotata in Borsa a Milano e, nel 2013, negli ambienti del centro storico rimasti vuoti dopo il trasferimento della fabbrica, nasce la Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri.

Sul finire del 2021 si inizia a costruire la Biblioteca Universale di Solomeo.

2.3. LA TERRA E LE PERSONE

2.3.1. Il rapporto con la terra: le radici nel mondo tra passato, presente e futuro

Le primissime esperienze agricole di Brunello lo mettono subito a contatto con la terra, intesa come superficie da lavorare e della quale prendersi cura, facente parte di un disegno più ampio, ovvero “*il Creato*”⁵⁶ e la natura, ai cui ritmi occorre adattarsi.

Significative sono le parole che scrive parlando del lavoro della terra, che introducono il concetto di bellezza: “*Ricordo quando lavoravamo la terra con gli animali (...) io ero addetto a guidare i buoi (...) terminata l’aratura, babbo studiava attentamente i solchi ben tracciati e infine mi diceva: “Bravo, guarda come sono dritti”; se gli chiedevo perché fosse così importante, la sua risposta era tanto semplice e vera: “Perché sono più belli”. (...) Mi piaceva che la bellezza fosse così legata al lavoro.*”⁵⁷; e ancora: “*Durante questa prima parte di vita in campagna ho sperimentato in tutte le cose una bellezza e un concerto diffusi, e ho capito la responsabilità verso il Creato.*”⁵⁸

Brunello, pertanto, è molto attento non solo a non causare nessun tipo di danno, ma anche a valorizzare ciò che gli sta intorno.

⁵⁶ CUCINELLI, Brunello, “Il sogno di Solomeo”

⁵⁷ *Ivi*

⁵⁸ *Ivi*

Alla terra è anche legato il senso del giusto e della giusta misura, che egli apprende dal nonno: *“mio nonno paterno Fiorino (...) mentre era al lavoro nei campi, alzava gli occhi al cielo e implorava il Creato affinché ci mandasse il giusto vento, il giusto freddo, il giusto sole, la giusta pioggia.”*⁵⁹

Denominatore comune della bellezza e del senso del giusto è la semplicità, intesa non come triste scarsità, bensì come sintesi suprema e sinergica dei due elementi fondanti.

Per Brunello, la terra comprende anche il valore tramandato nel tempo dalle strutture antropiche che via via sono sorte grazie all’operato umano, custode di antichi saperi; ecco le sue parole, quando descrive il castello di Solomeo prima del restauro: *“Ero incantato da quelle architetture che portavano sulla loro pelle i segni di tanta storia, mi sembravano eterne, e perfette per la sede della mia piccola azienda, proprio al centro di questo suggestivo nucleo urbano medievale.”*⁶⁰

Il concetto di terra è anche collegato a quello di territorio, e quindi, di origine.

L’impresa di Brunello è fortemente collegata al territorio, che contribuisce a identificarla inequivocabilmente e a renderla unica, anche agli occhi del mercato.

⁵⁹ *Ivi*

⁶⁰ *Ivi*

Lo stesso logo aziendale⁶¹ è una rielaborazione dello stemma originario di Solomeo⁶². L'identificazione dell'azienda con il borgo è pertanto immediata. A testimonianza del forte collegamento col territorio, nell'ultima Dichiarazione Non Finanziaria⁶³ (DNF), si legge: *“Abbiamo scelto di non affidare la nostra identità del prodotto ad un logo ma piuttosto a un gusto distintivo, ricercandola attraverso combinazioni di materiali, colori e forme che potessero immediatamente richiamare alla mente dei nostri clienti l'ispirazione derivante dal nostro territorio.”*

Ed è proprio il territorio l'elemento cardine dell'impresa che, quindi, ha origine in un determinato luogo e ne valorizza le capacità: non se ne allontana, non delocalizza



⁶³ Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2021 - http://investor.brunellocucinelli.com/yes-content/media/DNF%20FY%202021_ITA_web3.pdf

alla ricerca di manodopera a basso costo, ma, anzi, con orgoglio fa di tutto per esprimere ciò che di meglio riesce a fare.

Sotto uno sguardo più ampio, a venire preservati e a costituire elementi determinanti dell'impresa di Brunello sono il made in Italy e la sapiente artigianalità; essi formano il tessuto su cui il territorio si è fondato sin dall'antichità. L'artigianalità tessile umbra, infatti, risale al XII secolo, quando diventa famosa sia in Italia che in Europa; nello stesso periodo, tra l'altro, nasce il borgo di Solomeo.

Il made in Italy relativo alla produzione dei manufatti è garantito in toto dai façonisti. I circa 365 laboratori artigianali, infatti, di cui l'80% si trova in Umbria, hanno tutti sede in Italia, in particolare Lazio, Marche, Toscana, Lombardia e Veneto. Nessuna lavorazione, pertanto, viene eseguita all'estero.

Le materie prime di cui l'azienda si rifornisce, invece, includono sia materiali per l'abbigliamento e gli accessori, sia materiali per il packaging. L'azienda conta circa 242 fornitori di materie prime, di cui una buona parte (95,5%) italiana. Il resto ha sede nei vicini Stati europei di Spagna, Portogallo e Francia e solo lo 0,8% è costituito da fornitori extraeuropei (Giappone). Anche il principale fornitore di cashmere, che proviene dalla Mongolia direttamente dagli allevamenti di capre Hircus nel rispetto di ogni singolo animale e del ciclo delle stagioni attraverso una semplice pettinatura, è italiano.

Il concetto di terra come ricchezza da cui attingere, rispettare e valorizzare, appare anche nel servizio di ristorazione aziendale dedicato ai collaboratori, che al 100% è costituita da prodotti a km 0 e di stagione.

Emerge pertanto un quadro altamente legato al territorio.

Non c'è, tuttavia, provincialismo, né un tentativo maldestro di nascondere un approvvigionamento estero che potrebbe destare il sospetto di essere poco coscienzioso, soprattutto per quanto riguarda il cashmere. Tutt'altro; nell'ultima DNF è infatti riportato: *“Il Presidente Brunello Cucinelli si reca periodicamente in visita agli allevamenti in Mongolia da cui il Gruppo si approvvigiona e il dialogo costruito negli anni con le comunità locali ha garantito la possibilità di una convivenza tra la lontananza e la vicinanza. Così, il cashmere è diventato per il Gruppo il simbolo della bellezza del Creato e della fratellanza tra i popoli.”* I principali rischi dell'uso del cashmere in abbigliamento, sono, infatti, un eccessivo sfruttamento del terreno da dedicare a greggi sempre più numerose e il maltrattamento delle capre⁶⁴. Questi problemi, tuttavia, nascono di fronte all'inserimento del cashmere nell'abbigliamento di massa e nella fast fashion e, quindi, a prezzi accessibili alla maggior parte dei consumatori, con offerta e domanda piuttosto ampie. Il posizionamento dei prodotti dell'impresa di Brunello, invece, è sempre stato nel settore del lusso e, pertanto, i rischi appena citati non

⁶⁴ <https://www.ilpost.it/2019/05/19/cashmere-ambiente-animali/>

rientrano nella casistica, in quanto i limitati pezzi prodotti e i relativi prezzi non implicano uno sfruttamento insostenibile di luoghi e animali.

La passione per “*il Creato*” in genere, e non solo per il territorio delle sue origini, coglie poi Brunello anche quando si rapporta con l’estero, in particolare proprio con il popolo della Mongolia. In tale rapporto è ravvisabile, anzi, un legame che rende ancora più forte l’amore per la propria terra, custode di tradizione, valori spirituali e trampolino di lancio per un futuro ricco di valore. Racconta Brunello: “*Quello in Mongolia è il viaggio che più mi ha ricordato l’infanzia, in quanto ho vissuto meno il clima cittadino. (...) Ho vissuto con i pastori; mi fece un’impressione molto positiva la qualità della loro vita, perché mi ricordava un po’ la nostra campagna, anche se era totalmente diversa. (...) Come è accaduto in altri paesi che ho visitato, quando raccontavo la mia storia, l’origine da una famiglia umile, una famiglia che ha vissuto a contatto con la natura e la semplicità, anche con questi amici asiatici nacquero un’empatia, una comprensione e un’umanità molto alte, come se mi prendessero a benvolere, perché sentivano l’assonanza tra la loro e la mia esperienza.*”⁶⁵

2.3.2. Il rapporto con le persone: dignità morale ed economica

⁶⁵ CUCINELLI, Brunello, “Il sogno di Solomeo”

“Dignità” è la parola chiave che collega l’agire di Brunello ai rapporti umani. Egli, giovane spettatore toccato dall’esperienza umiliante vissuta dal padre durante il suo lavoro in fabbrica, fa della dignità umana il suo cavallo di battaglia, in ogni rapporto interpersonale e in ogni ruolo.

È ispirato da I. Kant, che vede nella legge morale e nella dignità umana un imperativo categorico. L’uomo, infatti, secondo il filosofo, è dotato di un “*valore interno assoluto*”⁶⁶ che Brunello riconosce e rispetta sempre; per dirla ancora con Kant, ogni essere umano deve essere considerato sempre come un “fine” e mai come un “mezzo”.

La dimensione umana dell’impresa di Brunello è di seguito esplorata in relazione a 3 diverse tipologie di stakeholder in cui emerge direttamente e in maniera più evidente, rispetto alle altre tipologie di portatori d’interesse, l’aspetto della dignità morale ed economica: dipendenti, terzisti e clienti finali.

La relazione con i dipendenti

Che i dipendenti per l’impresa di Brunello occupino una posizione fondamentale lo si evince già dalla denominazione con cui sono definiti, ovvero “*umane risorse*”⁶⁷, in cui l’elemento umano viene appunto per primo.

⁶⁶ “Metaphysik der Sitten”, 1959, p.285

⁶⁷ http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/DNF%20FY%202021_ITA_web3.pdf – capitolo 4 – al centro del progetto, l’essere umano

I lavoratori sono rispettati nella loro dignità economica e morale in quanto “*anime pensanti*”⁶⁸, dotati di un unico e personale “*genio creativo*”⁶⁹ e con una propria “*rete di relazioni interpersonali*”⁷⁰.

Il processo di selezione del personale è finalizzato a instaurare collaborazioni stabili e a lungo termine; l’azienda, inoltre, precisa: “*Ci assicuriamo di condividere sempre un feedback al termine del processo di validazione delle candidature, sia in caso di esito positivo che negativo.*”⁷¹ aspetto assolutamente non scontato, che denota rispetto nei confronti del candidato per il tempo dedicato all’iter selettivo.

Le persone vengono coinvolte nella vita aziendale e ne condividono il senso di appartenenza, anche attraverso la partecipazione a incontri periodici.

Centrale è inoltre la formazione costante delle risorse, atta a valorizzare le potenzialità di ognuno attraverso l’apprendimento continuo di competenze e conoscenze. Fondamentale in quest’ambito è anche il training on the job, in cui il neoassunto è seguito su campo dai colleghi più esperti, che condividono con lui il loro know-how tecnico-professionale in modo da facilitarne l’inserimento.

La condivisione delle conoscenze è pertanto incentivata a ogni livello aziendale, a partire dalla pubblicazione e diffusione interna di una sorta di vademecum di buone

⁶⁸ *Ibidem*

⁶⁹ *Ibidem*

⁷⁰ *Ibidem*

⁷¹ *Ivi*

pratiche apprese per esperienza diretta dai lavoratori, che i dipendenti, anche neoassunti, possono consultare in ogni momento.

Anche lo scambio delle idee è favorito e si attua con una continua interazione tra responsabile e collaboratori, oltre che con percorsi di sviluppo e rotazione interna del personale, che garantiscono anche un ampliamento professionale trasversale.

La Policy Diversità e Inclusione, allineata alla normativa e ai principi internazionali, include anche specifici iter di formazione sugli argomenti trattati e la Procedura Whistleblowing. La Policy abbraccia e rispetta ogni tipo di possibile diversità che può emergere tra le persone: identità di genere, orientamento sessuale, età, multiculturalismo e barriere linguistiche, abilità fisiche o psichiche.

Particolare attenzione è operata dall'azienda al benessere mentale dei lavoratori, in particolare a quello che deriva da una corretta gestione dell'orario di lavoro e del tempo libero, che Brunello stesso definisce "*tempo dello spirito*"⁷².

