

[\(torna al documento principale\)](#)



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA - SEDE DI IVREA



Città di Ivrea

Provincia di TORINO



Il futuro alle spalle: occupazione, mercato e prospettive future dell'Olivetti

Dario Padovan, Alfredo Alietti e Astrid Rolando

La massima parte del frutto del lavoro deve andare
a chi umilmente lavora (Camillo Olivetti).

1. Introduzione

L'impresa Olivetti è stata per il Canavese un'importante esperienza di sviluppo industriale ed economico. Da molti essa viene ricordata essenzialmente per lo stretto rapporto che era stata in grado di creare tra comunità locale e impresa, per il comportamento socialmente responsabile che la caratterizzava e che permeava la sua azione economica e produttiva. Questa immagine dell'Olivetti è ancora oggi persistente e radicata in Canavese, costituendo un importante significato simbolico, un oggetto di paragone sul quale misurare le carenze e le deficienze dell'attualità. Se l'Olivetti dovesse essere completamente cancellata, la sua perdita non sarebbe più solo di natura economica – una perdita peraltro ancora non esigua – ma anche di natura culturale e simbolica. Si perderebbe in sostanza quel debole legame con il ruolo sociale dell'impresa, con l'idea che l'impresa dovrebbe essere un attore radicato nel territorio nel quale agisce responsabilmente ed eticamente.

Poco più di mille persone lavorano oggi per la Olivetti in Italia, di cui poco più di un centinaio nell'area ricerca e sviluppo, mentre circa 300 persone sono ancora impegnate in attività produttive dirette; la restante parte è impiegata nelle attività commerciali, di assistenza e di controllo alle produzioni principali che sono state delocalizzate nelle aree del sud-est asiatico. Tutto il patrimonio della Olivetti è oggi in mano alla Pirelli. Il bilancio 2006 si è chiuso con una perdita di 35 mln € e l'azionista Telecom ha detto espressamente che a fronte dei 200 mln € investiti nel triennio 2005-2007 (sul settore I-Jet e per il rilancio del brand) si aspetta per il 2007 un ritorno quantomeno al pareggio. Obiettivo che sembra difficilmente raggiungibile stante l'attuale difficoltà ad acquisire sufficienti quote di mercato e considerati i risultati dei primi nove mesi che vedono profilarsi ulteriori pesanti perdite, circa 20 mln €, per risanare le quali l'azionista unico, ovvero Telecom, sembra voler attuare interventi per circa 40 mln €.

Difficoltà di mercato confermate dalla diminuzione dei dipendenti in Italia (da 1.700 a 1.100) e dalla cessione o messa in liquidazione nel 2005 di numerose consociate estere (soprattutto in Sud America). Nel corso dello stesso anno è stata cancellata la produzione delle stampanti specializzate che si svolgeva ad Agliè e circa 200 persone sono state spostate ad attività legate al mondo Telecom. Nel corso dei primi mesi del 2006 anche lo stabilimento di Carsoli, dove si progettano e producono terminali da gioco e da voto, è stato letteralmente smantellato e la quasi totalità del personale dirottato ad un simile call center per Telecom. Attualmente nello stabilimento di Agliè lavorano circa 180 persone di cui circa 60 sono impegnate sulle attività di progetto (hardware, firmware, software e meccanico) e di qualità. Le attività di planning e di supporto tecnico sono già state trasferite su Palazzo Uffici dove, entro la fine dell'anno, dovrebbero trasferirsi anche quelle di progetto. Le persone attualmente occupate nel progetto sono già fortemente sottodimensionate per le attività svolte, a fronte del ricorso alla CIGS del 2005, ma anche per il continuo spostamento di risorse importanti (responsabili di progetto) verso altri settori. La probabile fuoriuscita di alcune risorse, attraverso la mobilità, entro la fine dell'anno ridurrebbe in maniera drastica, di circa il 40%, il numero di persone impiegate nel progetto meccanico, rendendo di fatto difficilmente perseguibile l'avvio di nuovi prodotti. Pensando che alcuni dei prodotti attualmente sviluppati sono decisamente vecchi, anche se fortunatamente tengono ancora il mercato, in mancanza di investimenti da apportare in tempi brevi, sarà fisiologico perdere ulteriori quote di mercato. Infine, occorre sottolineare che il sito di Agliè è ormai in fase di abbandono, sebbene negli ultimi mesi si sia fatto un ricorso massiccio allo straordinario. Con i prossimi annunciati trasferimenti del Progetto e dei settori collegati a PU, rimarranno ad Agliè meno di 100 persone. Considerata la notevole estensione dello stabilimento, risulta difficile pensare che possano esservi delle prospettive a medio termine con le attuali attività.

Per quanto riguarda gli altri stabilimenti la situazione è la seguente. Nello stabilimento di Scarmagno sono attualmente impegnate 83 persone, impegnate principalmente, circa 60, nelle attività di progettazione dei fax, delle stampanti multifunzionali e delle stampatine fotografiche. Le rimanenti persone sono impegnate in attività di qualità e di assistenza tecnica.

Nello stabilimento di Palazzo Uffici, storico centro direzionale della Olivetti operano attualmente 238 persone impegnate nelle attività di direzione, pianificazione, marketing, acquisti, assistenza tecnica.

Lo stabilimento di Arnad conta la presenza di 328 persone impegnate quasi totalmente nelle attività produzione delle testine a getto di inchiostro. Esiste un nucleo di una cinquantina di persone impegnate nelle attività di R&D.

Di fronte a questi dati, la situazione di crisi dell'azienda sembra chiara e inevitabile. Tuttavia, considerato come detto prima il peso non solo economico di Olivetti sul territorio canavesano, alcune istituzioni locali e le organizzazioni dei lavoratori intendono individuare quale sia la percezione del futuro dell'azienda tra i lavoratori, in vista anche di azioni e proposte da avanzare nei confronti della proprietà, e sollecitare risposte chiare di fronte all'attuale situazione di debolezza dell'azienda, suggerendo anche strategie e percorsi di riposizionamento dell'azienda sul mercato.

[\(torna al documento principale\)](#)

2. Struttura della ricerca

La ricerca si è basata sul metodo della triangolazione, ovvero sull'utilizzo di tecniche sia qualitative sia quantitative per la raccolta ed elaborazione dei dati. In linea con gli obiettivi della rilevazione, l'ausilio di entrambe ha permesso di ricostruire un quadro esaustivo delle problematiche e una maggiore profondità degli aspetti più significativi. La rilevazione con gli strumenti qualitativi (focus-group, interviste in profondità) favorisce un accesso diretto alle esperienze singolari delle persone e alle loro rappresentazioni della realtà, mentre gli strumenti quantitativi permettono di accedere alle opinioni di un più ampio numero di soggetti sui temi specifici e come queste si differenziano. La ricerca si strutturerà quindi su quattro dimensioni:

- Realizzazione di 3 focus group con gruppi ristretti di testimoni privilegiati, costituiti da personale intermedio dell'azienda dei diversi stabilimenti;
- Realizzazione 1 interviste in profondità con membri del management dell'azienda.
- Somministrazione di un questionario a domande e risposte chiuse a tutti i dipendenti Olivetti degli stabilimenti del Canavese. Come era previsto, il campione dei rispondenti si è auto-selezionato sulla base della restituzione del questionario compilato. Il totale dei questionari compilati è stato di 205 suddivisi tra gli stabilimenti Olivetti del Canavese e della Val d'Aosta nel modo seguente: Agliè 89, Arnad 16, Palazzo Uffici 44, Scarmagno 56.

Dal punto di vista della distribuzione per sede e ruolo si nota come gli operai si concentrino ad Agliè, permettendoci di sostenere che molte delle criticità sottolineate all'interno della classe operaia vengono da quello stabilimento.

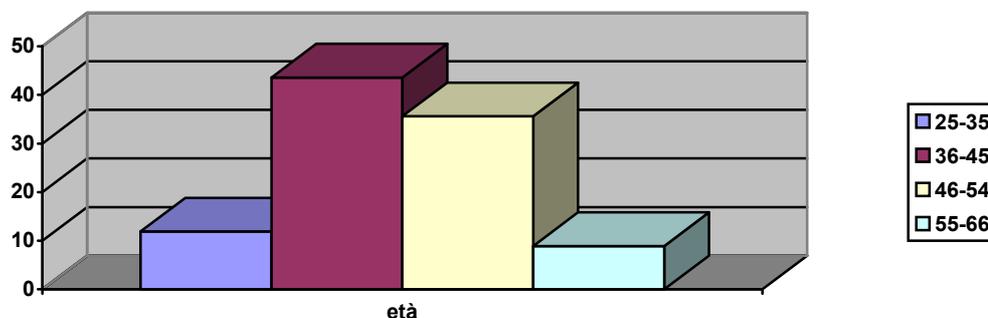
Tab. 1 Distribuzione del campione per sede e ruolo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
Agliè	68,4%	38,4%	22,2%	43,9%
Arnad	15,8%	3,6%	5,6%	7,3%
PU Ivrea	,0%	28,6%	33,3%	21,5%
Scarmagno	15,8%	29,5%	38,9%	27,3%
Totale	57	112	36	205
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3. Caratteristiche degli intervistati

La distribuzione dell'età degli intervistati è descritta dalla figura 2, ed essa si concentra nella fascia intermedia di età (79%), mentre il numero dei giovani è decisamente basso (12%), a riprova dello scarso turn-over che caratterizza l'azienda.

