

XL CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

IL CASO DEL POLO DELL'OCCHIALERIA DI BELLUNO TRA INNOVAZIONE TECNOLOGICA E INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO

Maria Luisa Aversa¹, Valeria Iadevaia²

SOMMARIO

Nel presente lavoro sono illustrati i primi risultati di uno studio INAPP preliminare a una successiva indagine più ampia, che indaga la relazione tra l'occupabilità dei lavoratori over 50 e innovazione tecnologica in ambito manifatturiero.

In particolare, si è inteso analizzare le esigenze di innovazione e digitalizzazione delle imprese che possono ostacolare la permanenza prolungata al lavoro degli over 50 o determinarne l'uscita prematura e come queste si conciliano con l'esigenza di rinnovare la forza lavoro trattenendo sul territorio i giovani e consentendone l'entrata nel mercato del lavoro.

I distretti sono risultati gli ambiti territoriali più appropriati per la realizzazione dello studio in oggetto in quanto, per le loro caratteristiche intrinseche, forniscono una serie di risorse e mezzi potenzialmente idonei a rispondere in modo adattivo e propositivo alle trasformazioni relative alla Quarta rivoluzione industriale.

Il distretto dell'occhialeria di Belluno rappresenta un comparto del manifatturiero particolarmente dinamico dell'economia italiana, sia per le trasformazioni in atto che stanno spingendo le imprese ad adottare nuove strategie produttive e commerciali e nuovi processi organizzativi per rimanere competitivi sui mercati, sia per la presenza delle questioni e delle sfide poste alle imprese dall'invecchiamento della propria forza lavoro.

¹ INAPP, corso Italia 33, 00198, Roma, e-mail: l.aversa@inapp.org

² INAPP, corso Italia 33, 00198, Roma, e-mail: v.iadevaia@inapp.org

1. Introduzione³

2. I distretti e Industria 4.0. Il caso del distretto dell'occhialeria di Belluno

Par. 2.1 I distretti tra esigenze di innovazione e digitalizzazione delle imprese

Par. 2.2 Trend evolutivi, tra strategie di sviluppo e occupazione nel distretto

3. I risultati dell'indagine

Par. 3.1 I fattori esogeni e trasversali di age management

Par. 3.2 Le dimensioni di age management e Industria 4.0

4. Conclusioni

5. Bibliografia

³ Maria Luisa Aversa (1. Introduzione; Par. 2.1; Par. 3.2); Valeria Iadevaia (Par. 2.2; Par. 3.1). Le conclusioni sono a cura di entrambe le autrici.

1. Introduzione

La teoria della complessità, ponendo l'accento sul valore delle interazioni, anziché considerare l'individuo e l'organizzazione entità indipendenti (così come teorizzato da alcuni filoni del pensiero organizzativo) permette di analizzare e spiegare le attuali trasformazioni, generate dalla globalizzazione, dalle nuove tecnologie (per esempio, organizzazioni a rete e catene di collaborazione logistica, strategie internazionali ecc.) nonché dall'invecchiamento demografico (Rizziato, 2010).

L'organizzazione, nella teoria del caos e della complessità, viene considerata un sistema complesso, non prevedibile, costituito da variabili di natura diversa (individuali, sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche ecc.) che generano un assetto dinamico, in continua evoluzione. L'organizzazione è: *“ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti e costituisce una molteplicità”* (Morin 1993), il senso del suo agire si connette alla percezione del significato sociale di ciò che essa genera, che la riconosce come attore sociale, ma nello stesso tempo la presenta come parte di un contesto più esteso.

Weick (1997), sottolinea il ruolo principe che rivestono le interazioni, che si verificano sulla base dei significati conferiti dagli individui ai contesti sociali e alle modalità in cui essi ne discutono. La funzione dell'attribuzione di significato nei processi sociali è uno dei fattori fondamentali nell'ambito del costruttivismo sociale.

Come per Morin, per i teorici del costruttivismo sociale un'organizzazione esiste per “fare”, per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (per esempio, di impresa, ecc.), a tal fine diviene centrale connettere le persone che vi lavorano alla percezione del proprio apporto a tale identità sociale, individuato come fattore precipuo per la motivazione lavorativa.