L'orario di lavoro, gestito senza la timbratura dei cartellini, è per tutti dalle 8 alle 17.30, inclusa un'ora e mezza per il pranzo.

Gli spazi per il lavoro sono esteticamente piacevoli, naturalmente luminosi e accoglienti.

⁷² Ivi

Il contatto interpersonale fisico è privilegiato rispetto a quello da remoto: i dipendenti sono invitati a comunicare tra loro de visu o via telefono piuttosto che via e-mail.

Il welfare aziendale comprende assicurazioni sanitarie integrative e un bonus annuale per la cultura, che dà accesso all'acquisto di libri, riviste, corsi, biglietti per cinema e teatro. I dipendenti, oltre l'indennità di matrimonio, usufruiscono inoltre di crediti per la nascita dei figli e per i pasti. Finanziamenti agevolati e incentivi per l'acquisto di auto ibride o elettriche completano il quadro.

L'approccio rispettoso verso la dignità morale ed economica dei lavoratori è inoltre ben raccontato da Brunello durante la chorus call del 19 ottobre 2022 con investitori e analisti: *“Noi vogliamo concentrarci sino ai salari che arrivano più o meno a 2.000 euro nella nostra Perugia; magari potrebbero essere 2.300 o 2.500 per chi vive a Milano. (...) Siamo stati educati a pensare che in fabbrica, nella produzione, non ci deve essere una finestra perché tu alzi gli occhi e perdi tempo, è una distrazione. Io ho sempre pensato, invece, che c'è più creatività e l'essere umano viene a lavorare in condizioni leggermente migliori. Tornando al tema dei salari, tutto questo secondo me deve avvenire fino a 2.000 euro, perché lavorare per 1.200 o 1300 euro non è la stessa cosa. Se invece di guadagnare 1.300 euro ne guadagni 1800 o 1900, secondo noi ti cambia la vita. Non solo te la cambia, ma trovi persone che vengono al lavoro, altrimenti non ne troviamo più. (...) Tenete conto che basta poco, se noi riusciamo ad aumentare i nostri salari*

a quelle persone che sono in produzione (...) incide pochissimo nell'EBITDA e cambia totalmente la visione dell'impresa e del mondo a venire, perché i nostri giovani sono in difficoltà.”⁷³ L'aspetto creativo del lavoro, il cui slancio nasce dalla stima e dal conseguente senso di responsabilità di ogni singolo individuo, si pone sullo stesso piano della dignità, come testimoniano ancora le sue parole: “Noi vorremmo che nella nostra bella fabbrica ci fosse un clima di rispetto fra le persone, perché tanto possiamo girarla come vi pare ma se io ti do stima, la stima genera responsabilità, e la responsabilità genera creatività. Questo è sicuro.”

La relazione con i façonisti

I terzisti svolgono un ruolo dirimente: veri maestri dell'artigianalità, custodi di un sapere che viene da lontano e che proprio grazie a loro vive nel presente e non si ferma mai.

Secondo i dati forniti dall'ultima DNF, l'azienda conta su circa 365 piccole - medie imprese di façonisti, di cui in esclusiva più della metà, per un totale di circa 5000 lavoratori.

La sapienza artigianale è tramandata di generazione in generazione all'interno di queste piccole - medie imprese: come confermano i dati di suddetta DNF: il

⁷³

http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Trascrizione_BC_ITA_221019_SITO.pdf

ricambio generazionale, infatti, è già avvenuto o è in corso, in quanto l'età media dei titolari è di 53 anni mentre quella dei dipendenti è 43.

I rapporti tra l'impresa e i laboratori sono da tempo fondati su stima, fiducia e collaborazione. Già nel 2019, infatti, CGIL dà un riscontro positivo in merito: *“Non prende per il collo i façonisti, opera correttamente con prezzi adeguati. Lavora il cachemire e la maglieria tutta in casa. Per il resto si appoggia ad aziende specializzate, italiane, in primis nella provincia di Perugia e poi si allarga.”*⁷⁴

Nel 2021, l'impresa paga i laboratori per il servizio fornito con circa il 3% di € in più rispetto all'anno precedente. Il calo di spesa del 2020 è invece da imputarsi, verosimilmente, alla riduzione del lavoro dovuta allo straordinario evento pandemico da covid-19⁷⁵.

La vicinanza geografica tra impresa e façonisti favorisce un continuo scambio interattivo tra le parti, che include controlli di qualità sui manufatti e di compliance, in capo all'apposito presidio aziendale Informativa Façon e Fornitori, alle

⁷⁴ <https://valori.it/cucinelli-rispetta-dipendenti-e-paesaggio/>

⁷⁵

Spesa per lavorazioni esterne su prodotti finiti (in Euro)	2019	2020	2021
Italia	112.216 mila	111.541 mila	114.875 mila
<i>Di cui Umbria</i>	64.031 mila	61.626 mila	63.055 mila
Altri Paesi UE	0	0	0
Paesi Extra-UE	0	0	0
Totale	112.216 mila	111.541 mila	114.875 mila

dalla Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2021 - Tabella 19 – Spesa per approvvigionamento (verso i façonisti)

normative previdenziali, retributive, fiscali, assicurative, di salute e di sicurezza da parte dei façonisti nella gestione interna e del personale.

I controlli di qualità da parte dell'impresa di Brunello avvengono in maniera minuziosa per intervenire in modo tempestivo ed evitare conseguenze spiacevoli per ambo le parti.

I controlli di compliance verificano che il terzista rispetti le normative e le regole stabilite.

L'obiettivo dei controlli, in caso di difformità, è sempre quello di favorire il rientro al rispetto dei requisiti e quindi il perpetuarsi della collaborazione; solo in ultima spiaggia, nel caso in cui ogni tentativo di dialogo e problem solving sia stato vano, si procede con la risoluzione del contratto.

Tali controlli si estendono anche ai subfaçonisti, che vengono però visionati direttamente dal terzista. Elemento imprescindibile, anche per i subfaçonisti, è che la lavorazione sia fatta totalmente in Italia e in linea con gli stessi requisiti richiesti ai façonisti.

Ampia importanza rivestono, inoltre, i criteri sociali di gestione del personale che ogni terzista deve rispettare se vuole collaborare con l'impresa di Brunello, come da Accordo Quadro condiviso, ad esempio inquadramento e retribuzione equi e corretti, riconoscimento della libertà di associazione, prevenzione e tutela da episodi di discriminazione, abuso e molestie.

La relazione con i clienti finali

L'impresa di Brunello riconosce l'importanza del rapporto con il cliente finale fondato sul rispetto delle singole individualità, sin dalla fase della vendita.

Il personale delle boutique è infatti costantemente formato per andare incontro al cliente usando al meglio gli strumenti che più si confanno all'instaurarsi di una relazione personalizzata e fedele: ascolto, intelligenza emotiva, assertività, storytelling e corretta gestione del tempo. Gli stessi strumenti vengono usati anche durante le vendite a distanza, sia in modalità sincrona che asincrona, con particolare attenzione alla comunicazione scritta e parlata.

La relazione col cliente, soprattutto quello estero, tiene conto anche della cultura locale, che viene studiata approfonditamente nel rispetto delle singole dignità umane, per evitare di commettere errori formali, con il rischio di risultare offensivi. L'impresa, inoltre, adotta sempre un approccio caratterizzato, oltre che dall'ovvio rispetto della privacy e dei dati personali, dalla non invadenza delle comunicazioni, pur apprezzando gli strumenti digitali che consentono di mantenere il contatto con l'acquirente e lo supportano quando necessita di assistenza immediata. L'obiettivo delle comunicazioni, infatti, non è la promozione del prodotto ma, piuttosto, un prendere per mano il cliente per accompagnarlo delicatamente a scoprire il brand di volta in volta.

Menzione speciale merita, infine, il servizio gratuito e illimitato di riparazione dei capi, in un'ottica di conservazione ma anche di flessibilità di fronte al cambiamento.

La pratica evoca il sistema di riparazione di cui la natura stessa è dotata ed estende il ciclo di vita del prodotto a data non definita. Non solo. La riparazione conserva il valore originario del capo e ne prolunga l'uso futuro, in quanto può essere anche tramandato e custodito di generazione in generazione. È testimonianza del rispetto verso il cliente e della sua dignità economica, poiché non vanifica la spesa che egli ha già sostenuto e che può anche apparire ingente, bensì contribuisce a costruire insieme quel valore di un capo che anziché diminuire, aumenta col trascorrere del tempo. Il concetto è ben rappresentato nel discorso tenuto da Brunello durante la chorus call del 19 ottobre 2022: *“Quella che si conferma molto forte è la richiesta di capi esclusivi, particolari, di grande qualità e di manualità. Anche l'ultima volta abbiamo ribadito che secondo noi il lusso significa capi ben fatti, di grande manualità, esclusivi e anche un po' fatti per lasciarli come eredità. Pare che cerchino capi che non si buttino mai via, e questo è molto forte negli ultimi tre-quattro anni, specialmente nei giovani. Questa idea di comprare, di non buttare, riutilizzare, riparare, ricondizionare, è molto forte. Forte per noi, non so se anche per gli altri, per noi è così perché i capi sono sufficientemente costosi.”*⁷⁶

76

http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Trascrizione_BC_ITA_221019_SITO.pdf

2.4. L'ARTIGIANALITÀ COME FORMA D'ARTE

La parola “arte” è una traduzione del latino “ars” che traduce, a sua volta, il greco τέχνη (téchne).

Fino a prima del Rinascimento, il significato di “arte” è molto diverso rispetto a quello odierno, in quanto determina semplicemente la capacità di fare qualcosa, come creare un oggetto ma anche mettere in atto un'azione (e.g. guidare un esercito), grazie alla conoscenza e all'applicazione di specifiche regole. Il significato di arte, nel passato, è applicabile, quindi, non solo alle belle arti, ma anche all'artigianato e alla scienza.

Nel Medioevo, tuttavia, si assiste a una suddivisione tra le arti liberali (e.g. grammatica, astrologia, musica) e quelle meccaniche (e.g. scultura, pittura). Le prime richiedono solo uno sforzo intellettuale, le seconde invece, uno sforzo anche fisico.

Nel Rinascimento, la scienza e l'artigianato vengono esclusi dal concetto di arte, che riguarda solamente le belle arti. Il motivo è da ritrovare sia nella crisi economica che toglie valore all'industria e al commercio, sia nel concetto di bellezza, che nel Rinascimento è più valorizzato e visto come trampolino per elevarsi socialmente.

Nell'Illuminismo l'arte è definitivamente distinta da scienza e artigianato.

Brunello, quindi, se da un lato riprende il significato originario di arte, intesa proprio come applicazione di tecnica e conoscenze precise, e lo amplia riconoscendo il valore dell'innovazione tecnologica, dall'altro vi affianca concetti

come il valore della materia prima, la creatività umana e la bellezza dell'oggetto finito. Non solo. La creatività e la bellezza non risiedono soltanto nel prodotto finale, apprezzabile soprattutto dall'utente target del suo mercato, ma costituiscono gli elementi fondanti su cui si basa la dignità di un processo produttivo che esalta le singole capacità individuali e ne definisce l'essenziale e insostituibile contributo. Il lavoro di sarto, quindi, e più in generale il lavoro manuale che vede l'occhio e le mani come muscoli principali della produzione, non è quindi una mansione meno nobile di quelle prettamente intellettuali, anzi.

La Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri

Con lo scopo di valorizzare l'artigianalità della tradizione italiana e la formazione in tal senso delle nuove generazioni, nel 2013 Brunello fonda la Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri, presso il castello di Solomeo e gli altri locali rimasti vuoti dopo il trasferimento della fabbrica a valle. L'ispirazione proviene dalle Arts and Crafts di John Ruskin e William Morris.

La mission della Scuola è ravvisabile nella frase: *“La scuola effettua attività didattica teorico-pratica, vuole offrire metodi e strumenti per ricostruire la memoria di antiche tecniche, gettando ponti tra passato e presente attraverso i*

quali delineare l'identità culturale su cui la comunità non solo locale possa fondare progetti concreti per il futuro.”⁷⁷

Passi significativi appaiono anche nel sito web aziendale: *“Almeno fino a qualche anno fa, un ragazzo o una ragazza non avevano piacere di confidare ai loro amici di fare un lavoro manuale. Qualcosa impediva loro di vedere, di capire il vero valore e la creatività delle proprie mani e dei propri occhi. (...) molti giovani hanno potuto comprendere ed apprezzare il valore reale dell'artigianalità come forma d'arte, si sono entusiasmati, e non temono più di parlare di un tipo di lavoro che ora amano. Un beneficio che non è soltanto loro, perché va diritto incontro alla rinascita gloriosa del nostro artigianato, rendendo dignità morale ed economica al lavoro artigianale.”⁷⁸*, a conferma della consapevolezza di una profonda rivalutazione delle tecniche manuali.