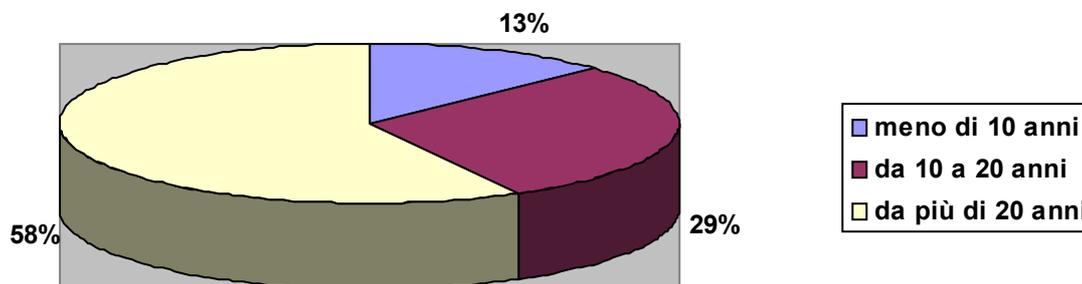
Fig. 1 Età del campione



Dal punto di vista del genere, il 30% del campione intervistato sono donne mentre gli altri sono maschi. In questo caso l'azienda mostra di privilegiare i dipendenti maschi, propensione forse dovuta alla scarsa innovatività e alle scarse assunzioni degli anni più recenti.

Dal punto di vista dell'anzianità lavorativa i dati sono contenuti nel seguente grafico:

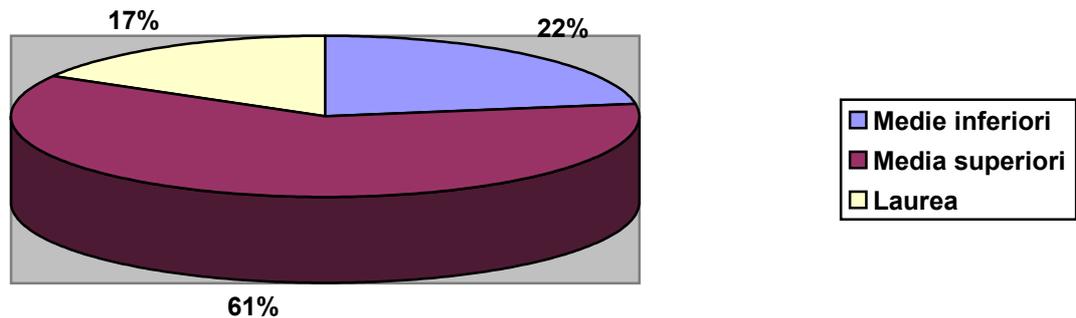
Fig 2 Anzianità lavorativa



L'alta età lavorativa sottolinea lo scarso turn-over interno all'azienda, aspetto che riguarda essenzialmente i quadri, come vedremo dopo. Inoltre, come ha sostenuto un nostro partecipante ai focus group, "Mancano le nuove assunzioni e l'entusiasmo che queste persone portano manca a tutti. Le menti giovani servono per dare una svolta, servono per il rinnovo".

I titoli di studio prevalenti nell'azienda sono essenzialmente di scuola media superiore (61%), mentre risulta molto più scarsa la presenza di laureati, solo il 17%, superati dai detentori di titoli di studio più bassi (22% di diplomati alla scuola media inferiore). Questi dati suggeriscono che la struttura aziendale sia rimasta simile quella di molti anni fa, sebbene i nuovi assunti, quelli con meno di 10 anni di anzianità lavorativa, siano spesso laureati inseriti nei ruoli di impiegato e, meno frequentemente, di quadro. Ben il 44% dei laureati presenti in Olivetti sono stati assunti negli ultimi 10 anni ma rimangono una quota risibile nonostante il processo di delocalizzazione produttiva che farebbe pensare alla necessità di assumere in loco personale laureato per la progettazione e il design dei prodotti.

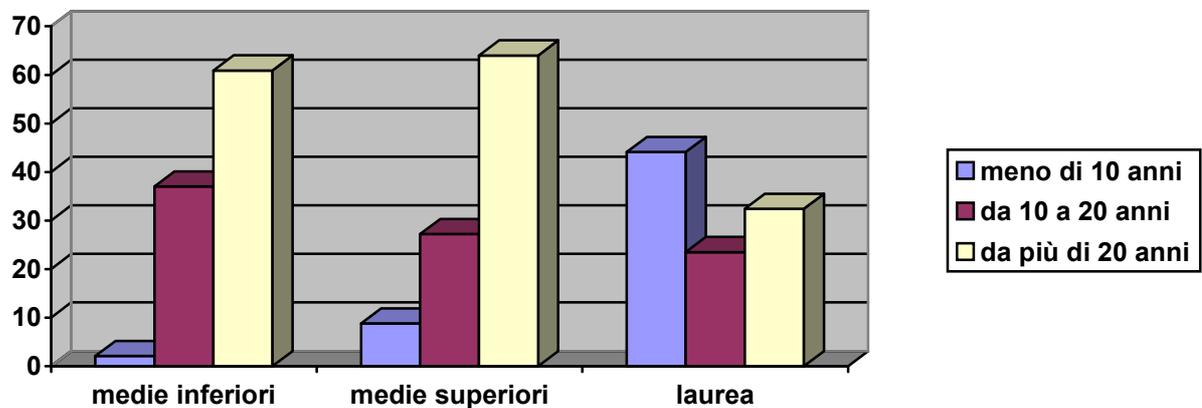
Fig 3 Scolarità



Per i laureati il lavoro in Olivetti è sembrato abbastanza soddisfacente, come nel caso di un testimone che ci ha raccontato di essere stato contattato dall'Ufficio Personale Olivetti per un lavoro legato alla sua laurea in Ingegneria Elettronica.

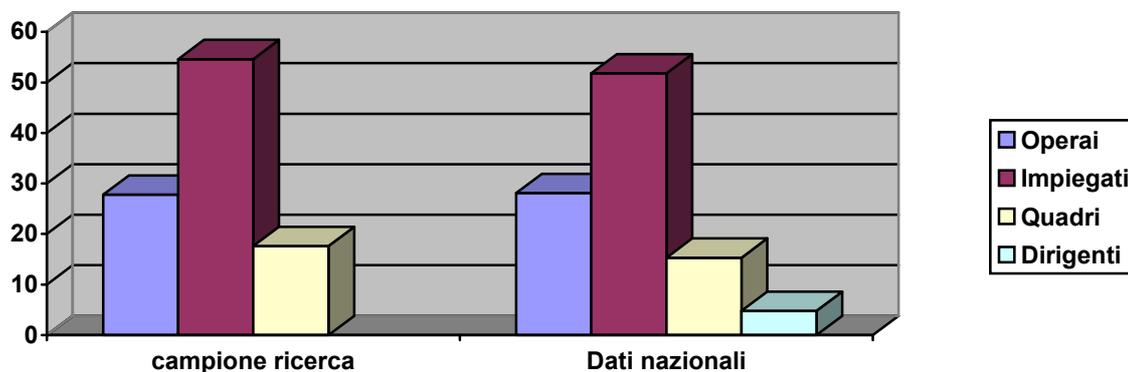
È ovviamente quasi del tutto scomparso il canale di reclutamento che collegava l'azienda agli Istituti tecnici superiori del Canavese come il Ghiglieno, dal quale provenivano molti giovani assunti, come nel caso di M. il quale, durante la scuola professionale è stato chiamato direttamente da Olivetti ed è stato inserito all'ufficio progetto dove è poi sempre rimasto, o D. che è approdato nella seconda metà degli anni '80 in Olivetti dopo il Ghiglieno, facendo per 10 anni il progettista, ossia quella mansione per la quale aveva studiato.

Fig. 4 Titolo di studio per anzianità di assunzione



La maggioranza dei lavoratori intervistati appartiene al ruolo degli impiegati (54,5%) mentre solo il 27,8% appartiene al campo della produzione. Il 17,5% sono invece quadri. La composizione del campione rappresenta in modo adeguato la distribuzione dei ruoli lavorativi sul totale nazionale dei dipendenti Olivetti rilevata nel febbraio 2007. Tale dato indica chiaramente come l'azienda abbia nel tempo esternalizzato soprattutto le linee di produzione, fenomeno certamente tipico dei processi di delocalizzazione produttiva. Va inoltre sottolineato che i quadri di Olivetti non sono i quadri dirigenziali presenti per esempio in Fiat ma si tratta di un Settimo livello/q, ossia di quadri che svolgono un ruolo tecnico professionale con alte competenze che non è sempre configurabile come una figura gerarchica.