Ciò si collega al tema della socializzazione organizzativa nelle dinamiche di costruzione dell'identità di ruolo, infatti, nell'ambito lavorativo, l'età non si associa soltanto su base strettamente anagrafica, ma anche in termini di socializzazione al lavoro, intesa come un processo attraverso il quale i dipendenti acquisiscono conoscenze inerenti l'organizzazione e si adattano al contesto di lavoro, al ruolo, al gruppo di lavoro e alla cultura organizzativa con lo scopo di entrare a far parte a tutti gli effetti della vita organizzativa (Fisher, 1986).

Negli ultimi tempi, il metodo delle differenze intergenerazionali al lavoro è stato di fatto messo in discussione e criticato da più parti.

Il processo di invecchiamento, alla luce del paradigma del corso di vita (Morgan, Kunkel 2011; Saraceno 2001), coinvolge tutti i lavoratori, a partire dalle coorti giovanili, in ragione della quale il processo di invecchiamento inizia già alla nascita.

Adottare la categoria dell'età (età anagrafica, anzianità di servizio e anzianità contributiva) consente di problematizzare la questione dei rapporti intergenerazionali a partire dalle differenze emergenti tra le percezioni dei lavoratori giovani e di quelli più anziani, senza presupporre che tali differenze esitino necessariamente in elementi di conflittualità (Berrozpe, Garavaglia, Marcaletti 2019).

Nella letteratura e nelle esperienze internazionali, il tema dell'age management (Walker 2006) viene sempre più spesso associato a quello della sostenibilità del lavoro (Kooij 2015, Zacher 2015).

Si è imposta la necessità che una gestione delle risorse umane nelle imprese si focalizzi sull'approccio della sostenibilità del lavoro ormai da qualche tempo utilizzato nel nord Europa e largamente supportato dalle linee guida delle organizzazioni sovranazionali, quali CE, ILO, WHO.

Il concetto di sostenibilità del lavoro rimanda alla dimensione precipua dell'essere sostenibile, ovvero la capacità di proseguire o perdurare nel tempo e di utilizzare le risorse a disposizione facendo in modo di sostenerne una trasformazione continua (Kooij 2015).

Tale concetto mette in evidenza i diversi aspetti di opportunità e criticità ricavati dalle risorse che lavoratori con età, ma anche seniority differenti, possono mettere in campo nel attività quotidiana e che hanno un effetto sulla produttività e sul benessere degli stessi lavoratori, in contesti di crescente prolungamento delle carriere (Berrozpe, Garavaglia, Marcaletti 2019).

Diversificate e variegata sono le dimensioni presenti in letteratura che hanno contribuito a definire l'occupabilità come costruito multidimensionale nel quale convergono sia variabili interne all'individuo sia fattori esterni legati al contesto di vita e al mercato del lavoro (Grimaldi 2007; Illmarinen 2006; Marcaletti 2012).

Il concetto di capacità di lavoro (*workability*), valida per ogni gruppo di età, nasce dall'interazione tra i fattori individuali propri di ciascuna persona (salute, istruzione, competenze, valori e motivazioni) e il suo ambiente lavorativo. Dunque la capacità lavorativa è l'equilibrio tra il lavoro e le risorse individuali. Oltre al luogo di lavoro, anche la famiglia e l'ambiente sociale circostante intervengono su tale equilibrio.

L'invecchiamento e i continui cambiamenti nell'organizzazione del lavoro fanno sì che la *workability* di ciascun individuo sia soggetta a successive trasformazioni nel corso della sua vita lavorativa. Lo sviluppo e l'incremento della *workability* dovrebbe dunque fungere da supporto al processo di *employability*, poiché, soltanto facendo interagire queste due dimensioni, strettamente interconnesse e interrelate, è possibile contribuire al miglioramento dell'occupazione in termini di qualità del lavoro e della vita in generale, in tutte le fasce di età e in particolare, nel target più maturo (Illmarinen, 1999).

La capacità lavorativa di ciascun individuo può essere studiata attraverso un modello (Work Ability Model) e misurata mediante un indice (Work Ability Index – WAI)⁴.

In tale contesto, l'occupabilità dei lavoratori maturi in relazione all'innovazione tecnologica, incentivata dal Piano Industria 4.0, viene letta e interpretata attraverso l'age management⁵, come strumento in grado di ampliare e sviluppare l'efficienza e l'occupabilità dei lavoratori, prendendo in considerazione bisogni e capacità delle diverse generazioni e mettendo l'attenzione sull'intero ciclo di vita/corso di vita.

Nello specifico, il primo capitolo presenta una riflessione di carattere generale sui distretti e la loro recente evoluzione rispetto all'avvento di Industria 4.0 per poi illustrare le caratteristiche principali del distretto dell'Occhialeria (territorio, specializzazione produttiva, dati su imprese/addetti/export, principali attori, network e ruolo delle istituzioni locali).