Il corpo insegnante, formato dagli artigiani che lavorano già in azienda, è composto da “maestri” e la scuola assume le caratteristiche di una “bottega” diffusa, in cui a ogni disciplina è dedicato uno specifico spazio. Gli insegnamenti teorico-pratici, con corsi triennali e annuali che occupano gli studenti per 5 o 8 ore al giorno, riguardano maestra di moda, sartoria maschile, confezione, rimaglio e rammendo

⁷⁷ https://scuoladeimestieri.sfcu.it/?page_id=6

⁷⁸ <https://www.brunellolocucinelli.com/it/solomeo-school.html>

di maglieria. Le figure professionali che escono dalla scuola sono tecnici di sartoria, arte maglieristica e tessile, maestra di moda.

Gli allievi, tra i 18 e i 26 anni, possono accedere tramite una procedura selettiva basata sul curriculum e un colloquio motivazionale e, durante la frequenza, ricevono come compenso mensile una sorta di borsa di studio.

2.5. IL CAPITALISMO UMANISTICO E L'UMANA SOSTENIBILITÀ

2.5.1. Il capitalismo come giusto equilibrio tra profitto e dono

Il concetto di giusto equilibrio tra profitto e dono appare nella vita di Brunello sin dalla più tenera età, durante la vita in campagna: *“La prima balla di grano andava alla comunità per volere di mio nonno.”*⁷⁹ per poi proseguire durante tutto il suo percorso imprenditoriale: *“Credo nel capitalismo, dato che ogni impresa deve produrre profitti, perché questa è la ragione della sua esistenza. Al tempo stesso volevo che tali profitti non arrecassero danni all'umanità. (...) Ho deciso di dividere i profitti in quattro parti. La prima destinata all'azienda, la seconda per me e la mia famiglia, la terza va ai ragazzi che mi aiutano nell'impresa (...). La quarta è altrettanto importante ed è destinata ad abbellire il mondo (...)*⁸⁰

⁷⁹ Discorso di Brunello Cucinelli ai grandi della Terra in occasione del G20, 31 ottobre 2021

⁸⁰ Gentleman ITA, 1 gennaio 2011

Il capitalismo è dunque inquadrato all'interno di una "giusta" dimensione e non oltrepassa il limite umano, pertanto l'uomo non è mai in secondo piano rispetto ai fini dell'impresa ma, anzi, assume un ruolo centrale anche in relazione all'ambiente in cui vive, ovvero "*il Creato*", che è, a sua volta, un bene da custodire. Il sistema finale che emerge è dunque formato da 4 elementi tutti in estrema sinergia tra loro: profitto – dono – uomo – creato.

In questo contesto, i 4 decaloghi presenti nelle ultime Dichiarazioni Non Finanziarie (DNF) dell'azienda e sul sito web: "*I Nostri Ideali di Vita e di Lavoro*", "*La Nostra Terra Madre*", "*Ai Nostri Amabili Dipendenti*" e "*Ai Nostri Stimati Partner*", nella loro veste formale di "dichiarazioni" appaiono piuttosto quasi come "contratti" che Brunello e l'impresa, produttori di profitto, stipulano nei confronti dell'ambiente e delle persone, per ufficializzare la trasformazione del profitto in dono. Attenzione: il profitto non scompare, ma smette di indossare l'unica veste capitalistica che gli è associata e che lo inquadra solo come strumento da reinvestire per accumulare altro profitto.

Tornando ai decaloghi, essi, pur diversi tra loro e dedicati a target diversi, fanno emergere, in sostanza, le seguenti macroaree:

- rispetto e dignità
- senso del giusto: giustizia e giusta misura
- dimensione universale del tempo e adattabilità al cambiamento

Dopo un'attenta analisi, si evince che ogni dimensione toccata dello svolgimento dell'attività imprenditoriale di Brunello converge nell'intersezione delle 3 appena citate macroaree:

- impresa: fabbriche rispettose del *genius loci*, accoglienti, create dal recupero di vecchi opifici e ristrutturate per durare nel tempo, uso attento e misurato delle risorse e loro riuso o recupero (es. acqua), rispetto dei ritmi della natura, utile economico giusto
- prodotti: artigianali, durevoli, riparabili, in fibre naturali e di alta qualità, da tramandare di generazione in generazione
- persone: dignità morale ed economica, retribuzione più che adeguata, rispetto delle gesta degli avi, fiducia nelle nuove generazioni e stima degli attuali collaboratori, ambienti di lavoro piacevoli e sicuri, rispetto del tempo libero, orari di lavoro uguali per tutti e ben definiti, programmi di formazione, assemblee periodiche, dialogo, valorizzazione del singolo e pari opportunità

Brunello, infatti, afferma: *“Volevo un’impresa che facesse sani profitti, ma lo facesse con etica, dignità e morale; siamo quotati in borsa, mi piaceva un’impresa che avesse una equilibrata e garbata crescita.”*⁸¹

⁸¹ Discorso di Brunello Cucinelli ai grandi della Terra in occasione del G20, 31 ottobre 2021

Il tema è talmente fondante che nel 2020 il CdA costituisce il Consiglio per l'Umana Sostenibilità e per il Capitalismo Umanistico, comitato direttivo con funzioni strategiche, con l'obiettivo di *“portare alla condivisione del CdA e dei Comitati endo-consiliari politiche fondate su principi di responsabilità sociale d'impresa e successo sostenibile che tengano conto, in particolare, degli aspetti di etica, umana sostenibilità, tutela dei diritti umani, protezione dell'ambiente e rapporto equilibrato con la terra e gli animali.”*⁸²

Durante la chorus call del 14 dicembre 2021 Brunello punta a far comprendere ad azionisti, analisti e giornalisti il senso del capitalismo umanistico e per farlo introduce il concetto di “moderazione” che, ancora una volta, riporta al senso del giusto: *“Noi dobbiamo tornare a fare con moderazione ogni cosa. Non so come si traduca in inglese, ma in italiano “moderazione” è un termine antichissimo, di grande nobiltà. Augusto nel 5 o 6 d.C. dice una cosa affascinante: “Vivi onestamente, non arrecare danni a nessuno. A ognuno il suo”. Duemila anni fa.”*

2.5.2. Le 4 dimensioni dell'umana sostenibilità

La sostenibilità, per l'impresa di Brunello, riguarda le consolidate dimensioni sociale, economica e ambientale; tuttavia, si applica una declinazione più

⁸² <http://investor.brunellocucinelli.com/it/governo-societario/consiglio-per-lumana-sostenibilita-e-per-il-capitalismo-umanistico>

specifica a quella di tipo sociale, che assume sia un significato culturale che morale (o spirituale). Il motivo è da intendersi, probabilmente, proprio nel voler considerare l'aspetto sociale e, quindi, umano, come elemento primario per l'esistenza delle dimensioni successive. La parola "sostenibilità", infatti, non appare mai da sola ma sempre associata all'aggettivo "umana".

La sostenibilità ambientale

Alla sostenibilità ambientale è dedicato l'interno capitolo 7 della DNF 2021. Il capitolo è ampio e molto specifico, cosa che denota un'attenta analisi dell'impatto ed estrema trasparenza nelle azioni già messe in atto e nelle intenzioni future.

In questa dimensione, "*il Creato*" è un bene da non danneggiare, ma da proteggere e custodire, poiché considerato patrimonio di tutti.

Il problema delle emissioni è preso seriamente in considerazione e affrontato attraverso l'elaborazione di un preciso piano di azione: la "*Traiettorie Emissive del nostro Gruppo al 2028*", che consentirà all'impresa di ridurre le emissioni di gas serra del 60% rispetto a quelle dichiarate nella DNF entro il 2028.

Altre strategie a tutela delle risorse naturali riguardano la riduzione dei rifiuti e, laddove non sia possibile la riduzione dei rifiuti, il recupero degli scarti; il concetto di recupero è applicato anche agli immobili, in quanto le officine Cucinelli non sono costruite da zero ma ristrutturazioni di fabbriche già esistenti.

La sostenibilità economica

“*Io ho avuto il dono della povertà.*”⁸³: inizia così la lectio di Brunello del 13 ottobre 2022, presso la Sapienza Università di Roma, in occasione del suo conferimento del dottorato di ricerca honoris causa in Management, Banking and Commodity Sciences. Emergono retoriche ipotizzabili come conseguenza della frase: potrebbe apparire una banale consapevolezza dell’apprezzare le piccole cose della vita, oppure la bramosia di ricercare il lusso sfrenato come riscatto per un’infanzia fatta di stenti.

Eppure, non c’è niente di tutto ciò nel disegno imprenditoriale di Brunello. La povertà è vissuta come dono semplicemente perché ha insegnato a Brunello il potere della creatività, della bellezza, la fondatezza della dignità animo umano in ogni azione e la fiducia nelle proprie capacità.

Il discorso, infatti, continua: “*Quando aprii questa microimpresa volevo che gli esseri umani lavorassero in un luogo leggermente migliore, perché guardate che ancora oggi, specialmente nelle fabbriche (...) le condizioni di lavoro non sono un granché. Siamo stati abituati a far sì che i nostri lavoratori non vedessero il ciel, ma il cielo è la fonte di ispirazione. Se io ti dò stima, la stima genera responsabilità, la responsabilità genera creatività, quindi vorrei che i nostri lavoratori fossero anime pensanti, guadagnassero qualche cosa in più, perché i*

⁸³ <https://www.youtube.com/watch?v=YhwiVLrjYrA>

salari delle persone che lavorano nel nostro Paese poi alla fine non sono molto alti.”⁸⁴

La dignità umana è riconosciuta pertanto anche in un giusto corrispettivo economico, preciso, puntuale, dignitoso, visto come contropartita del valore della creatività generata.

Brunello ricorda spesso, nei suoi discorsi, che se i primi clienti altoatesini e tedeschi non avessero pagato puntualmente, a fronte della vendita dei primi pregiati maglioni in cashmere, egli difficilmente avrebbe potuto continuare con la sua impresa: *“altrimenti non avremmo potuto, se non ci avessero dato dei pagamenti a 10 giorni puntuali”*⁸⁵. In una parola, non sarebbe stato sostenibile proseguire.

La sostenibilità culturale

Obiettivo della sostenibilità culturale dell’impresa di Brunello è *“valorizzare una cultura ispirata ai principi dell’umanesimo”*, come riportato nella DNF 2021.

Cultura che, come descritto nel sito web aziendale, deve essere *“alla portata di tutti.”*

⁸⁴ *Ivi*

⁸⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=G16xrQSfT-8>

Strumento principale per attuare questo tipo di sostenibilità è la Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, ente senza scopo di lucro fondato nel 2010, distinto dall'azienda, che coordina e sviluppa diversi progetti come la programmazione degli spettacoli teatrali, il Progetto per la Bellezza per la riqualificazione della valle sotto Solomeo, la Biblioteca Universale e percorsi di mediazione culturale.

La sostenibilità morale (o spirituale)

Questo tipo di sostenibilità fa un po' da cappello a tutte quelle già presentate e ha l'obiettivo di garantire la dignità nel lavoro e di ogni essere umano.

Gli aspetti che vi rientrano sono relativi al rispetto delle giuste ore di lavoro e del tempo libero, all'attenzione per un ambiente di lavoro sereno, all'osservanza del diritto alla disconnessione e delle leggi.

Degni di nota sono l'importante e costante attività formativa interna in materia di anticorruzione e whistleblowing e il progetto a sostegno dell'umanità "Brunello Cucinelli for Humanity", sorto in occasione della pandemia e legato ai capi rimasti invenduti. Il 14 luglio del 2020, infatti, l'azienda comunica di voler donare a persone bisognose circa 30 milioni di € di capi d'abbigliamento.