Fig. 5 Distribuzione del ruolo lavorativo tra il campione e il totale dei dipendenti Olivetti (dati nazionali)



Come accennato prima, l'età lavorativa più alta contrassegna essenzialmente i quadri e in misura minore gli impiegati. Quasi la metà degli operai si colloca invece nella fascia di anzianità tra i 10 e 20 anni.

Tab. 2 Ruolo per anzianità di assunzione

	meno di 10 anni	da 10 a 20 anni	da più di 20 anni	Totale
operaio	12,3%	45,6%	42,1%	100,0%
impiegato	15,2%	23,2%	61,6%	100,0%
quadro	8,3%	19,4%	72,2%	100,0%
Totale	27	59	119	205
	13,2%	28,8%	58,0%	100,0%

Dal lato delle classi di età si nota invece che gli scarsi giovani presenti in azienda sono per lo più operai, mentre le altre classi di età sono più diffuse tra gli impiegati e i quadri. Peraltro, nessun giovane è un quadro a dimostrazione di quanto le limitate ultime assunzioni abbiano riguardato soprattutto ruoli esecutivi manuali.

Tab. 3 Classi di età per ruolo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
da 25 a 35 anni	62,5%	37,5%	,0%	100,0%
da 36 a 45 anni	31,8%	60,2%	8,0%	100,0%
da 46 a 54 anni	16,7%	54,2%	29,2%	100,0%
55 a 66 anni	11,1%	50,0%	38,9%	100,0%
Totale	28,2%	54,5%	17,3%	100,0%

[\(torna al documento principale\)](#)

4. Delusioni e soddisfazioni

Iniziamo a ragionare sulla relazione tra i ruoli lavorativi e le tre variabili inerenti al rapporto con l'azienda nei termini di aspettative riconosciute o disattese nell'ambito professionale. L'approccio della delusione può essere interessante per individuare quali sono le variabili che influenzano la percezione della propria condizione personale e sociale. La disponibilità a cambiare le proprie strategie individuali e professionali dipende da ampie dinamiche sociali che influenzano l'agire

degli attori, tra le quali va considerata anche la “delusione” o il suo contrario la “soddisfazione”. La delusione e l’insoddisfazione dei soggetti per la propria condizione possono portarli a disinteressarsi sempre più degli aspetti collettivi della propria esistenza, in sostanza della parte pubblica della loro vita, spingendoli a rinchiudersi nella vita privata. In certe condizioni essi possono essere spinti anche verso l’opposto, ossia verso la mobilitazione nell’arena pubblica. sebbene l’attuale clima economico, politico e sindacale del Canavese manifesti sul versante del “lavoro salariato” un sostanziale e diffuso disinteresse condito da un crescente fatalismo, come confermato anche dai risultati della ricerca. Il fatto che la situazione vissuta dai dipendenti Olivetti sia in buona parte segnata dalla delusione, dipende anche da una strisciante frustrazione diffusasi tra i dipendenti Olivetti che possiamo chiamare “mancata gratificazione differita”. In sintesi, le difficoltà aziendali stanno minando il sistema delle aspettative e delle sicurezze che i dipendenti avevano individuato in una struttura d’impresa a lungo dominata dalla certezza e dalla robustezza. Il sacrificio e l’impegno attuale non trovano corrispondenza e soddisfazione a livello d’impresa, mentre le crisi aziendali gettano un’ombra di preoccupazione sul futuro dei dipendenti, soprattutto dei livelli più bassi della gerarchia, coloro che si sentono sacrificati dalle scelte aziendali. Le tabelle seguenti mostrano, in generale, una parziale soddisfazione per il trattamento economico, professionale e del ruolo, che tuttavia diminuisce mano a mano che si scende dai quadri verso gli operai. Questi ultimi sono insoddisfatti nel 44% dei casi, mentre gli impiegati lo sono nel 32%. Solo l’8% dei quadri si ritiene deluso dal trattamento economico. Inversamente, la soddisfazione completa per il trattamento ricevuto viene dichiarata solo dal 15% del campione di tutti i ruoli.

Tab. 4 Trattamento economico equo per ruolo lavorativo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
sì del tutto	16,0%	12,6%	16,7%	14,3%
sì, in parte	40,0%	55,3%	75,0%	55,0%
no per niente	44,0%	32,0%	8,3%	30,7%
Totale	50	103	36	189
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La medesima situazione è identificabile per il riconoscimento a adeguato delle competenze professionali. In questo caso il 60% del campione si sente parzialmente riconosciuto nello svolgimento delle sue mansioni professionali confermando l’idea secondo cui impegno e disaffezione possono convivere anche all’interno di luoghi di lavoro poco incentivanti dal lato della creatività professionale.

Tab. 5 Riconoscimento adeguato competenze professionali per ruolo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
sì del tutto	14,5%	12,8%	22,9%	15,1%
sì in parte	40,0%	66,1%	74,3%	60,3%
no per niente	45,5%	21,1%	2,9%	24,6%
Totale	55	109	35	199
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sul versante della crescita professionale le soddisfazioni si distribuiscono in modo quasi analogo alle precedenti. Si accentua tuttavia la frustrazione dei livelli più bassi della gerarchia che denunciano la rigidità del ruolo e la limitata trasformazione e crescita dello skill mansionario, a riprova del fatto che l’azienda ha poco investito dal lato dell’innovazione del processo produttivo e si è poco preoccupata di migliorare le capacità lavorative dei dipendenti. In sostanza, solo il 10% di tutti i ruoli manifesta piena soddisfazione per l’accompagnamento aziendale della crescita

professionale, confermando l'idea dell'esistenza di un mix di frustrazione e rassicurante dilazionamento della gratificazione tipico di aziende scarsamente dinamiche.

Tab 6 Crescita professionalità per ruolo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
sì del tutto	4,4%	8,4%	23,5%	10,2%
sì in parte	37,8%	67,3%	64,7%	59,7%
no per niente	57,8%	24,3%	11,8%	30,1%
Totale	45	107	34	186
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

È interessante notare che l'anzianità non è significativa nel configurare le opinioni a riguardo, aspetto questo che evidenzia un clima aziendale che investe indistintamente i dipendenti di tutte le età e in cui determinati orientamenti - positivi o negativi - sono socializzati e condivisi all'interno dei propri mondi professionali.

Anche dai focus group sono emersi gli stessi risultati ottenuti dai questionari. Un operaio ha sottolineato come le soddisfazioni lavorative non siano molte e come purtroppo le prospettive per una crescita professionale non siano più presenti, così come molto ridotte siano le prospettive per l'azienda. Un impiegato ha dichiarato di ritenersi abbastanza soddisfatto sia a livello lavorativo che economico, ma ha sottolineato il fatto che negli ultimi anni l'azienda non offre più molte possibilità di carriera e di crescita professionale. Un tecnico ha spiegato che in Olivetti rimanere tecnico per tutta la carriera costituisce un pesante limite economico.

[\(torna al documento principale\)](#)

5. Opinioni sul management

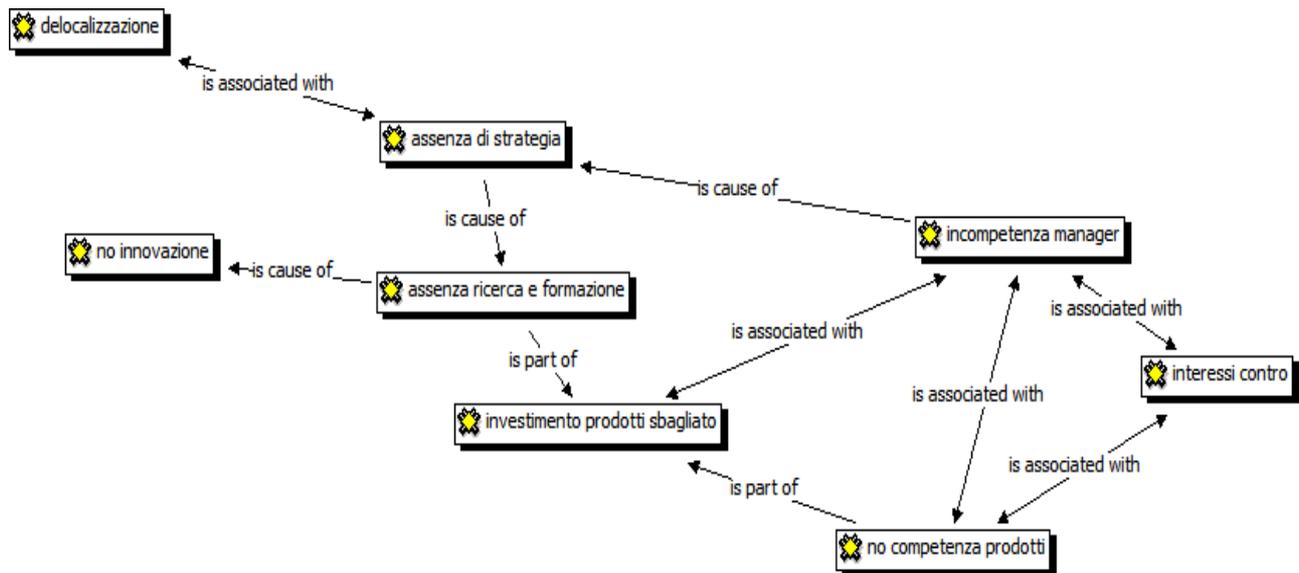
Se la distribuzione dei dati relativa alle aspettative economiche e professionali mostrano delle differenze, il giudizio sull'agire del management negli ultimi cinque anni è unanime nel connotarlo negativamente. La quasi totalità del campione (96,1%) ritiene che le scelte dell'attuale dirigenza siano state insufficienti a garantire stabilità e sviluppo dell'azienda. Il fatto che non solo i lavoratori manuali risultino ampiamente insoddisfatti della situazione, mostra con chiarezza quanto le strategie adottate, o la loro mancanza, siano deficitarie per l'intera organizzazione aziendale.