Il secondo paragrafo descrive i principali risultati dell'indagine, evidenziando i comportamenti e le strategie adottate per fronteggiare l'invecchiamento delle risorse umane, alla luce delle prospettive di innovazione di prodotto e di processo che si aprono con l'avvento della rivoluzione digitale e rilevando gli elementi di criticità, se presenti, riconducibili alle caratteristiche degli addetti over 50. Per tale analisi sono state utilizzate le chiavi di lettura proposte da un modello costruito da Isfol (Aversa *et al.*, 2015) e composto dalle dimensioni di age management presenti in letteratura⁶, riadattate e riformulate come fattori endogeni (reclutamento del personale, modalità organizzative, formazione e competenze, uscita dal lavoro, salute e sicurezza e welfare) e altri fattori definiti esogeni (caratterizzanti il contesto socio-economico e culturale) e trasversali (reti, relazioni e infrastrutture sociali) che condizionano l'attuazione e l'efficacia degli interventi.

Nelle conclusioni, sulla base dei risultati emersi, si tenta di fornire alcune indicazioni di policy e, nel contempo, vengono individuate possibili piste di lavoro per successivi approfondimenti.

2. I distretti e Industria 4.0. Il caso del distretto dell'occhialeria di Belluno

Par. 2.1 I distretti tra esigenze di innovazione e digitalizzazione delle imprese

Negli ultimi decenni i distretti industriali si sono profondamente e rapidamente trasformati. Tale processo è ascrivibile a una serie di variegati e diversificati motivi, tra cui l'internazionalizzazione, l'innovazione, la grave crisi economica iniziata a fine 2008, nonché le nuove tecnologie incluse nel concetto di Industria 4.0.

Appare evidente come l'espansione di Industria 4.0 consentirà il superamento di una serie di limiti come quello della prossimità fisica, espandendo l'ambito geografico delle forniture (materiali e semilavorati, ma anche di quei servizi forniti da remoto). L'impatto sulla supply-chain dei distretti scatuisce precipuamente

⁴ Il questionario, messo a punto da Illmarinen, è composto dalle seguenti sezioni: salute/benessere psico-fisico; organizzazione del lavoro; stabilità dell'impiego ed economica; conciliazione/Work-life balance; soddisfazione; identità professionale; relazioni; competenze.

⁵ Per Age management si intende: *L'Insieme degli interventi e delle misure che possono essere attivati a livello aziendale con l'obiettivo di creare le condizioni in cui ciascun individuo possa esprimere il proprio potenziale senza essere svantaggiato dalla propria età* (Walker, 1999).

⁶ Walker (Eurofound, 2006) ha identificato otto dimensioni di age management nell'ambito delle quali le organizzazioni possono realizzare azioni preventive e/o correttive: reclutamento; addestramento e formazione continua; percorso di carriera; flessibilità dei tempi di lavoro; promozione e tutela della salute e progettazione del luogo di lavoro; ricollocamento dei lavoratori maturi; uscita dal lavoro e transizione al pensionamento; approccio onnicomprensivo.

dall'uso dell'automazione e della progettazione assistita dal computer - peculiarità questa del digital manufacturing e che facilitano la crescita di prodotti molto personalizzati, conseguiti attraverso il 3D printing, con costi produttivi che si avvicinano a quelli della tradizionale produzione standardizzata (Vitali, 2017). La personalizzazione di massa è valida solamente per certe gamme di beni, laddove c'è richiesta di assortimento, di conseguenza il processo di Industria 4.0 svolge la funzione d'integrazione e allargamento, ma non certo di sostituzione del vecchio sistema produttivo.