Infine, può apparire una decisione controversa, ma è innegabile evidenziarne il rispetto per la singola individualità, e quindi un rispetto morale, per aver concesso, nel luglio 2021, durante il periodo pandemico, 6 mesi di aspettativa retribuita all'1% dei dipendenti che non hanno voluto vaccinarsi contro il covid-

19: *“Non posso imporre a nessuno di fare questa scelta, ma non posso neppure mettere a rischio chi ha scelto di vaccinarsi. (...) La mia proposta per loro è quella di stare a casa con un’aspettativa di sei mesi retribuita e poi si vedrà. Dio vede e provvede.”*⁸⁶

⁸⁶ <https://www.open.online/2021/07/22/covid-19-green-pass-brunello-cucinelli/>

3. ADRIANO E BRUNELLO: IL VALORE DELL'IMPRESA OLTRE IL PROFITTO

3.1. IL RAPPORTO TRA IMPRENDITORE E DIPENDENTI COME MODELLO ETICO

3.1.1. Il concetto di etica nella dimensione economica

L'etica, tralasciandone il significato filosofico, è definita come il *“complesso di norme morali e di costume che identificano un preciso comportamento nella vita di relazione con riferimento a particolari situazioni storiche”*⁸⁷, dove l'aggettivo “morali” è *“relativo ai costumi, cioè al vivere pratico, in quanto comporta una scelta consapevole tra azioni ugualmente possibili, ma alle quali compete o si attribuisce valore diverso o opposto (bene e male, giusto e ingiusto)”*⁸⁸

L'etica non è, pertanto, una dimensione astratta, ma si concretizza nelle relazioni che intercorrono tra gli esseri umani, chiamati a scegliere in modo consapevole tra i tanti percorsi possibili e dopo averne analizzato razionalmente gli effetti in termini di ciò che è giusto e afferente al bene.

Nell'etica, inoltre, dato che essa riguarda l'agire umano nella sua interezza, è inclusa anche la dimensione economica, nella quale l'uomo compie certe scelte. Sia

⁸⁷ Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/etica>

⁸⁸ Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/morale1>

le scelte etiche che quelle economiche, tra l'altro, hanno in comune l'aspetto razionale con il quale vengono fatte.

Andando ancora nel particolare, si entra nella dimensione del concetto di impresa.

Il nostro codice civile, nell'articolo 2082, non definisce l'impresa, bensì l'imprenditore. Egli è *“chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e di servizi.”*⁸⁹, dove l'attività economica è proprio l'attività imprenditoriale e, quindi, l'impresa.

Ne consegue che l'azienda non è altro che uno strumento per esercitare l'attività imprenditoriale.

Pertanto, se l'obiettivo dell'imprenditore è la sua attività imprenditoriale, e questa attività avviene attraverso l'azienda, l'imprenditore non può non avere l'interesse di mantenere in vita l'azienda. Effettivamente, il fine dell'azienda è la sua sopravvivenza, al di là di ogni implicazione etica.

Tuttavia, l'attività imprenditoriale, essendo un'attività economica e, pertanto, inserita, come tutte le attività umane, nella dimensione etica, non può non tenerne conto.

89

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=262&art.flagTipoArticolo=2&art.codiceRedazionale=042U0262&art.idArticolo=2082&art.idSottoArticolo=1&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.progressivo=0#:~:text=2082\)-,Art.,di%20beni%20o%20di%20servizi.](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=262&art.flagTipoArticolo=2&art.codiceRedazionale=042U0262&art.idArticolo=2082&art.idSottoArticolo=1&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.progressivo=0#:~:text=2082)-,Art.,di%20beni%20o%20di%20servizi.)

Soggetto principale dell'attuazione di tale dimensione etica è, appunto, l'imprenditore, cioè colui che si dedica professionalmente all'attività di produzione e scambio di beni e/o servizi.

E qui si torna nella dimensione aziendale, dove i dipendenti costituiscono quella forza lavoro che, insieme al capitale, alla terra e a un'efficiente combinazione tra i fattori, consente l'esercizio dell'impresa.

Come afferma G. Rusconi, *“va evitato l'equivoco di ritenere che l'interesse esplicito per l'etica sia entrato negli studi e nella pratica aziendale con la nascita della business ethics”*⁹⁰, disciplina accademica emersa negli anni '80 in USA e diffusasi anche in Europa a partire dal 2000. Continua Rusconi: *“Nell'ambito del pensiero economico l'etica è sempre stata presente, magari in forma embrionale o implicita, anche in relazione al modo di “commerciare e produrre” nelle varie epoche storiche ed alle priorità date dagli studiosi del tempo. Aristotele accenna alla gestione economica nell'Etica Nicomachea, mentre S. Tommaso dedica varie pagine di una delle sue Summae all'etica nell'economia, per non parlare degli ammonimenti morali religiosi di Luca Pacioli al futuro mercante.”*⁹¹, a conferma dell'interesse di Camillo prima, e Adriano poi, di un certo modo di comportarsi coi

⁹⁰ ImpresaProgetto, <https://www.impresaprogetto.it/en/node/1157>

⁹¹ *Ibidem*

lavoratori che si attenesse a regole morali, come ad esempio il già citato (cfr. 1.2.1) divieto di licenziare a fronte di un cambiamento aziendale.

3.1.2. Dall'etica alla leadership etica

La dimensione etica riguarda, pertanto, anche il rapporto con i dipendenti, ingranaggio fondamentale del sistema azienda e condizione necessaria, seppur non sufficiente, alla sua sopravvivenza.

In questo contesto, appare fondamentale introdurre il concetto di leadership: (*s. ingl. [comp. di leader «capo, guida» e -ship, terminazione che esprime condizione, ufficio, professione e sim.], usato in ital. al femm. – Funzione e attività di guida, sia con riferimento a individui o organi collegiali in quanto dirigano un gruppo o un'impresa, sia, in senso politico-sociale, con riferimento a un partito o a uno stato.*)⁹².

Solitamente, sulla scia di quanto interpretato da D. Kaesler⁹³, si fa coincidere lo sviluppo del significato di leadership con gli studi di M. Weber, sociologo tedesco. Egli, agli inizi del '900, definisce il carisma come *“l'attribuzione a una persona, da parte di una collettività, di qualità ritenute eccezionali per realizzare una missione collettiva di grande importanza”*.

⁹² Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/leadership/>

⁹³ KAESLER, Dirk, “Max Weber”

Il carisma e la semplice leadership, tuttavia, non sono sufficienti a inserire la dimensione etica. Scrive Paolo Giusta⁹⁴: *“Tutti i leader sono etici? Qual è la differenza tra la leadership che ha esercitato Hitler e quella, per esempio, di Gandhi? (...) Il leader proietta luce se possiede determinate qualità, che fanno della sua leadership una leadership “etica.”*⁹⁵ e propone uno schema per differenziare la generica leadership dalla leadership propriamente etica:

Caratteristiche della leadership in generale	Caratteristiche della leadership “etica”
Leader si diventa	Una vocazione al bene
Rapporto con il potere: stimolo e dialogo	Una leadership “al servizio”
I leader guidano da un centro interiore	Il loro centro interiore è radicato in principi corretti
I leader hanno le idee chiare (strategia, perseveranza)	La loro strategia tende al bene comune
Effetto della leadership: trasformazione sociale	Lasciano il mondo migliore di come l’hanno trovato
I leader esercitano influenza	Un’influenza positiva e duratura

96

Analizzano i singoli aspetti della leadership etica in relazione ai due imprenditori oggetto di questa tesi, emergono le seguenti considerazioni:

⁹⁴ <https://www.cittanuova.it/persona/paolo-giusta/>

⁹⁵ GIUSTA, Paolo, “Potere, autorità, leadership: per una leadership partecipativa”, https://www.fondazioneweber.org/wp-content/uploads/2020/10/GIUSTA_Potere_autorit%C3%A0_leadership_Per_una_leadership_partecipativa_2011.pdf

⁹⁶ *Ivi*

- *vocazione al bene* – entrambi vivono, nei primi anni della loro vita, un’esperienza negativa alla quale sentono l’impellenza di rispondere in modo proattivo, positivo, cambiando le carte in tavola. Non scelgono di diventare leader, è la vita stessa che li porta a esserlo. Adriano è infatti deluso e rattristato dalle sensazioni che gli lasciano le prime esperienze nella tetra fabbrica del padre; Brunello, invece, è molto toccato dalle umiliazioni che subisce il padre e che racconta quando torna dal lavoro;
- *leadership “al servizio”* – Adriano e Brunello sono imprenditori e, in quanto tali, dirigono e controllano la propria attività e quella dei loro dipendenti, assumendo quindi una posizione di potere e autorità; tuttavia, essi non si pongono mai al centro della scena, non appaiono autoreferenziali, bensì strumenti al servizio della propria azienda e del bene comune. Nella leadership tradizionale, inoltre, è il leader che stimola e dialoga con il potere; qui è esattamente il contrario, in quanto i due imprenditori abbattano le barriere gerarchiche e si pongono in posizione di assoluta parità, agevolando il confronto a ogni livello aziendale;
- *centro interiore radicato in principi corretti* – per entrambi gli imprenditori non c’è idiosincrasia tra quanto sentono internamente, come obiettivo da perseguire, e quanto invece appare all’esterno e che è definito, nell’epoca e nella società in cui essi vivono, da principi etici e morali;

- *strategia che tende al bene comune* – in Brunello e Adriano, non solo la strategia, e quindi il loro piano d'azione di lungo periodo, tende alla valorizzazione costante dei collaboratori come trampolino per un miglioramento generale dell'azienda e della comunità, ma i dipendenti stessi sono resi partecipi della strategia, poiché in ogni momento sanno dove sono e verso dove sta andando l'impresa;
- *lasciano il mondo migliore di come l'hanno trovato* – trasformando la strategia in azioni pratiche, concretizzano il loro ideale sapendo di non potercela fare da soli ma con il contributo di quanto di buono c'è in ognuno;
- *influenza positiva e duratura* – in una parola, Adriano e Brunello sono sostenibili. Il loro modello di impresa è replicabile, alleggerisce le tensioni fino a eliminarle, e viene preso come esempio virtuoso da tanti che vi si ispirano.

P. Giusta approfondisce ulteriormente il quadro, evidenziando alcuni aspetti che si verificano nelle organizzazioni in cui è presente una leadership etica, e schematizza come segue:

Come il leader etico influenza il clima etico	Quando occupa una posizione di comando
Come tratta gli altri	Tratta i subordinati da partner e crea altri leader
Integrità	Dà il buon esempio
I valori dell'organizzazione	Ne fa una priorità
Qualità personali	Orienta/motiva Resilienza
Cura della verità	Ascolta - Sostanza e non immagine - Decisioni informate

97

In particolare:

- *tratta i subordinati da partner e crea altri leader* – come già evidenziato nel punto poco più sopra “*leadership al servizio*”, l’obiettivo di Brunello e Adriano non è primeggiare, né tantomeno comandare, ma diffondere la loro idea di “cose fatte bene” attraverso la collaborazione e lo stimolo ad agire;
- *dà il buon esempio* – essi fondano il loro comportamento su valori solidi: nelle loro azioni non compare mai una virgola fuori posto rispetto a quanto dichiarato o espresso verbalmente. Tutto avviene alla luce del sole. R. M. Kidder dice: “*Nulla favorisce lo sviluppo di una cultura di integrità così fortemente che i valori promossi e praticati dalla gerarchia in maniera visibile. Nulla la distrugge più rapidamente che l’atteggiamento dei dirigenti del tipo “fate quello che dico, non quello che faccio.”*”⁹⁸

⁹⁷ *Ivi*

⁹⁸ R.M. Kidder, Ethics, Attorneys General, and (Sort of) Truth-Telling, in «Ethics News-line», 26 marzo 2007, volume 10, n. 13

- *i valori dell'organizzazione sono una priorità* – l'etica non è un accessorio, né per Brunello né per Adriano, poiché è alla base della strategia aziendale. Senza quei valori su cui si fondano le relazioni con la forza lavoro, non esisterebbero le loro imprese così come sono: sarebbero altro da ciò che sono;
- *orienta, motiva; resilienza* – dimostrazioni di queste caratteristiche si trovano, ad esempio, nella duttilità al cambiamento di Brunello, nel suo invito ad attarsi al mondo che cambia, nello sforzo di Adriano per diffondere la cultura e dotare ciascuno di pensiero critico;
- *amore per la verità: ascolto, sostanza, decisioni informate* – in sostanza, tutte caratteristiche che denotano una grande apertura mentale, la condivisione di ipotesi scientifiche e la qualità, anche tecnica, dei prodotti per i quali l'azienda ha motivo di esistere e il valore del lavoro dei collaboratori è riconosciuto.