Tab 6 Giudizio sulle scelte del management

	operaio	impiegato	quadro	Totale
abbastanza positive	,0%	2,9%	12,1%	3,9%
abbastanza negative	27,9%	41,3%	45,5%	38,9%
negative	72,1%	55,8%	42,4%	57,2%
Totale	43	104	33	180
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Interessanti a questo proposito sono anche gli approfondimenti forniti dagli intervistati per spiegare le motivazioni dei giudizi negativi, per spiegare le attribuzioni di colpa nei confronti del manager. La chiarezza delle affermazioni è tale da consentirci di costruire un interessante e dettagliato modello delle carenze e delle responsabilità negative del management per l'attuale situazione aziendale. Ecco come si configura il modello delle responsabilità manageriale realizzato sulla base della ponderazione delle affermazioni:

Fig. 6 Struttura delle attribuzioni di responsabilità



Come si nota, al centro della struttura vi è la presunta incompetenza manageriale dalla quale dipendono le altre valutazioni relative agli investimenti in prodotti non competitivi, all'assenza di innovazione, ricerca, formazione e strategia complessiva, fino alla delocalizzazione, ritenuta una conseguenza dell'inaffidabilità manageriale.

Nel riflettere sulla generalizzata attribuzione di responsabilità nei confronti dell'azione del management aziendale non possiamo non sottolineare come si tratti di un atteggiamento ben conosciuto sul piano sociologico e antropologico. Solitamente, i rischi che incombono sulle prospettive di vita dei soggetti, come nel caso qui preso in esame relativo ai rischi occupazionali dei dipendenti Olivetti, proprio perché di natura esterna e sistemica, hanno progressivamente eroso il concetto di "colpa individuale", configurando un quadro cognitivo in virtù del quale i soggetti attribuiscono la colpa ad altri attori, normalmente attori molto più potenti dei singoli individui e da loro indipendenti. Ovviamente la presenza di un'evidente asimmetria di potere, peraltro sottolineata e confermata di continuo dagli intervistati, è di per sé sufficiente per individuare le responsabilità per la messa a repentaglio del futuro dell'azienda tra i dirigenti e "responsabili". Inoltre, la chiarezza e la precisione delle "accuse" sembrano difficili da mettere in discussione, così come pensiamo non si possa dire dei dipendenti di avere esagerato con le valutazioni negative. Peraltro, l'acredine manifestata dai dipendenti nei confronti del management ha quasi certamente a che fare con uno stile di direzione poco partecipatorio – alcuni hanno sostenuto che il loro parere su aspetti di loro competenza non è mai stato richiesto – e improntato su una crescente distanza tra vertice e base. Così si è espresso uno dei partecipanti ai focus group: "Vi è una totale assenza di comunicazione con il management, in più non ascoltano i suggerimenti". Poco comprensibile è infine risultata una certa bulimia organizzativa a livello manageriale che non può che alimentare rancori e critiche.

Abbiamo diviso le opinioni sul management in quattro categorie in grado di raccogliere le diverse affermazioni sulle responsabilità direttive relative alla situazione dell'azienda.

Incapacità e incompetenza

Molti pareri sull'operato del management sottolineano caratteri di inadeguatezza se non addirittura di incapacità. Da un punto di vista generale è abbastanza chiaro che funzioni, ruoli e configurazioni del management aziendale sono radicalmente cambiate negli ultimi vent'anni, così profondamente da renderlo molto diverso dal "vecchio" management Olivetti che aveva guidato l'azienda verso riconosciuti successi industriali anche dopo la scomparsa di Adriano Olivetti. Il mutamento del

management, per esempio la riduzione del suo potere e della sua influenza a favore degli azionisti, non può che amareggiare i dipendenti, abituati a un management in grado di tenere le redini dell'azienda anche nei confronti dei soci azionari più potenti e agguerriti, interessati solo alle performance dei titoli di borsa. Inoltre, non è un mistero che l'affinamento del potere esercitato dagli azionisti abbia fatto sì che i "generalisti" al vertice della catena di comando non siano più i dirigenti d'impresa di una volta, quanto piuttosto dirigenti pressati e influenzati da poteri indifferenti alla cultura aziendale formatasi nel tempo. I cambiamenti di proprietà e scelte chiaramente discutibili prese in ambiti diversi hanno eroso, se non cancellato a detta dei nostri intervistati, una cultura manageriale peculiare di Olivetti che si era radicata nell'azienda e nel territorio. Ora, paradossalmente, può capitare che la disponibilità a destabilizzare la propria organizzazione sia improvvisamente considerata un segnale positivo, come suggerisce Richard Sennett. Così come può accadere che guida strategica dell'azienda e responsabilità per ciò che accade vengano separate: di fronte ad esiti negativi la direzione può sostenere di non esserne la responsabile rivendicando allo stesso tempo il diritto a mantenere il controllo sull'organizzazione. Tali cambiamenti radicali nella cultura del management hanno quasi certamente avuto dei risvolti anche in Olivetti, al punto che i dipendenti non riconoscono più alle strutture direttive di essere responsabilmente a capo della catena di comando aziendale, un giudizio che al tempo del capitalismo weberiano sarebbe stato grave e vivamente sanzionato. Tale situazione configura una situazione di grave stress organizzativo, carenza di fiducia tra il centro e la periferia dell'azienda (o tra il vertice e la base se manteniamo una metafora piramidale), scarsa collaborazione e cooperazione interna, limitata capacità di apprendimento organizzativo (l'organizzazione che impara dai propri errori e dai propri successi). Come ha spiegato un partecipante ai focus group: "L'azienda non ha più memoria, si compiono errori già commessi. Manca la figura del gestore. Oggi a nessuno importa poiché chi sbaglia non paga".

Tale insieme di fenomeni non può che nuocere al generale funzionamento sistemico dell'azienda, per quanto dinamica e creativa essa sia. Alla luce di tali riflessioni, i giudizi degli intervistati potrebbero quindi apparire esagerati o semplicemente ignari dei mutamenti generali dei profili manageriali a livello del capitalismo globalizzato. Tuttavia, essi sembrano anche chiari ed auto-evidenti, al punto da individuare nell'attuale management una casta chiusa, incapace di dialogare e impegnata ad aumentare le distanze interne.

- Il nostro management ha investito i soldi diversamente, e non investendo sull'azienda i nostri prodotti quando escono sul mercato sono vecchi.
- Il management aziendale sceglie per l'azienda e non per i lavoratori.
- Incapacità palese del management.
- Il management è completamente impreparato e incompetente.
- Assoluta mancanza di lungimiranza e anche scarsa professionalità.
- Incompetenza tecnica e scarsa conoscenza del mercato.
- Il punto fondamentale è la mancanza di competenze tecniche dei nostri manager.
- Manca una visione industriale stabile. Le più alte decisioni manageriali sono prese su impulsi emotivi/emozionali e non su analisi oggettive ed economiche.
- Il nuovo management a mio avviso ha avuto un atteggiamento presuntuoso.
- Stipendi alti per manager che hanno prodotto il passivo in tempi neanche lunghi.
- Il management mostra una continua oscillazione nelle scelte tattiche (MFP sì nei centri commerciali, poi non e solo dai concessionari).
- Management posto in organico o da inetti o da interessi fuorvianti da quelli aziendali. Management talmente incapace da non rendersi conto nemmeno dei propri limiti
- Il management odierno (praticamente Pirelli) non ha nessuna esperienza del settore, non è in grado di dare giuste e razionali direttive.
- Nuovo management senza riferimenti nell'azienda.

- Sovrapposizioni di interessi personali (di casta) su interessi aziendali.
- Mancanza di rispetto per i dipendenti.
- a mio avviso non ha saputo coinvolgere le effettive capacità / know-how di Olivetti con le richieste di mercato. Mancanza di linee guida, si è percepita la mancanza di un "padrone". Scollamento netto tra le prime linee e la direzione

Errori negli investimenti produttivi

Tra gli intervistati un'idea molto diffusa è che il management sia responsabile di una politica di investimenti produttivi (investimenti di capitale e di lavoro) fallimentare, perché si è concentrata su prodotti sbagliati, poco commercializzabili e privi di qualità competitive. Ecco qui di seguito alcune delle affermazioni:

- Ha investito in un settore in perdita (prodotti consumer), lasciando indietro settori come i cash register e stampanti fiscali in cui siamo leader perdendo così terreno rispetto ai nostri competitori.
- Molta attenzione ai costi fine a sé stessa per risultati a breve termine, senza investimenti su uomini, mezzi e prodotti. Scarsa attenzione alla qualità dei prodotti.
- Perché il nostro management ha investito i soldi diversamente e non investendo sull'azienda con i nostri prodotti quando escono sul mercato sono vecchi.
- Investimenti in prodotti che non hanno sbocco sul mercato. Pochissimi investimenti in prodotti ad alto contenuto tecnologico.
- Ha puntato su prodotti non remunerativi con concorrenti troppo inseriti nel mercato, con un tempo-obiettivo troppo esiguo e tralasciando nicchie di mercato ad alto valore aggiunto.
- Ha abbandonato settori importanti come il ticketing, il gaming; ridotto gli investimenti nei settori delle stampanti bancarie, retail e del mondo fiscale per puntare tutto sul mercato consumer attraverso le stampanti a getto d'inchiostro.
- Errore nell'investire in prodotti dove non è competitiva sul mercato e disinvestimenti in prodotti dove è leader)
- Prodotti invendibili e inaffidabili. Viviamo su prodotti ideati 15 anni fa)
- Invece di potenziare e alimentare gli addetti ai nuovi progetti e alla ricerca di nuovi prodotti, ha investito sul multifunzionale sbagliando
- Hanno avuto disponibilità finanziarie da parte di Telecom (200 mil €) e sono riusciti a chiudere lo stabilimento di Agliè e Carsoli, hanno disinvestito sui fax (una vera produzione di massa di circa 500 mila prodotti all'anno), e hanno aumentato il debito di bilancio.
- Si cerca sempre di conquistare quote di mercato arrivando dopo la concorrenza già affermata con scarso risultato e senza prodotti particolarmente innovativi.
- Ha agito in modo sbrigativo e superficiale dimostrando di conoscere poco le problematiche connesse alla produzione dei prodotti e alla loro commercializzazione)(Assoluta mancanza di lungimiranza e anche scarsa professionalità
- Credo che Olivetti abbia perso un'opportunità irripetibile. Sono stati letteralmente sprecati i milioni di euro ricevuti mettendo sul mercato prodotti (MFP) non ancora affidabili.
- Gravi errori in fase di pianificazione che si sono ripercossi sulla qualità di una gamma di prodotti che si proponeva di affermarsi su un mercato dominato da concorrenti che della qualità e costo hanno fatto il loro cavallo di battaglia.
- Il management è stato preso da società diverse ed esterne, con nessuna competenza sui prodotti industriali Olivetti. Il management non ha fatto niente per riorganizzare in modo serio le attività e i processi produttivi, gestionali e decisionali e politiche.

Delocalizzazioni ed esternalizzazioni

Altrettanto perentorie sono le valutazioni sui processi di delocalizzazione della produzione. Come si evince anche dai dati quantitativi, sono soprattutto gli operai con mansioni esecutive ad essere delusi dalla politica aziendale che ha esternalizzato a cooperative locali o spostato in Asia intere parti del processo produttivo.

- Credo che la scelta del sudest asiatico, per il nostro livello produttivo, sia stata negativa per i costi. Forse l'est europeo poteva essere più adeguato per noi.
- Scelte strategiche aziendali azzardate. Arroganza della classe dirigenziale. Spostamento verso Cina e Est asiatico di intere produzioni e di progetti di primaria importanza aziendale.
- Ci si è indirizzati verso un discorso di delocalizzazione delle attività produttive come risoluzione dei problemi, cosa che non è realistica e i fatti lo stanno confermando. Si poteva, secondo me, cercare soluzioni diverse salvaguardando la produzione.
- Mancanza di un piano per il territorio, solo delocalizzazione forzata. Scelta strategica (vedi prodotti consumer) inopportuna.
- Perché il lavoro viene delocalizzato in altri stati per lucro dei grandi azionisti e a nostro discapito.
- Perché hanno pensato solo ai profitti e a delocalizzare la produzione senza investire nel territorio.
- Delocalizzazione selvaggia delle produzioni.
- Il lavoro deve rimanere in Italia.
- Perché le attività produttive vengono tutte delocalizzate e quelle rimaste vanno solo verso un senso.
- La scelta di delocalizzare le produzioni all'estero può essere valida per volumi elevati e non per i nostri attuali volumi
- Perché il management porta il lavoro via dall'Olivetti, in parte all'estero e in parte fuori dall'azienda.
- Le produzioni escono dall'azienda per finire in cooperative o all'estero.
- Il lavoro interno è stato commissionato tutto a ditte esterne, molte volte senza avere un effettivo ricavo economico.

Carenza di innovazione e ricerca, debolezza strategica

Al giudizio di incompetenza si correla infine una dura critica alla strategia aziendale ritenuta non solo debole ma addirittura fallimentare, soprattutto dal lato della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione dei prodotti finali.

- Segno di assenza strategica.
- Non hanno investito nella ricerca e sviluppo dell'azienda
- Perché da tempo ha intrapreso solo la strada del "cost reduction" senza investire in una nuova ricerca e nel personale
- Non c'è mai stata ricerca/formazione e ricambio adeguato
- investimenti molto limitati, indebolimento complessivo ricerca
- Invece di potenziare e alimentare gli addetti ai nuovi progetti e alla ricerca di nuovi prodotti, ha investito sul multifunzionale sbagliando
- Non si è investito in ricerca

- Si cerca sempre di conquistare quote di mercato arrivando dopo la concorrenza già affermata con scarso risultato e senza prodotti particolarmente innovativi
- La concorrenza si vince con l'innovazione e non solo con l'aggressività dei prezzi
- Scelte e strategie non adeguate alla realtà dell'azienda e del mercato. Mancanza di trasparenza nell'individuare difficoltà nel compiere quanto prefissato dagli obiettivi.
- Strategie sbagliate atte a sperperare denaro)
- Disinvestimento in R&D.
- Ho la netta sensazione che ogni decisione strategica presa dalla classe dirigente sia mirata al raggiungimento di uno scopo ben preciso: CHIUDERE!
- Nessuna strategia a medio/lungo termine. Responsabili inefficienti

D'altro canto, la critica ai dirigenti viene rafforzata anche dall'opinione che il loro numero sia troppo alto rispetto alle necessità attuali e quelle future, sebbene vi sia una notevole differenza tra i ruoli come si nota dalla tabella qui sotto.

Tab 7 Giudizio sul numero di dirigenti

	operaio	impiegato	quadro	Totale
Si, assolutamente	67,9%	61,3%	27,3%	57,3%
Si, abbastanza	32,1%	36,8%	63,6%	40,1%
No, per niente	,0%	1,9%	9,1%	2,6%
Totale	53	106	33	192
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Infine, un cenno a quanto emerso durante i focus group. Più volte i partecipanti hanno manifestato l'idea che l'azienda sia stata abbandonata a se stessa e che il management non abbia fatto le scelte corrette e adatte al mercato. Durante un incontro un partecipante ha detto: "c'è stata una frattura in cui il top management ha smesso di guardare al futuro, l'importante era far entrare tanti soldi per gli azionisti". In generale possiamo sostenere che tra i dipendenti è diffuso una sorta di ragionevole pessimismo tale da ritenere molto difficile una ripresa di Olivetti proprio perché il management non ha la volontà e le capacità per risollevarla la situazione.

[\(torna al documento principale\)](#)

6. Aspettative future

Il quadro problematico relativo al management si riflette nelle risposte sul futuro produttivo dell'Olivetti, dalle quali prevale un senso di sfiducia generalizzato verso il futuro produttivo e commerciale (il 60% dei lavoratori ha risposto che non ci sono prospettive nel futuro per l'azienda). Osservando nel dettaglio gli orientamenti espressi, nel gruppo di quelli che intravedono un possibile recupero l'attenzione si concentra nell'idea che il brand Olivetti abbia ancora una sua forza di penetrazione nel mercato (21,9%), mentre la maggioranza degli sfiduciati enfatizza, confermando il dato precedente, l'assenza di un serio e chiaro piano aziendale che possa garantire negli anni a venire il recupero produttivo e commerciale nei mercati internazionali.

Analizzando la distribuzione delle valutazioni sul futuro dell'azienda e la possibilità di valorizzare certe positività emergono differenze sostanziali tra i ruoli: i quadri si fidano molto del brand Olivetti mentre i lavoratori manuali sono i più critici nel valutare la scarsa competitività dei prodotti aziendali. Molti infine si concentrano sull'assenza di un piano aziendale orientato al futuro, e in questo caso il giudizio negativo prevale tra i quadri.