3.2. LA DIGNITÀ DEL LAVORO E NEL LAVORO

3.2.1. “La dignità del lavoro come misura del benessere individuale e sociale”⁹⁹

“Verrà un giorno nel quale la nostra società dovrà imparare a rispettare gli spazzini se vorrà sopravvivere, perché la persona che raccoglie la nostra

⁹⁹ espressione di V. Pelligra in <https://www.ilsole24ore.com/art/e-se-sostituissimo-metro-merito-quello-dignita-ADipWTq>

spazzatura è, in ultima analisi, altrettanto importante del medico, perché se lo spazzino non facesse bene il suo lavoro le malattie sarebbero ovunque. Ogni lavoro ha la sua dignità.” recita così parte del discorso di M. L. King del 18 marzo 1968, a Memphis.

Lo spunto mette in luce la questione sollevata da M. La Rocca: “*Spesso si confonde la dignità del lavoro con la dignità del lavoratore.*”¹⁰⁰ Seguendo il ragionamento dell’autore, infatti, la dignità del lavoratore ha poco a che vedere con la dignità del lavoro in senso stretto, perché essa “*Riguarda la dignità umana in genere, la capacità cioè del singolo individuo di comportarsi in modo dignitoso verso i suoi simili. La dignità del lavoro (...) è (o dovrebbe essere) il frutto di una cultura di massa.*”¹⁰¹

Utili in tal senso sono le considerazioni di V. Pelligra che afferma, infatti: “*nel mondo del lavoro è necessario sottolineare sempre con maggior forza che ciò che il mercato premia non è sempre ciò che la società apprezza di più.*”¹⁰². Egli tira fuori come esempio i grandi profitti dell’industria del gioco d’azzardo, il quale ovviamente non è indice di progresso sociale, né di sviluppo di un bene comune.

¹⁰⁰ <http://www.osservatorioculturalavoro.com/2019/06/26/la-dignita-del-lavoro/>

¹⁰¹ *Ivi*

¹⁰² https://www.ilsole24ore.com/art/e-se-sostituissimo-metro-merito-quello-dignita-ADipWTq?refresh_ce

Sempre secondo Pelligra, ci si trova davanti a un dismorfismo: il valore percepito e, di conseguenza, definito e remunerato dalle logiche di mercato non corrisponde all'effettivo valore del lavoro generato, dove per valore si intende l'aumento del bene comune. Dotare il lavoro di dignità significa, dunque, riconoscere che la sua attività principe sta nel generare valore condiviso, e attribuire al cittadino, in prima istanza, la qualifica di "produttore" piuttosto che di "consumatore".

A conferma di tale ipotesi, Pelligra cita le parole dello psicologo U. Morelli: *"D'altra parte, se a fondare il potere pervasivo della forma di vita capitalistica non è la produzione di merci in quanto tale, ma la produzione dell'incessante bisogno di consumarle, anche il lavoro risulta ridotto al suo valore d'uso strumentale."*¹⁰³

Il lavoro è dignitoso, pertanto, solo se smette di essere mero strumento per generare consumo. La giusta remunerazione che ne deriva è condizione necessaria ma non sufficiente per definirne la preziosità, che, piuttosto, vede il suo significato nel senso dell'attività svolta dal lavoratore come contributo alla crescita spirituale personale e della comunità. In un'ottica di dignità del lavoro, dunque, il riconoscimento sociale vale molto di più del valore economico.

Di conseguenza, la dimensione soggettiva del lavoratore prevale su quella oggettiva, monetaria e legata al mercato, e riguarda la possibilità di sviluppare creatività, autostima e talento.

¹⁰³ *Ivi*

Il quadro sin qui delineato ben si adatta sia alla visione di Adriano che a quella di Brunello: la dignità del lavoro è una sorta di “umanizzazione” dello stesso. L’uomo è al centro, e il lavoro si plasma intorno a lui. È la realizzazione del capitalismo umanistico perseguito da Brunello e il concretizzarsi di quanto affermato da Adriano: *“La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura.”*¹⁰⁴

3.2.2. La dignità nel lavoro: il lavoro come forza spirituale

Ecco, quindi, che il lavoro non appare solo strumento per conseguire beni materiali e per il mero sostentamento.

Esso, come già esplicitato, contribuisce al benessere, sia individuale che sociale, ed è foriero di elevazione spirituale, dimensione grazie alla quale ognuno riesce a essere maggiormente consapevole della propria dignità.

A tal proposito afferma, infatti, Adriano: *“Perché lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino, casa, partecipiamo ogni giorno alla vita pulsante della*

¹⁰⁴ Intervista al Corriere della Sera, novembre 1958

fabbrica, alle sue cose più piccole e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra, il lavoro diventa a poco a poco parte della nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale. Per questo motivo, un giorno questa fabbrica (...) farà parte di una nuova e autentica civiltà indirizzata a una più libera, felice e consapevole esplicazione della persona umana.”¹⁰⁵ Il lavoro è dunque capace di arricchire lo spirito della persona in modo continuativo e mette la base per lo sviluppo di una società più sana. Ovviamente, per arrivare a ciò, gli va riconosciuto il suo enorme potere di agire nella dimensione spirituale degli individui.

A tal proposito, Brunello afferma: *“C’è però anche una sostenibilità culturale e soprattutto spirituale: se lavoro con te e ti faccio una gentilezza, mi hai migliorato lo spirito. Se ti faccio lavorare davanti una vetrata, potendo guardare il cielo, sarai migliore.”*¹⁰⁶ Ancora: *“Ho iniziato a fare l’imprenditore vendendo golf di cachemire perché sono capi che puoi tramandare. Basiamo questi concetti su quattro pilastri: il clima e il rispetto della natura, la sostenibilità economica delle produzioni, della filiera e il giusto profitto, il ruolo culturale dell’impresa e poi un’attenzione, che io definirei spirituale, ai nostri collaboratori. Se tu mi tratti meglio io lavoro meglio, un sarto sta meglio di fronte a una vetrata che davanti a*

¹⁰⁵ OLIVETTI, Adriano, “Ai lavoratori di Pozzuoli”

¹⁰⁶ <https://www.vita.it/it/interview/2022/07/04/il-creato-il-garbo-e-la-balla-di-grano-che-mio-nonno-donava/557/>

un muro. Nelle fabbriche una volta non c'erano finestre perché se guardavi fuori ti distraevi: questo è un tema di cui non si parla, ma un ambiente di lavoro buio crea un mal d'animo che nuoce a tutti."¹⁰⁷

Dalle parole sia di Brunello che di Adriano emerge il concetto di un lavoro sì impegnativo, ma non pesante da star male né fisicamente né moralmente, perché svolto in condizioni piacevoli, e dunque con la giusta consapevolezza che esso è semplicemente un mezzo per star meglio, sia durante l'attività che al termine della stessa.

La spiritualità che se ne ricava, quindi, è pervasiva, perché aiuta l'individuo a sviluppare globalmente la sua personalità, sia dentro che fuori l'ambiente lavorativo.

D'altro canto, non è il lavoro stesso che deve essere pervasivo nella vita degli uomini, poiché non è ammesso lo stacanovismo che lo considera come l'aspetto più importante della vita dell'uomo: il quadro finale vede il "giusto" lavoro inserito come tassello in un puzzle, in cui ogni pezzo è necessario e indispensabile per un risultato armonico.

Va ricordato, a sostegno di tali considerazioni, l'avanguardia di Adriano che negli anni 1956 – 1957 riduce l'orario di lavoro in ogni stabilimento a 9 ore per 5 giorni

¹⁰⁷ <https://www.globalist.it/economy/2022/10/14/lo-stilista-cucinelli-non-dovremmo-lavorare-piu-di-7-ore-al-giorno-recuperiamo-ritmi-piu-umani/>

la settimana, per un totale di 45 ore settimanali: *“nel 1956 e nel 1957 nel Canavese, per la prima volta in Italia, si sono operate riduzioni d’orario a parità di salario che hanno permesso da tempo una settimana lavorativa di cinque giorni”*¹⁰⁸ inoltre, tra il 1955 e il 1958, egli aumenta i salari del 9%.

Coerentemente con quanto sin qui sostenuto e riportato, nel sito aziendale di Brunello, si legge: *“(…) nell’azienda di Solomeo forse una sola cosa è davvero “vietata”: lavorare oltre l’orario. Non si deve rubare l’anima a chi lavora sottraendo il tempo a quanto serve per una vita sana. Chi lavora a Solomeo è invitato a non inviare e-mail né essere connesso dopo le ore lavorative.”*¹⁰⁹

Lo stesso Brunello, durante un intervento presso il Pianeta Terra Festival¹¹⁰ svoltosi a Lucca nell’ottobre 2022, afferma: *“Se lavoriamo 12-13 ore, secondo me per il 30% di questo tempo non combiniamo niente. Invece, dobbiamo lavorare massimo 7 ore, mentre l’altro tempo lo dedichiamo a noi stessi e alla nostra anima. Dobbiamo miscelare il lavoro allo spirito, la tecnologia all’umanesimo. Non possiamo far lavorare le persone davanti a un muro perché se guardano fuori producono meno.”*¹¹¹

¹⁰⁸ OLIVETTI, Adriano, “Prime esperienze in una fabbrica”

¹⁰⁹ <https://www.brunellocucinelli.com/it/il-giusto-lavoro.html>

¹¹⁰ <https://www.pianetaterrafestival.it/>

¹¹¹ <https://www.lanazione.it/cronaca/brunello-cucinelli-1.8156446>

3.3. INNOVAZIONE E TECNOLOGIA: INGREDIENTI NECESSARI

Sia Adriano che Brunello credono nel valore della spinta attuativa data dalle nuove idee, poiché da esse scaturisce la ricerca, preludio dell'innovazione.

L'Olivetti degli anni '50, per dirla con Gallino (2014), vanta un addetto alla R&S ogni 10 dipendenti.

Ma non è tanto nei numeri che va ricercato il senso di questo argomento, quanto nella forma mentis dei due imprenditori e di come si approcciano all'innovazione.

Il Libro Verde sull'Innovazione¹¹² della Commissione UE, nel 1995, evidenzia che il contrario dell'innovazione è dato dall'arcaismo e la routine, secondo quanto riportato linguisticamente dai dizionari, e, in relazione all'ambito aziendale, ne struttura una dimensione globale che comprende schematicamente i seguenti aspetti:

- rinnovo e ampliamento del prodotto/servizio e dei relativi mercati
- nuovi metodi di produzione, approvvigionamento, distribuzione
- cambiamenti gestionali, organizzativi e delle condizioni di lavoro

L'impresa, inoltre, è innovativa se introduce il fattore tecnologico, non necessariamente a livelli elevati, poiché spesso si tratta di nuove combinazioni di tecniche già note, ma anche, e soprattutto, il fattore umano. In particolare: “La

¹¹² https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcf11b86.0003.01/DOC_1&format=PDF

capacità di associare, in misura sempre maggiore e fin dal principio, i lavoratori ai mutamenti tecnologici e alle loro conseguenze sull'organizzazione della produzione e del lavoro, va considerata come un fattore decisivo."¹¹³

Illuminanti le parole dello stesso Brunello intervistato da Vittorio Carlini nel 2017: *“La tecnologia è un fenomeno che non va temuto bensì governato. (...) Io non sono contrario al progresso o all’innovazione. I nostri sarti, ad esempio, in alcuni casi utilizzano il laser per tagliare i tessuti. Tuttavia è fondamentale, almeno nel nostro settore, mantenere il focus sulle abilità artigianali; sulle competenze, manuali e non, che si sono tramandate di padre in figlio. Ovviamente, aggiornandole anche in funzione dei nuovi strumenti della tecnica. (...) Pensiamo a una fabbrica che produce torni. Ebbene: da un lato è necessaria la presenza, e competenza, di ingegneri che gestiscano ad esempio la mecatronica. Cioè: il controllo algoritmico dello strumento. Dall’altro, però, ci deve essere lo stesso operaio o artigiano che conosce i segreti dell’attrezzo e del suo utilizzo. A fronte di ciò si riesce a fare incontrare, e mescolare, le due esperienze. L’innovazione viene gestita al fine di valorizzare l’uomo, l’individuo. E non viceversa.*”¹¹⁴

Adriano e Brunello hanno dunque in comune la comprensione che solo l’innovazione del pensiero imprenditoriale, associata a un coinvolgimento attivo

¹¹³ *Ivi*

¹¹⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/cucinelli-l-innovazione-non-va-temuta-ma-deve-recuperarsi-responsabilita-sociale-d-impresa-AEdI4TPB>

del personale, è in grado di apportare tutta quella serie di benefici che mettono in primo piano il successo delle idee.