Tab 8 Valutazione del futuro di mercato dell'azienda

Si, posizionamento	0,5
Si, prodotti competitivi/innovativi	8,0
Si, brand Olivetti	21,9
No, posizionamento	9,6
No, prodotti non competitivi e non innovativi	5,5
No, commerciale non idonea	10,7
No, assenza piano aziendale	23,5
Non saprei	10,2
Totale	100,0

Anche nel corso dei focus group sono emersi punti di vista che confermano i dati rilevati dai questionari, ossia una certa diversità di prospettive sul futuro dell'azienda. C'è chi ha sostenuto che "oltre all'Hardware si debba sfruttare il marchio Olivetti, sfruttare la sua fama nel mondo", chi riteneva che debbano essere investiti dei soldi per il marketing, per fare delle serie analisi di mercato utili per decidere di concentrare gli sforzi aziendali dove ci sono possibilità di successo. Un'altra testimonianza ha inoltre sottolineato "che il management deve decidere cosa fare in maniera coordinata, che deve conoscere meglio le capacità della forza lavoro e dei dipendenti perché Olivetti ha bisogno di gente che creda nell'azienda".

Tab 9 Valutazione del futuro di mercato dell'azienda per ruolo

	operaio	impiegat o	quadro	Totale
Si, prodotti competitivi	1,9%	11,0%	9,1%	8,1%
Si, brand Olivetti	20,8%	19,0%	33,3%	22,0%
No, posizionamento	9,4%	9,0%	12,1%	9,7%
No, prodotti non competitivi	24,5%	14,0%	6,1%	15,6%
No, commerciale non idonea	11,3%	13,0%	3,0%	10,8%
No, assenza piano aziendale	18,9%	25,0%	27,3%	23,7%
Non saprei	13,2%	9,0%	9,1%	10,2%
Totale	53	100	33	186
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Un dato sicuramente importante riguarda l'opinione prevalentemente negativa sulla competitività e innovatività dei prodotti commercializzati in confronto ai *competitor* globali. Possiamo ipotizzare che ciò sia da mettere in relazione con quanto detto prima sulle scelte del management e sulla sua scarsa efficacia nell'implementare strategie adatte per sostenere la concorrenza sul mercato di riferimento.

Il panorama sfiduciato emerso dalla precedente valutazione sulle potenzialità di mercato, si conferma in relazione alla sopravvivenza dell'azienda stessa. Infatti la maggioranza degli intervistati sostiene che può esserci un futuro per l'Olivetti a patto che vi sia un cambio di strategia seguito dall'innesto di nuove risorse finanziarie. Ancora una volta l'accento sulla necessità di mettere in atto strategie vincenti per l'azienda allude al desiderio di essere governati da una dirigenza consapevole dei rischi e degli strumenti per farvi fronte.

Tab 10 Giudizio positivo sul futuro dell'azienda

altri investitori	37,2
ritorno vecchio management	2,3
Lavoratori rilevano azienda	3,1
cambio strategia	43,4
Intervento istituzioni	14,0
Totale	100,0

La parte dei lavoratori che, viceversa, manifesta ulteriormente il proprio pessimismo indica chiaramente nel management attuale la causa principale della eventuale scomparsa dell'Olivetti. Interessante risulta la convinzione diffusa tra i dipendenti della sostanziale negatività di un percorso che porti alla separazione di Olivetti da Telecom, ritenuta quest'ultima non solo l'azionista di maggioranza ma anche un partner ideale per la ridefinizione di strategie utili a Olivetti dal lato delle telecomunicazioni. Come ha sostenuto un testimone durante un focus group, "ci vorrebbe un incontro tra la telematica e l'informatica, tra Telecom e Olivetti potrebbe scoccare qualcosa se ci fosse anche un contributo dell'Università".

Tab 11 Giudizio negativo sul futuro dell'azienda

altri investitori	8,2
separazione Telecom	27,9
attuale management	57,4
non intervento istituzionale	6,6
Totale	100,0

La questione dell'intervento delle istituzioni a livello locale e nazionale, pur minoritaria, pone comunque il problema di un'assunzione di responsabilità collettiva nel fornire le basi per il mantenimento dell'assetto produttivo dell'azienda.

Tali valutazioni pongono d'altra parte un importante dilemma: mentre il 64% dei quadri ritiene che sia necessario l'arrivo di nuovi investitori, ossia di una nuova proprietà, impiegati e operai ritengono che si debbano apportare decisive correzioni nella strategia industriale ma mantenendo gli attuali assetti finanziari e proprietari. Tale differenza può essere attribuita al fatto che i quadri, avendo passato molto tempo vicino all'attuale management, si siano convinti della difficoltà di mutare direzione se non sulla base di un radicale cambiamento dell'assetto societario.

Tale opinione è emersa anche durante un focus group. Così si è espresso un partecipante: "l'attuale management non ha le idee chiare, questo management venuto da fuori ha fatto investimenti sbagliati". Un altro partecipante al focus group ha sostenuto che "questo management ha distrutto l'azienda, non dovrebbero avere premi, Olivetti non esiste più".

Tab 12 Giudizi positivi futuro azienda per ruolo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
altri investitori	33,3%	28,4%	64,3%	37,2%
ritorno vecchio management	,0%	4,1%	,0%	2,3%
Lavoratori rilevano azienda	,0%	4,1%	3,6%	3,1%
cambio strategia	44,4%	50,0%	25,0%	43,4%
Intervento istituzioni	22,2%	13,5%	7,1%	14,0%
Totale	27	74	28	129
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Come abbiamo visto prima, anche il processo di delocalizzazione produttiva messo in atto dall'azienda è diventato oggetto di profonde disapprovazioni, soprattutto dal lato degli operai. I dati sono interessanti perché manifestano giudizi molto diversi tra i differenti ruoli. Quasi l'85% degli operai ritiene del tutto sbagliate tali scelte, e ci sembra un atteggiamento comprensibile e legittimo perché ha ovviamente a che fare con il processo di produzione materiale delle merci nel quale sono coinvolti gli operai. Più della metà dei quadri sostiene invece che la scelta della delocalizzazione è stata obbligata, un adattamento inevitabile dell'azienda alle logiche del mercato globale. La maggioranza degli impiegati converge invece su un atteggiamento critico ma molto più moderato di quello manifestato dagli operai. Tali risultati sono interessanti anche perché mostrano come non si possa ragionare sulle idee dei dipendenti come se si trattasse di un corpo unico e coeso. Al contrario, tali difformità devono far riflettere gli attori istituzionali (azienda e sindacato principalmente) sulla presenza di interessi divergenti all'interno dell'azienda, tali da poter pesare anche sui processi di mobilitazione.

Tab 13 Giudizio sul processo di delocalizzazione

	operaio	impiegato	quadro	Totale
giusta	,0%	,9%	8,6%	2,0%
abbastanza giusta	,0%	7,3%	22,9%	7,9%
obbligata	15,8%	35,5%	54,3%	33,2%
del tutto sbagliata	84,2%	48,2%	14,3%	52,5%
non saprei	,0%	8,2%	,0%	4,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anche il giudizio sulle precedenti ristrutturazioni industriali operate dall'azienda mettono in luce differenti giudizi tra i ruoli. Significativo è l'alto numero di intervistati che non esprimono una valutazione precisa sul tali scelte aziendali. Tale incertezza di giudizio può effettivamente dipendere dalla difficoltà di individuare con chiarezza le conseguenze di scelte aziendali implementate negli anni scorsi, e tuttavia rimane la sensazione che una parte degli intervistati abbia volutamente deciso di sospendere il giudizio in attesa di eventi e dichiarazioni più attuali. Da non sottovalutare comunque il fatto che la maggioranza degli operai e degli impiegati valuta come del tutto insoddisfacente le strategie industriali dell'azienda degli ultimi due decenni.

Tab 14 Giudizio sulle riconversioni industriali

	operaio	impiegato	quadro	Totale
del tutto soddisfacenti	1,9%	,9%	,0%	1,0%
in parte soddisfacenti	26,9%	31,3%	52,8%	34,0%
del tutto insoddisfacenti	38,5%	44,6%	33,3%	41,0%
non valuta	32,7%	23,2%	13,9%	24,0%
Totale	52	112	36	200
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

[\(torna al documento principale\)](#)

7. Professionalità spendibili e futuro del Canavanese

Di fronte ad una situazione aziendale critica che prefigura un orizzonte carico di incertezze, la questione dei futuri scenari professionali dei lavoratori e delle lavoratrici assume un valore indiscutibile. Dalla discussione precedente è intuibile la preoccupazione per il venir meno delle condizioni necessarie a garantire continuità occupazionale e, quindi, a mantenere il livello di professionalità acquisito dalle "maestranze più anziane" e le aspettative dei più "giovani". L'idea di

spendibilità nel mercato del lavoro degli specifici ruoli professionali è un concetto chiave nella definizione del grado di fiducia sia sulle proprie competenze, sia sulle chance di occupazione che il territorio – in questo caso il Canavese e la provincia torinese - offre. In sostanza, la riflessione si indirizza sulla percezione delle possibilità di incontro tra offerta e domanda di lavoro e sull'eventualità di *mismatch*, ossia di problemi che ostacolano la ricerca di alternative credibili alla situazione attuale. Il pessimismo riguardante le scelte del management e le prospettive di stabilità aziendale trova un suo parziale bilanciamento nell'opinione positiva espressa dalla maggioranza degli intervistati (pari al 75%) di detenere una professionalità tuttora significativa al fine di trovare un'adeguata ricollocazione. Questa opinione è influenzata sia dalla composizione anagrafica degli intervistati la cui maggioranza è composta anagraficamente da soggetti entro le classi di età 25-45, dunque con una più positiva predisposizione verso il futuro occupazionale, sia dal prevalere di figure impiegate con maggiori potenzialità di reinserimento occupazionale. Il dato su cui appare opportuno riflettere è il numero di intervistati che ha scelto di non esprimere un giudizio. Le possibili interpretazioni a riguardo sono difficili da individuare. Potremmo in via del tutto ipotetica sostenere che ciò sia l'effetto di un atteggiamento scettico generale rispetto al futuro prossimo che non favorisce una chiara presa di posizione sulle proprie aspettative. Interessante è anche il fatto che siano proprio i più giovani ad astenersi da una valutazione precisa sul proprio futuro professionale, atteggiamento che può essere spiegato dalla volontà, caratteristica dei giovani, di lasciare aperte possibilità diverse per la propria ricollocazione.