Entrambi si distaccano dalla routine, dall'ordinario, per cercare nuove strade e, ove non ce ne sono, per costruirne nuove.

Essi sanno, inoltre, che per innovare occorre essere grandi, perché essere grandi, a sua volta, dà la possibilità di dedicare parte del profitto all'innovazione, continuando, quindi, sulla strada del miglioramento continuo in entrambi i sensi di marcia. Dice, per l'appunto, Gallino: *“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.”*¹¹⁵

In più, Adriano e Brunello puntano sull'estrema qualità del prodotto, facendo in modo che esso non tema concorrenti e che sia, in un certo senso, insuperabile, proprio perché innovativo sia nel processo produttivo che nel risultato finale.

I prodotti, ovvero macchine da scrivere, calcolatori e capi di abbigliamento, sono sì diversi tra loro, ma è possibile intravedere, nelle due aziende, punti in comune che ne delineano i tratti innovativi di invincibilità:

- altissima considerazione dell'apporto dato dalle idee
- tecnologia al servizio delle idee e non viceversa

¹¹⁵ GALLINO, Luciano, “L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti”

- creazione di prodotti impeccabili, durevoli, esteticamente notevoli
- ambiente di lavoro formativo, effervescente e responsabilizzante

Chiaro è che il ruolo della tecnologia nell'impresa di Adriano sia più marcato, proprio a causa della tipologia del prodotto in sé, ma quello che non viene mai meno sia in Brunello che in Adriano è l'apertura al nuovo, la ricerca continua, lo scambio ideativo. A conferma di ciò, rileva quanto riportato nella Relazione Finanziaria Annuale – Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021¹¹⁶ dell'impresa di Brunello: *“Centrale è il continuo investimento della Società nell'attività di ricerca e sviluppo, al fine di creare nuovi prodotti che rispondano alle esigenze della clientela, ma anche per consolidare il know-how sviluppato nel corso degli anni. Come sempre importante è la ricerca e la sperimentazione sui materiali e nella realizzazione dei prototipi.”*

Ecco, quindi, la fucina come luogo di impegnativo divertimento sia intellettuale che manuale, laboratorio animato dal desiderio di sorprendere ma anche di essere sorpresi da ciò che scaturisce dal pensiero e che trova piena attuazione proprio grazie alla sua messa in gioco e non in un rigido blocco a idee, a prima vista, verosimilmente bizzarre o provenienti da uomini che altro non possono fare se non un lavoro manuale ed esecutivo.

116

http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_CONSOLIDATO_ITA_2021_webV6_epub_.pdf

Memorabile in tale contesto è l'episodio narrato da Brunello che ricorda l'attuazione della sua nuova idea di tingere il cashmere: *“Meraviglioso fu poi il primo incontro con Alessio, forse tra i più esperti tintori al mondo per il cashmere. Mi recai da lui con sei pullover da donna e gli chiesi di tingerli in sei colori diversi tra loro ma di toni non troppo forti. La prima risposta secca fu: “Lei è pazzo a tingere il cashmere in questi colori”. Quasi per tutta una mattina cercai in ogni modo, supplicandolo, di convincerlo a soddisfare la mia richiesta. Alla fine mi disse: “Proviamo, però non posso garantire il risultato”. Senza dubbio è stato il momento più importante della mia vita.”*¹¹⁷ L'esperienza di Adriano ricorda invece l'originale e intuitivo Natale Cappellaro, cha da operaio con licenza elementare e soli 2 anni di frequenza di scuola tecnica serale, progetta alcuni tra i migliori modelli di macchine Olivetti, per poi ricevere la laurea honoris causa in ingegneria civile.

3.4. PUBBLICITÀ E COMUNICAZIONE: CONDIVIDERE IL VALORE

3.4.1. Parola d'ordine: emozionare (attraverso l'immagine)

Sia nella comunicazione dell'impresa di Adriano che in quella di Brunello, si assiste a una forte investitura in termini di capacità della stessa di veicolare il valore

¹¹⁷ CUCINELLI, Brunello, “Il sogno di Solomeo”

prodotto dalla propria impresa, sia pure avvenendo in tempi, luoghi e per prodotti assolutamente diversi tra loro.

In entrambi gli stili comunicativi, l'elemento testuale assume, infatti, importanza relativa, in quanto è all'immagine che viene conferito il potere di emozionare e di diffondere quanto creato e auspicato tra le mura aziendali.

D'altronde, come ricorda il vecchio e noto adagio "un'immagine vale più di mille parole", è anche grazie al potere evocativo dell'immagine che un fruitore, davanti a una campagna pubblicitaria, ne comprende il senso immediatamente e senza equivoci, traendone anche un significato emotivo che quasi sovrasta le particolarità offerte dal prodotto che c'è dietro.

Vero è che nelle campagne di Adriano il prodotto è spesso raffigurato, rispetto a quanto non avvenga con Brunello, ma si dà il caso che l'oggetto pubblicizzato appaia sempre come "trasportatore di senso", piuttosto che relegato a semplice oggetto da vetrina: caratteristica, questa, invece, presente nelle comunicazioni pubblicitarie relative agli anni in cui Adriano non era ancora entrato in fabbrica.

Adriano

Negli anni '30, con l'entrata effettiva di Adriano in azienda, gli stili espressivi pubblicitari sono più elaborati rispetto al periodo precedente. Gli elementi testuali si riducono, lasciando via via sempre più spazio a una comunicazione visiva basata su immagini raffinate e colori accesi.

Ecco, infatti, come appaiono alcune immagini pubblicitarie, relative alla macchina M20, negli anni '20, prima dell'influenza di Adriano (Figure 1 – 2 – 3):



118

Prevalgono colori tenui e il logotipo è sempre presente. L'intento è quello di evidenziare caratteristiche intrinseche del prodotto come rapidità, italianità, unicità.

¹¹⁸ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/70-pubblicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/>

Nel 1931, invece, l'istituzione del Servizio Pubblicità interno e la riorganizzazione aziendale apportata da Adriano modificano il modo di comunicare il valore delle produzioni.

I cambiamenti sono via via ravvisabili nelle nuove immagini pubblicitarie (Figure 4 – 5 – 6) della MP1, prima macchina da scrivere portatile:



119

¹¹⁹ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/70-pubblicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/>

In Figura 4 e Figura 5 l'elemento testuale come body-copy è assente; il logotipo è presente ma lo stile del carattere è composto e pare imitare lo stampato della macchina da scrivere.

In Figura 6, dal bianco e nero si passa ai colori e, a differenza dei precedenti messaggi, non appare più l'immagine della donna – segretaria, ma un'elegante figura femminile dallo sguardo sicuro. Il logotipo sparisce, il nome "Olivetti" è scritto solo sulla macchina da scrivere.

La macchina Studio 42 pone le basi per una fase radicalmente innovativa della comunicazione pubblicitaria (Figure 7 – 8 – 9):



120

Scompaiono le rappresentazioni grafiche semplici ed elementari dei precedenti stili comunicativi per fare spazio a fiori e farfalle, che evocano leggerezza e piacevolezza d'uso. In Figura 7, addirittura, non c'è nemmeno la macchina, ma solo piccoli tasti tondi.

¹²⁰ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/70-pubblicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/>

Come afferma Renzo Zorzi¹²¹ più tardi, negli anni '30 inizia la fase in cui *“l'oggetto della pubblicità non era tanto il prodotto, quanto il servizio che esso poteva realizzare.”*¹²² Lo stile sofisticato, ben lontano dalle ingenuità degli anni precedenti e dalle finalità seduttive delle pubblicità americane, appare dunque in tutta la sua completezza nelle grafiche comunicative della Studio 42.

In particolare, il manifesto Rosa nel Calamaio del 1938 esprime, più di tutti, la svolta in questo senso:



Il manifesto, considerato da alcuni un'opera d'arte più che un mezzo pubblicitario, è ricco di significati simbolici. Il calamaio e il pennino rappresentano il passato, mentre la rosa è il presente, che esiste grazie al supporto ricevuto da ciò che è già trascorso e da cui ricava, ancora, ispirazione. Il messaggio trasmette innovazione

¹²¹ Scrittore e operatore culturale, nel 1965 entra in Olivetti come dirigente

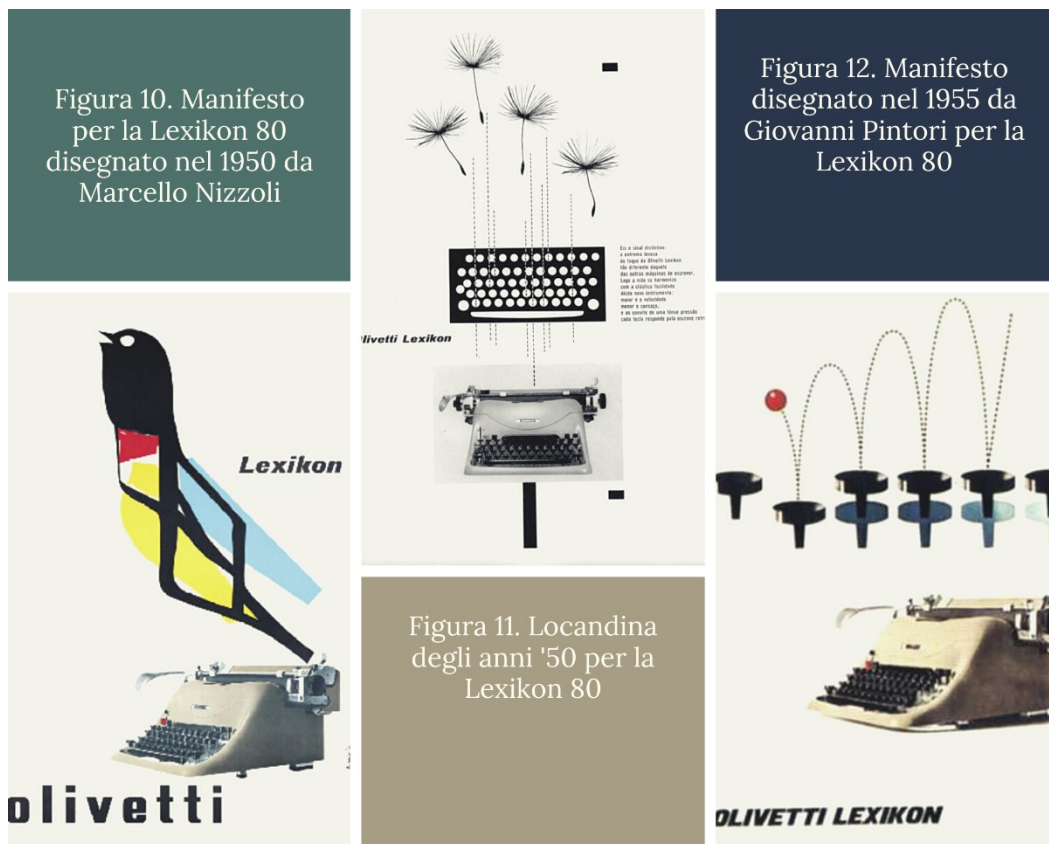
¹²² Cit. in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/121-una-campagna-pubblicitaria-per-la-studio-42/>

¹²³ Pubblicità di Costantino Nivola e Giovanni Pintori, <https://www.storiaolivetti.it/immagine/2176/>

senza nominare o raffigurare il prodotto; un'innovazione che non è né sfrontata né distruttiva, ma armonica, naturale prosecuzione dell'evoluzione umana in cui la tecnologia è al servizio dell'uomo.

Negli anni '40 e '50, la comunicazione della Lexikon 80 e della Lettera 22 si concretizza in uno stile completamente diverso rispetto a quanto già espresso, rafforzando lo spirito comunicativo innovativo già avviato con la Studio 42.