Tab 15 Professionalità spendibili per età

	Sì certamente	sì con difficoltà	no sicuramente	non valuta	Totale
da 25 a 35 anni	26,1%	43,5%	8,7%	21,7%	100,0
da 36 a 45 anni	24,7%	51,8%	9,4%	14,1%	100,0
da 46 a 54 anni	19,1%	58,8%	11,8%	10,3%	100,0
55 a 66 anni	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	100,0
Totale	22,7	52,6	11,3	13,4	100,0

La distribuzione per ruolo evidenzia come le figure operaie siano quelle meno ottimiste rispetto al futuro lavorativo se confrontate con gli impiegati e i quadri. Indubbiamente, la valutazione della progressiva e generalizzata delocalizzazione del ciclo produttivo, che riduce oggettivamente riduce le chance di occupazione e aumenta la concorrenza sul mercato del lavoro, induce gli operai ad esprimere un sentimento negativo.

Tab 16 Professionalità spendibili sul mercato per ruolo

	operaio	impiegato	quadro	Totale
Sì certamente	16,3%	25,2%	25,0%	23,0%
sì con qualche difficoltà	44,9%	52,3%	61,1%	52,0%
no sicuramente	18,4%	10,8%	5,6%	11,7%
non valuta	20,4%	11,7%	8,3%	13,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	49	111	36	196

Le difficoltà relative a una ricollocazione professionale sono state sottolineate anche durante i focus group. Un partecipante ha sostenuto che il suo sentimento prevalente è quello di “paura, forte tristezza, il cerchio si stringe, non c'è un clima favorevole. Ho 45 anni, e fuori dall'Olivetti cosa posso andare a fare? L'aria che si respira non aiuta, c'è un clima pesante che non aiuta a lavorare serenamente” Un altro ha sostenuto: “Nel 1998 guardandosi in giro c'erano prospettive, oggi invece no, la crisi c'è, si sente e si vede. Per il personale di estrazione tecnica la vedo dura”. Un altro

ancora ha dichiarato che il termine che usa per descrivere la sua attuale situazione è quello di precarietà e non si stupirebbe se lo indirizzassero verso un call center: “non vedo futuro e fuori da Olivetti non c'è una prospettiva migliore. Attualmente ragiono come un precario”. Infine, così si è espresso un partecipante: “Sono troppo lontano dalla pensione, cosa succederà? Cosa andrò a fare?” Le opinioni registrate dai questionari trovano, quindi, una sostanziale conferma nelle testimonianze raccolte nei focus group, dove si sottolinea come la professionalità acquisita in Olivetti *potrebbe essere spendibile con qualche difficoltà*, ma al contempo viene enfatizzato il problema che ciò possa accadere quasi certamente non entro il territorio canavesano. Su quest'ultimo punto, abbiamo una diversità di accento rispetto al dato quantitativo. Se osserviamo le percezioni della capacità del Canavese di offrire delle opportunità di sviluppo economico, e quindi occupazionali, la questione della spendibilità mostra un ulteriore carattere, poiché emerge quanto l'insieme dei lavoratori sia propenso a dichiararsi, pur sottolineandone le difficoltà, ottimista circa tale eventualità. Le reali potenzialità di sviluppo economico del Canavese sono ovviamente difficili da stimare, anche perché è abbastanza diffusa l'idea che tale territorio sia perennemente in crisi, incapace di fare sistema, inadeguato ad affrontare le sfide poste dalla globalizzazione dal punto di vista del “locale”. Non è nostra intenzione aprire qui tale capitolo di riflessione, anche perché complessa e forse anche fuorviante. Tuttavia, è interessante rilevare che un quarto del campione “scommette” sul Canavese, e un altro 45% ci scommette più moderatamente. Si tratta evidentemente di una bella sfida per gli amministratori locali.

Tab 17 Futuro economico del Canavese

si certamente	24,4
si con difficoltà	45,8
no certamente	13,4
non valuta	16,4
Total	100,0

D'altra parte, la sfiducia espressa dagli operai trova una sostanziale conferma in quest'altra tabella, i dati della quale rinforzano la percezione di una professione, quella operaia, con ridotte chance di ricollocazione nel mercato.

Tab 18 Futuro economico del Canavese per ruolo

	si certamente	si con difficoltà	no certamente	non valuta	Totale
Operai	26,4%	37,7%	28,3%	7,5%	100,0%
Impiegati	26,1%	47,7%	9,0%	17,1%	100,0%
Quadri	13,9%	52,8%	5,6%	27,8%	100,0%
Totale	24,0%	46,0%	13,5%	16,5%	100,0%

Questa percezione sostanzialmente positiva legata alle potenzialità economico-produttive del Canavese apre uno scenario in cui le agenzie istituzionali, dal governo del territorio nei suoi diversi livelli d'intervento ai sindacati e alle associazioni degli industriali, sono chiamate ad assumersi la responsabilità di dare un fondamento realistico a tali attese o, se vogliamo, speranze esplicitate dal nostro campione.

In tal senso, come si evince dalla seguente tabella sulle aspettative personali professionali, i lavoratori Olivetti mostrano con chiarezza la volontà di non voler abbandonare il contesto lavorativo e abitativo. Se dovessimo con una battuta commentare questi dati potremmo dire che i lavoratori Olivetti sono caratterizzati da un certo “conservatorismo”, poiché solo il 12% prende in considerazione l'idea di abbandonare il proprio luogo di residenza. Il discorso è ovviamente più complesso, anche perché si tratta di aspettative, desideri, visioni future che non possono ancora

confrontarsi realisticamente con ciò che accadrà, vista l'aleatorietà della situazione. Certo, il fatto che quasi il 40% sia convinto di rimanere in azienda pone un difficile dilemma sia alla proprietà sia alle istituzioni locali che in qualche modo dovrebbero giocare un ruolo significativo in questa vicenda.

Tab 19 Aspettative personali professionali per il futuro

rimango in azienda	38,6
alternativa Canavese	6,1
alternativa in altri contesti	12,2
qualsiasi alternativa Canavese	5,6
Pensione	18,3
non valuta	19,3
Total	100,0

Dalla distribuzione per classi di età, come era logico attendersi, le preferenze si orientano verso il mantenimento dell'attuale situazione per gli anziani, mentre i giovani sono disponibili a valutare le eventuali alternative, presenti nel territorio e/o in altri contesti. Qui giocano le differenti pressioni della vita familiare e, quindi, la sicurezza salariale necessaria a sostenere i costi di riproduzione sociale e mantenere uno standard di vita adeguato. Sul totale dei soggetti che hanno risposto di rimanere in azienda quasi il 50% è sposato con figli. Il dato sorprendente riguarda il 33% di giovani che non ha voluto rispondere alla domanda.

Tab 20 Aspettative per classe di età

	rimango in azienda	tutte le alternative	pensione	non valuta	Totale
da 25 a 35 anni	26,1%	47,8%	8,7%	17,4%	100,0%
da 36 a 45 anni	41,7%	28,6%	4,8%	25,0%	100,0%
da 46 a 54 anni	45,6%	16,2%	20,6%	17,6%	100,0%
55 a 66 anni	11,1%	5,6%	77,8%	5,6%	100,0%
Totale	38,3%	24,4%	17,6%	19,7%	100,0%

L'incrocio con il ruolo non risulta significativo a testimonianza della forza delle diverse fasi della vita nel configurare il destino professionale e le scelte lavorative delle persone.

Per concludere la disanima sulle opinioni espresse rispetto al futuro personale e collettivo, abbiamo costruito un indice sintetico di ottimismo e pessimismo al fine di inquadrare con maggiore evidenza le caratteristiche di questi atteggiamenti antitetici. L'indice è stato costruito sulla base dell'incrocio tra la domanda sulla spendibilità nel mercato del lavoro e della valutazione sul futuro economico della zona. Nella categoria "incerti" abbiamo inserito quei casi che si sono espressi negativamente o non hanno espresso opinioni su una dimensione o l'altra.