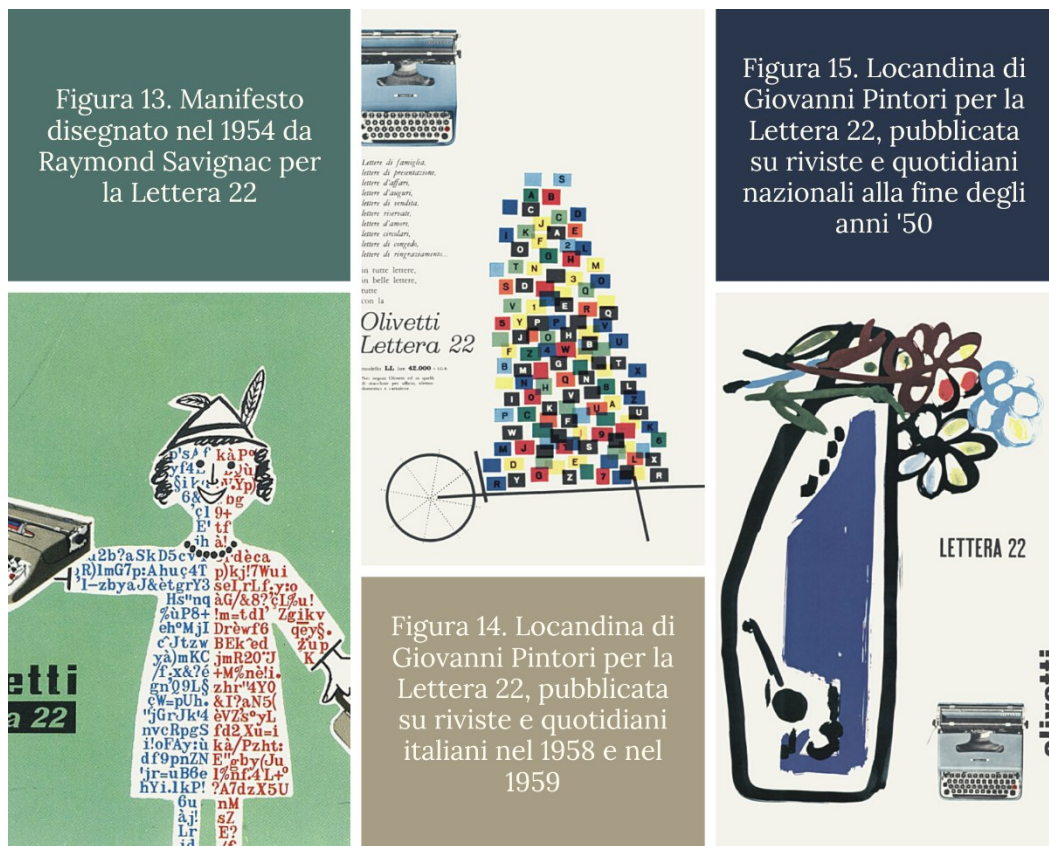
La Lexikon 80, in particolare, rappresenta un punto di rottura con le macchine precedenti; ciò si nota anche nella comunicazione visiva, che esprime novità, modernità, colore, leggerezza e praticità d'uso (Figure 10 – 11 – 12):



124

La comunicazione per la Lettera 22 è, invece, l'occasione per diffondere con estrema creatività tutto il potenziale di una macchina rivoluzionaria, dalla forma piatta, agile e dedicata al mercato di massa. Lo stile comunicativo, fresco e colorato, evidenzia che possedere la macchina è vantaggioso e alla portata di tutti, in quanto strumento completo e versatile, con fini anche didattici e quindi adatto a studenti (Figure 13 – 14 – 15):

¹²⁴ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/71-pubblicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/>



125

La comunicazione pubblicitaria, tuttavia, non riguarda soltanto le macchine da scrivere ma anche le macchine da calcolo meccaniche, dedicate al mercato business, che vedono il loro sviluppo in Olivetti proprio negli anni '30, quindi sotto Adriano. Interessante notare come i primi 2 manifesti, di Giovanni Pintori, siano focalizzati non sui prodotti ma sul concetto di “calcolo”. In entrambi, infatti, non appare nemmeno il nome della macchina (Figure 16 e 17):

¹²⁵ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/71-publicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/>

Figura 16. Manifesto per le macchine da calcolo disegnato da Giovanni Pintori nel 1946-47



Figura 17. Manifesto pubblicitario del 1949 di Giovanni Pintori per le calcolatrici

Figura 18. Manifesto del 1953 di Herbert Bayer per la Divisumma 14



126

La Figura 16 presenta il tema floreale, che ricorre anche nelle campagne delle macchine da scrivere, accanto a un semplice strumento come l'abaco, denotando che con gli strumenti Olivetti anche il calcolo, non solo la scrittura, è facile, elegante e piacevole. La Figura 17, invece, con il logotipo "olivetti" che timidamente emerge dall'insieme dei numeri colorati, esprime in maniera inconfutabile che non importa con quanti e quali numeri sia abbia a che fare, poiché gli strumenti di calcolo

¹²⁶ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.storiaolivetti.it/articolo/111-manifesti-per-il-calcolo-meccanico/>

Olivetti sono sempre presenti, come guide, per aiutare a districarsi nel mare magnum delle cifre. Il riferimento al prodotto avviene invece in Figura 18, dove, in una surreale scacchiera dove i pezzi sono numeri e simboli, la Divisumma 14 assume quasi un ruolo di deus ex machina, in grado di riportare ordine e metodo.

Brunello

Nelle immagini pubblicitarie del brand di Brunello, l'intento emotivo non è focalizzato sul prodotto, bensì sulla semplice e diretta rappresentazione di uomini e animali in vari contesti.

Negli anni '90, il bianco e nero è associato a immagini in cui prevale l'elemento umano:

Figura 19. “La bellezza
ha sempre in sé
qualcosa di eterno” C.
Baudelaire
1995



*Abbiamo bisogno di un
nuovo Umanesimo*

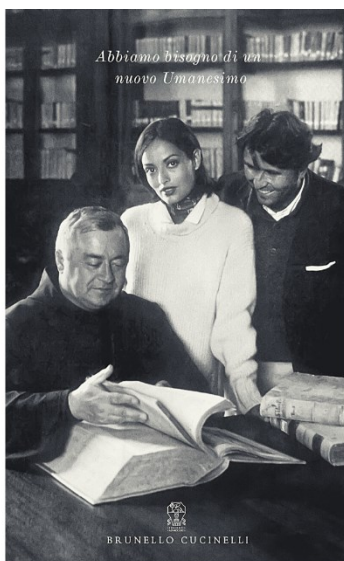


Figura 20. Abbiamo
bisogno di un nuovo
umanesimo
1996

Figura 21. Insieme nel
tempo
1997



127

Le foto evocano il trascorrere del tempo sotto diversi punti di vista. In Figura 19 (1995) è come se passato (l’anziano), presente (la donna) e futuro (la bambina) si sovrappongano, con il futuro che tiene già in braccio l’eredità dei tempi trascorsi. In Figura 20 (1996), invece, il senso dell’immagine è ravvisabile nella caption “Abbiamo bisogno di un nuovo Umanesimo”, pronunciata come monito a recuperare sì la ricchezza del passato (gli antichi manoscritti presentati dal

¹²⁷ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaigns-corporate>

religioso), ma anche a renderla attuale attraverso, appunto, il “nuovo Umanesimo”.

La Figura 21 (1997), invece, riprende il concetto del trascorrere del tempo ma in due accezioni diverse: la prima è evocativa del passato, evidenziata da un contesto rurale e genuino; la seconda è relativa al trascorrere del tempo insieme, quindi traspare un significato di convivialità, di uno stare fianco a fianco per camminare verso un obiettivo comune, lungo un percorso in cui passato e futuro si intersecano.

La convivialità è un tema frequente nelle campagne di Brunello, e compare sempre in ambienti aperti, informali, “rilassati”, dove si mescolano anche culture diverse. Ecco, quindi, che lo sforzo comunicativo di Brunello non mira soltanto a mettere in evidenza le origini legate al passato, all’imparare dagli “avi”, ma anche a far capire che è possibile trarre ricchezza emotiva attraverso lo scambio e la condivisione di usi e abitudini diverse, in ogni parte del mondo, in particolare come mostrato nella campagna di Figura 24 (2009), dove Brunello è ospite presso un villaggio orientale e ne condivide la tavola:



128

La Figura 22 (2003), invece, è ambientata in Umbria, a Casteluccio di Norcia¹²⁹, dove alcuni “fratelli di diverse parti del mondo” vengono a condividere nutrimento per il corpo (bevande) e per l’anima (libri). In Figura 23, infine, c’è un po’ una ripresa del senso di Figura 21, in cui il bianco e nero fa da sfondo a un contesto informale, familiare e rassicurante.

¹²⁸ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaigns-corporate>

¹²⁹ <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw03.html>

Tra il 2010 e il 2017, nelle campagne pubblicitarie di Brunello è ravvisabile l'elemento della "strada", lunga via già percorsa ma anche da percorrere:



130

In particolare, in Figura 25 (2014), oltre alla tavolata che si estende per una lunghezza pressoché infinita, rappresentando quindi il senso del percorso verso il futuro e le nuove opportunità, torna il concetto di convivialità. In Figura 26 (2015), per la prima volta compaiono gli animali fornitori di lana, tutti in fila, quasi appunto

¹³⁰ Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaigns-corporate>

a voler formare una “strada”, che essi stessi seguono e costruiscono, passo dopo passo. La presenza dell’uomo è discreta e marginale¹³¹, con un unico pastore sullo sfondo. Anche in Figura 27 (2017) si nota la raffigurazione di una strada centrale, più diversi percorsi laterali, che altro non sono che spazi tra i filari di viti, tutti illuminati da fuochi. La presenza dell’uomo, anche qui, non è centrale ma arricchisce il senso di un ambiente naturale e genuino, custodito e in un certo senso “venerato” dall’umanità. Questa è l’unica campagna ambientata in notturna, e il motivo potrebbe essere ravvisabile in un collegamento con i tempi bui legati alla sequenza sismica che ha tristemente travolto l’Umbria proprio negli anni 2016 – 2017, come lo stesso Brunello scrive nelle ultime righe di descrizione della campagna¹³²: *“La fierezza per la quale andiamo famosi ha destato l’ammirazione del mondo intero in occasione della recente calamità del terremoto, che ha colpito diversi splendidi gioielli urbani dell’Umbria, borghi medioevali che avevano una storia secolare. (...) Le lacrime hanno lasciato presto il posto al coraggio, alla fiducia nelle istituzioni e alla volontà ricostruttiva, ed oggi già le vostre stupende città risorgono, non sgomentate, ma rese più forti dal dolore. Come il profeta Baruc non volle lasciare Gerusalemme distrutta da Nabucodonosor, ma rimase, per testimoniare l’amore per la sua terra, così voi, rimanendo e ricostruendo,*

¹³¹ Cft. immagine completa <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw15.html>

¹³² <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw17.html>

testimoniate al mondo la vostra fiducia per un dorato futuro” Il messaggio è che, anche davanti a eventi naturali catastrofici, è possibile ristabilire una sana armonia tra uomo e natura.

Le ultime campagne seguono 2 filoni diversi: alcune centrate sulla figura umana, altre sulle capre Hircus:



133

133 Rielaborazione personale da immagini presenti in <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaigns-corporate>

In Figura 28 (2018), elemento cardine è l'”umana riservatezza”, quindi il senso che la privacy riveste per Brunello, cui egli stesso dà molta importanza sia nei rapporti con i clienti che con i propri dipendenti, verso cui riconosce il sano diritto alla disconnessione e il rispetto della vita privata senza se e senza ma. La Figura 29 (2019), invece, esalta il candore e la bellezza degli animali che forniscono il cashmere; anche qui, oltre all'esaltazione della natura, intesa come fida collaboratrice per lo sviluppo dell'uomo, c'è una sorta di passaggio generazionale tra la capra adulta e quella giovane e quindi di un valore che si tramanda di continuo. L'ultima campagna, raffigurata in Figura 30 (2022), è uno scatto fotografico del professionista Fabrizio Ferri del 1991 e appare, oggi, profetica, in quanto il tessuto che copre le bocche dei 2 soggetti evoca le mascherine indossate ultimamente per fa fronte all'emergenza da covid-19. La campagna suscita, tuttavia, fiducia e mira a ristabilire dei nuovi punti di riferimento grazie alla collaborazione e alla stima instaurate tra le persone. Le parole¹³⁴ di Brunello confermano quanto appena interpretato: *“Oggi siamo in grado di guardare a questa immagine con occhi nuovi, unendo come in uno specchio dell'anima il sentimento delle nostre origini, il valore delle recenti sfide che abbiamo affrontato assieme a tutti i nostri collaboratori e la confidenza nei progetti che abbiamo immaginato per l'avvenire.”*

¹³⁴ <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw22.html>

3.5. LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO: CONDITIO SINE QUA NON PER IL FUTURO DELL'IMPRESA

L'interessante contributo fornito da G. M. Ciampaglia ne "Il valore delle imprese virtuose" (2020) indaga la relazione tra welfare aziendale e valore economico dell'impresa, attraverso la selezione di un campione di 10 imprese italiane quotate, tra cui anche l'azienda di Brunello.