Gli ottimisti in linea con l'analisi finora condotta rappresentano la maggioranza, anche se vi un'area di incertezza sul proprio destino professionale e/o sullo sviluppo produttivo del Canavese assai importante di cui tener conto nella valutazione del clima di preoccupazione" e di perplessità nel quale vive una parte dei lavoratori.

Tab 21 Indice di ottimismo e pessimismo per il futuro

Ottimisti	54,1
Incerti	36,7
Pessimisti	9,2
Totale	100,0

Nell'analizzare gli indici di ottimismo e pessimismo così come si sono distribuiti tra i ruoli notiamo come il pessimismo sia più alto tra gli operai mentre gli ottimisti prevalgono tra i quadri. Tale risultato convalida i dati evidenziati nelle tabelle precedenti e indica senza ombra di dubbio una crescente insoddisfazione e un timore generalizzato all'interno dei lavoratori più esposti ai processi di de-industrializzazione e perciò con meno certezze sulle occasioni di ricollocarsi.

Tab 22 Indice ottimismo/pessimismo per ruolo

	Ottimisti	incerti	pessimisti	Totale
Operai	40,8%	44,9%	14,3%	100,0%
Impiegati	58,2%	34,5%	7,3%	100,0%
Quadri	61,1%	30,6%	8,3%	100,0%
Totale	54,4%	36,4%	9,2%	100,0%

In conclusione, potremmo affermare che i lavoratori non siano percorsi da sfiducia nelle loro capacità professionali e delle eventuali alternative che si possono offrire pur in uno scenario critico. Variabili come l'età e il ruolo sono indubbiamente importanti nel delineare un atteggiamento ottimista piuttosto che pessimista, nondimeno l'orizzonte prospettato dalla risposte appare ancorato alla consapevolezza che si possa trovare delle soluzioni anche se all'interno di un percorso ad ostacoli.

[\(torna al documento principale\)](#)

8. Sindacalizzazione e prospettive

Questo ultimo paragrafo lo dedichiamo ad una sintesi dei dati relativi al tasso di sindacalizzazione all'interno delle aziende Olivetti. Indubbiamente, analizzare questa dimensione ha una sua validità in riferimento alle diverse crisi occupazionali e produttive che l'Olivetti ha dovuto affrontare e dunque è un indicatore sia del radicamento sindacale, sia della sua forza di rappresentanza per costruire future istanze rivendicative e negoziali con la proprietà.

La presenza del sindacato nel nostro campione si attesta su una percentuale di iscritti da ritenersi adeguata pari al 38,6%, tenuto conto della prevalenza negli ultimi decenni di figure impiegatizie a scapito di quelle operaie generalmente più sindacalizzate.

Tab 23 Iscritti al sindacato per ruolo

Operai	60,0%	40,0%	100,0%
Impiegati	31,3%	68,8%	100,0%
Quadri	28,6%	71,4%	100,0%
Totale	38,6%	61,4%	100,0%

In effetti, la distribuzione per ruolo mette in chiara evidenza la tradizionale appartenenza operaia e, viceversa, l'altrettanto tradizionale scarsa rappresentanza delle altre due categorie di lavoratori.

Se tale risultato non aggiunge niente di nuovo rispetto alle dinamiche sindacali nel mondo produttivo, la distribuzione per classe di età e titolo di studio sono particolarmente significative. Da un lato, i giovani neoassunti hanno tassi di sindacalizzazione al di sotto della media percentuale, mentre i lavoratori con più di 55 anni sono in maggioranza sindacalizzati. Per le classi di mezzo, 36-54 anni, l'andamento è discontinuo, in parte spiegabile dall'effetto del campione, ovvero di una presenza più alta di impiegati e quadri in confronto alle altre.

Tab 24 Iscritti al sindacato per classi di età

	Sì	No	Totale
25-35 anni	33,3%	66,7%	100,0%
36-45 anni	41,4%	58,6%	100,0%
46-54 anni	32,9%	67,1%	100,0%
55-66 anni	55,6%	44,4%	100,0%
Totale	38,7%	61,3%	100,0%

La scolarità evidenzia la sua relazione con il ruolo professionale svolto e conseguentemente del diverso orientamento all'iscrizione ai sindacati. Quest'ultima è quasi assente tra i laureati e maggioritaria tra i meno scolarizzati.

Tab 25 Iscritti al sindacato per titolo di studio

	Sì	No	Totale
Medie inf.	51,1%	48,9%	100,0%
Medie sup.	42,3%	57,7%	100,0%
Laurea	8,8%	91,2%	100,0%
Totale	38,6%	61,4%	100,0%

Tab 26 Iscritti al sindacato per anzianità lavorativa

	Sì	No	Totale
Meno di 10 anni.	26,9%	73,1%	100,0%
Da 10 a 20 anni	37,9%	62,1%	100,0%
Più di 20 anni	41,5%	58,5%	100,0%
Totale	38,6%	61,4%	100,0%

Infine, commentiamo questa tabella che incrocia l'iscrizione al sindacato e le opinioni sulle ristrutturazioni Olivetti degli anni scorsi. Questo tipo di analisi sarebbe realizzabile anche per tutte le altre opinioni espresse dal campione. In realtà anche questa semplice tabella mostra che le valutazioni critiche relative a certe scelte aziendali sono in parte influenzate dall'appartenenza sindacale. Tale dato da un lato suggerisce il fatto che l'iscrizione al sindacato è in grado di fornire al lavoratore qualche strumento in più per una lettura critica degli eventi che lo riguardano. Dall'altro dimostra anche che le opinioni dei lavoratori sindacalizzati non si discostano molto da quelle del resto dei lavoratori, aspetto che ci permette di sostenere che l'"ideologia" sindacale non è poi così cogente come qualcuno vorrebbe far credere.

Tab 27 Iscritti al sindacato e opinioni sulla riconversione

			d24		Total
			Sì	No	
d22	del tutto	Count	1	1	2
	soddisfacenti	% within d24	1,3%	,8%	1,0%
	in parte	Count	27	40	67
	soddisfacenti	% within d24	35,5%	32,8%	33,8%
	del tutto	Count	38	43	81
	insoddisfacenti	% within d24	50,0%	35,2%	40,9%
	non valuta	Count	10	38	48
		% within d24	13,2%	31,1%	24,2%
Total		Count	76	122	198
		% within d24	100,0%	100,0%	100,0%

9. Conclusioni

Pur con i suoi limiti, la ricerca ha posto in evidenza alcuni aspetti cruciali delle opinioni e dei punti di vista che sono diffusi tra i dipendenti dell'azienda. Il dato che salta immediatamente all'attenzione è la diffusa delusione dei dipendenti per i risultati degli ultimi 10 anni di gestione dell'azienda. Già il fatto che le assunzioni di giovani in azienda sia stata così limitata, favorendo di converso l'aumento dell'età lavorativa e biologica, sottolinea lo scarso turn-over al quale va associata, come hanno rilevato i nostri stessi intervistati, la mancanza di vitalità ed entusiasmo dell'azienda. Il sistema delle delusioni e delle soddisfazioni rilevato tra i dipendenti è abbastanza ambivalente. In breve possiamo dire che in generale l'azienda ha fornito per decenni delle palpabili sicurezze più che delle esaltanti possibilità di carriera e arricchimento. Le delusioni iniziano a prendere corpo in tempi recenti, quando i dipendenti si rendono conto che, per motivi diversi, il futuro dell'azienda è a rischio. Il capitolo centrale della ricerca riguarda i giudizi sul management, giudizi molto critici, segnati da acredine e rancore. Il management arrivato dalla Pirelli è unanimemente ritenuto il principale responsabile delle difficoltà aziendali, colpevole di investimenti sbagliati, delocalizzazioni produttive in Asia, crollo della ricerca e innovazione dei prodotti per il mercato. Leggendo tali dati ci siamo chiesti quanto ancora si può allargare il solco tra centro e periferia, o tra vertice e base, vista la situazione che abbiamo fotografato all'interno dell'azienda. Le aspettative future relative a una possibile ricollocazione sul mercato del lavoro non sono tra le migliori; punte alte di pessimismo sono presenti tra gli operai e tra gli impiegati più anziani. Solo tra i quadri vi è la sensazione che la loro professionalità sia ulteriormente spendibile anche a livello locale. Qui entra anche il problema della ricettività occupazionale del territorio, qualora si verificassero le peggiori previsioni per l'azienda. L'attesa per interventi di carattere politico-istituzionale è abbastanza diffusa, anche se non direttamente esplicitata. Per i governi locali, la sfida si presenta complicata e macchinosa, anche perché forse solo una piccola quota potrà essere assorbita da Mediapolis. Infine abbiamo registrato la percezione del sindacato tra i dipendenti. Come era prevedibile, gli operai e i lavoratori più anziani risultano i più sindacalizzati, ma inquietante appare la scarsa adesione sindacale da parte dei giovani, ultimi assunti. Un campanello d'allarme che il sindacato deve prendere seriamente in considerazione.

[\(torna al documento principale\)](#)