Il focus della questione è proprio osservare se esistono benefici economici correlati agli investimenti in welfare aziendale, configurati come costi derivanti da parte di utili non contabilizzati come profitti.

L'ipotesi è che le imprese ad alto rating di sostenibilità generino maggiori profitti, determinando anche dividendi o cedole più alti, rispetto a quelle generati da concorrenti non così attenti a praticare azioni sostenibili. Gli investitori, inoltre, sono maggiormente attratti da aziende sostenibili poiché reputate più trasparenti e meno destinate a rimanere danneggiate dal rischio sistematico, ovvero da quel rischio che è insito nel mercato e non può essere né eliminato né diminuito.

Ciampaglia mette in evidenza, tuttavia, una questione: le imprese sostenibili determinano un valore economico maggiore in quanto sostenibili, oppure sono quelle dotate di maggior valore che possono permettersi investimenti in politiche aziendali sostenibili? In altre parole, la sostenibilità è la causa o l'effetto di un valore economico più solido?

Per cercare di dare una risposta alla questione, l'autore, in prima battuta, mira a verificare se aziende economicamente importanti investano in welfare; poi, cerca di capire se l'attuazione di politiche di welfare per i dipendenti, e quindi il sostenimento di questi costi, determini un beneficio in termini di valore economico aziendale.

Il campione rappresentativo su cui si basa l'analisi è formato da 10 aziende italiane quotate, ritenute leader nel campo del welfare aziendale, e loro relativi bilanci d'esercizio, valore medio delle azioni e capitalizzazione di borsa degli anni 2016, 2017 e 2018: Ferrari S.p.A., Brunello Cucinelli S.p.A., Fiat Chrysler Automobiles S.p.A. (FCA), Snam S.p.A., Assicurazioni Generali S.p.A., Telecom Italia S.p.A., Atlantia S.p.A., Geox S.p.A., Beghelli S.p.A., Banca Mediolanum S.p.A.

L'analisi dei bilanci mette in evidenza 4 categorie nelle quali possono essere ricondotte tali aziende, in base al loro andamento economico relativo agli anni presi in esame:

1. andamento molto positivo (Ferrari, Brunello Cucinelli, Snam)
2. andamento stabile con trend positivi (FCA, Assicurazioni Generali, Atlantia, Banca Mediolanum)
3. andamento decrescente (Telecom, Geox)
4. andamento negativo (Beghelli)

L'analisi borsistica, condotta dallo studioso sul campione, dimostra che la capitalizzazione di borsa e il valore delle azioni vanno, in genere, di pari passo con l'andamento dei risultati di bilancio.

Tuttavia, 3 aziende su 10 presentano risultati sui generis. In particolare:

1. Snam, che ha un andamento di bilancio molto positivo, ottiene risultati di borsa decrescenti
2. Assicurazioni Generali ha una capitalizzazione in crescita pur con risultati di bilancio stabili
3. Beghelli, solo nel 2017, cresce in capitalizzazione nonostante l'andamento del bilancio sia negativo

È opportuno puntualizzare, come precisa anche l'autore dello studio, che talvolta determinati risultati di bilancio non corrispondono ai trend dei risultati borsistici, in quanto il bilancio fa riferimento a gestioni passate, mentre in borsa emergono le aspettative future.

Tirando le somme, l'autore conclude che le imprese analizzate presentano per la maggior parte un andamento borsistico positivo, anche in relazione ai costi sostenuti per attuare politiche di welfare.

Di conseguenza, si può affermare che le aziende che investono in welfare aziendale creano valore per gli azionisti, sia a medio che a lungo termine.

La stima del valore del capitale economico delle aziende campione viene fatta, inoltre, attraverso l'indicatore P/E¹³⁵ che, in sostanza, esplicita il valore di vendita del capitale aziendale.

Nel campione analizzato, le imprese hanno valori P/E elevati rispetto alle medie ravvisabili in letteratura; ciò può voler dire sia che i titoli siano sopravvalutati rispetto ai risultati di esercizio, sia un'elevata fiducia nelle imprese campione da parte degli investitori. L'autore ne conclude che tale fiducia è dovuta al fatto che esse capitalizzano i costi del welfare, poiché tale pratica porta a una riqualificazione continua delle risorse umane, assimilabile a investimenti in tecnologia e ricerca e sviluppo.

I costi sostenuti per il welfare, quindi, non incidono negativamente né sui bilanci né in borsa ma, anzi, favoriscono la creazione di un valore extra all'interno degli asset aziendali.

Ciampaglia conclude il suo studio sottolineando l'importanza strategica degli interventi di welfare, intesi non come interventi spot, bensì parte integrante di un programma più ampio, che deve coinvolgere la governance e la comunità con cui

¹³⁵ <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/prezzo-utile-per-azione.html>: rapporto tra la quotazione (prezzo di mercato) dell'azione di una società e gli utili per azione. Si esprime anche come rapporto tra la capitalizzazione di borsa dell'emittente e gli utili conseguiti. (...) Quanto più P/E è alto, tanto maggiori sono le aspettative degli investitori sulla crescita della società. Infatti, un valore elevato di P/E indica che il mercato è disposto a pagare molto per avere il livello di utili al denominatore, in quanto crede nella capacità dell'azienda di incrementarli ulteriormente.

l'azienda giocoforza si interfaccia. Ciò è rilevante poiché determina il successo dell'impresa nel lungo periodo: perseguire la sostenibilità a tutto tondo, infatti, non solo rende attrattiva l'azienda agli occhi di investitori e analisti, ma ne determina la sostenibilità intrinseca, ovvero la capacità di durare nel tempo e con risultati misurabili favorevoli.

CONCLUSIONI

Sulla base di quanto riportato, è plausibile, dunque, affermare che l'imprenditore illuminato è colui che, al di là del tempo e del luogo in cui si trova ad agire, individuato un preciso "sogno" imprenditoriale, ne determina la fattibilità e la sostenibilità a partire da un proprio insight creativo, coinvolgendo e attraendo gli uomini che si trovano lungo la stessa strada e che ne condividono lo spirito.

Al centro della sua idea vi è il riconoscimento dell'emergere del talento umano e della sua considerazione come unità di valore. Vale la pena ricordare che nell'antica Grecia il talento era una vera e propria moneta¹³⁶ e solo con la tradizione cristiana la parola "talento" ha cominciato ad assumere anche il significato di dono¹³⁷, in particolare con la *parabola dei talenti* del Vangelo di Matteo¹³⁸.

È difficile che Adriano e Brunello considerino il talento esclusivamente come un dono, né tantomeno come una dote innata. Sanno entrambi, infatti, che esso non è limitato a essere ricevuto per caso o da volontà divina, ma è cercato e costruito, giorno per giorno, a partire da un contesto ambientale e socioeconomico in cui al primo posto c'è la dignità umana, la stima dell'intelligenza, la "voglia", per dirla

¹³⁶ <https://www.treccani.it/vocabolario/talento1/>

¹³⁷ <https://www.treccani.it/vocabolario/talento2/>

¹³⁸ <https://www.ilpost.it/2019/12/02/il-talento-e-un-dono-scuola-belleville/>

con Jacques Brel¹³⁹, “di fare qualcosa”. Il talento non è immutabile, si crea, si sperimenta, ci si gioca, anche con il rischio di sbagliare.

Il risultato è la creazione di un valore tanto banale quanto determinante ai fini della costruzione di un futuro solido per l’impresa e la comunità: la fiducia nella speranza.

¹³⁹ Jacques Romain Georges Brel (1929 – 1978) cantautore, compositore, attore e poeta belga di lingua francese

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI,

<https://www.storiaolivetti.it/>,

<https://www.archivistoricolivetti.it/>,

<https://archividigitaliolivetti.archivistoricolivetti.it/>

BORSA ITALIANA SPA, <https://www.borsaitaliana.it/homepage/homepage.htm>

BRICCO P., Adriano Olivetti, un italiano del Novecento, Mondadori Libri S.p.A.
per Rizzoli, Milano, 2022

BRUNELLO CUCINELLI SPA, <http://investor.brunellocucinelli.com/it>,

<https://www.brunellocucinelli.com/it/>

CAMPANINI G., Adriano Olivetti. Il sogno di un capitalismo dal volto umano,
Edizioni Studium, Roma, 2020

CIAMPAGLIA G. M., Il valore delle imprese virtuose. Capitale economico e
welfare policy nelle società quotate, G. Giappichelli Editore, Torino, 2020

CITTÀ NUOVA, <https://www.cittanuova.it/>

CONSORZIO COSTA SMERALDA, <https://www.costasmeralda.it/>

CUCINELLI B., Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano, 2018

EUR-LEX, <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=it>

FONDAZIONE TONY WEBER, <https://www.fondazioneweber.org/>

GALLINO L., (a cura di CERI P.), L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti, Giulio Einaudi editore s.p.a., Torino, 2014

GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA,
<https://www.gazzettaufficiale.it/>

GEDI NEWS NETWORK S.P.A – LA STAMPA, <https://www.lastampa.it/>

GLOBALIST, <https://www.globalist.it/>

IL POST, <https://www.ilpost.it/>

IL SOLE 24 ORE, <https://www.ilsole24ore.com/>

IMPRESA PROGETTO – ELECTRONIC JOURNAL OF MANAGEMENT,
<https://www.impresaprogetto.it/>

ISTITUTO DELLA ENCICLOPEDIA ITALIANA FONDATA DA GIOVANNI
TRECCANI S.P.A., <https://www.treccani.it/>

LA NAZIONE, <https://www.lanazione.it/>

MAFFIOLETTI M., L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti, Collana Intangibili, Serie Tesi, Fondazione Adriano Olivetti, n. 31, 2016

MONTESI C., Adriano Olivetti imprenditore umanista e civile, Quaderni di Economia Sociale pubblicazione online di SRM, 01/2020

OCHETTO V., Adriano Olivetti. La biografia, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2013

OLIVETTI A., Dall'America: lettere ai familiari, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2016

OLIVETTI A., Il cammino della Comunità, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2013

OLIVETTI A., Il mondo che nasce, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2013

OLIVETTI A., L'ordine politico delle Comunità, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, 2014

OPEN G.O.L. IMPRESA SOCIALE S.R.L., <https://www.open.online/>

OSSERVATORIO CULTURA LAVORO SRLS,
<http://www.osservatorioculturalavoro.com/>

PIANETA TERRA FESTIVAL, <https://www.pianetaterrafestival.it/>

SCUOLA DEI MESTIERI DI SOLOMEO – SISTEMI FORMATIVI
CONFINDUSTRIA UMBRIA, <https://scuoladeimestieri.sfcu.it/>

SOLOMEO BORGIO DEL CASHMERE E DELL'ARMONIA – FONDAZIONE
BRUNELLO E FEDERICA CUCINELLI, <https://solomeo.it/it>

TATARKIEWICZ W., Storia di sei Idee, Aesthetica Edizioni, Palermo, 2011

TAVOLO DIGITALE CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA,
<https://tavolodigitale.camcom.it/>

VALORI – PROGETTO DELLA FONDAZIONE FINANZA ETICA,
<https://valori.it/>

VITA SOCIETÀ EDITORIALE S.P.A., <https://www.vita.it/it/>

WIKIPEDIA, https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale

YOUTUBE, <https://www.youtube.com/>