L'indagine dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano (2018), ha rilevato un atteggiamento sostanzialmente positivo nei confronti delle tecnologie abilitanti, oltre la metà delle imprese afferma di trovarsi nella fase di implementazione /consolidamento di soluzioni 4.0. Dunque, aumenta il numero delle imprese che ha già iniziato tre o più progetti utilizzando tecnologie digitali innovative come l'Industrial Internet of Things, l'Industrial Analytics, il Cloud Manufacturing, l'Advanced Automation, l'Advanced Human Machine Interface o l'Additive Manufacturing. Le motivazioni precipue delle imprese che dichiarano di avere già scelto tecnologie Industria 4.0 sono, nella maggior parte dei casi, la riduzione dei costi e i miglioramenti del servizio, mentre gli ostacoli indicati spaziano dal contesto, dalla mancanza di infrastrutture, dalla scarsità di risorse finanziarie (soprattutto le PMI), dagli impianti datati, da limiti culturali e organizzativi, ma soprattutto dalle scarse competenze digitali degli addetti nelle imprese, soltanto alcune figure professionali possiedono le competenze necessarie. Per intraprendere il percorso verso l'innovazione e la competitività un'azienda necessita di sostegno tecnologico (come macchinari e sistemi IT) e di un quadro organizzativo adeguato in termini di capitale umano e know how. Si tratta, dunque, di un processo di cambiamento piuttosto complesso e articolato, che richiede capacità di gestione e progettazione, con lo scopo di accompagnare e comprendere meglio il cliente, di semplificare e rendere più agevoli i processi, di procurare sostegno durante le decisioni.

La difficoltà delle PMI nel reperire risorse finanziarie da investire in nuovi macchinari e nuove tecnologie, favoriscono la competitività dei concorrenti diretti delle PMI nei distretti italiani. Si riduce così l'intensità dei rapporti locali tra produttori e utilizzatori di macchinari, con effetto negativo sulle economie esterne distrettuali e quindi del relativo vantaggio nel produrre all'interno del distretto. Se da un lato, i produttori di macchine ricercano figure professionali capaci di gestire le nuove tecnologie introdotte da Industria 4.0, dall'altro lato, i piccoli fornitori si avvalgono di figure professionali più tradizionali legate all'accumulo della conoscenza appresa lungo la carriera lavorativa. Di conseguenza l'esigenza di formazione varia a seconda del settore. Inoltre, gli interessi tra le diverse componenti imprenditoriali divergono anche per quanto riguarda le politiche per l'innovazione. In particolare, rispetto alle infrastrutture tecnologiche di tipo specialistico, le grandi imprese e i produttori di macchine prediligono innovazioni pervasive, derivanti da altri ambiti tecnologici, mentre le piccole imprese della supply-in-chain sono più legate alle tecnologie tipiche del distretto.

Un altro cambiamento epocale della suddetta rivoluzione digitale riguarderà le relazioni all'interno dei distretti, in particolar modo quelle relazioni che s'instaurano tra le imprese che producono macchinari (grandi imprese) e le imprese che ne usufruiscono (PMI). Se da un lato, tale relazione ha favorito fino a oggi una crescita congiunta all'interno del distretto, dall'altro lato, ha garantito innovazione e trasferimento tecnologico.

Storicamente, all'interno dei distretti industriali si riconoscono relazioni verticali (lungo le fasi del ciclo economico) e orizzontali (all'interno della stessa fase del ciclo) tra le aziende, definite per fase di lavorazione e prodotto, di conseguenza quando la produzione è di tipo just-in-time, le PMI ricorrono alle economie di scala esterne, aumentando la competitività. Tali rapporti, con l'avvento della quarta rivoluzione industriale si stanno velocemente trasformando, infatti le grandi imprese, leader del distretto, si avviano a organizzare reti lunghe di fornitura, al di fuori dei confini geografici del distretto. Si assiste, dunque, a una divergenza tra gli interessi degli operatori dei distretti, nella congiuntura delle svariate fasi e nei diversi settori della filiera, dove le grandi imprese usufruiscono dei vantaggi della globalizzazione e dell'innovazione, mentre le PMI ne subiscono invece gli effetti (Vitali, 2017).

Come diversi studi evidenziano, saranno soprattutto le imprese di grandi dimensioni (i leader del distretto) a sfruttare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, a scapito delle PMI particolarmente sottocapitalizzate rispetto alle necessità imposte dai nuovi investimenti innovativi.

Detto ciò, un discreto numero di PMI si sta lentamente dirigendo verso l'internazionalizzazione e l'innovazione dimostrando di essere in grado di integrare la progressiva digitalizzazione dei processi produttivi, dando vita allo sviluppo di nuove filiere produttive tecnologicamente avanzate, frutto dell'integrazione tra Made in Italy e Industria 4.0.

Negli ultimi anni si è andato diffondendo in Europa il metodo innovativo della Smart Specialization Strategy (S3), che evidenzia la necessità di valorizzare le eccellenze nelle risorse locali, la diversificazione tecnologica e le complementarità tra settori attigui tecnologicamente e produttivamente. Viene posto, inoltre, l'accento sulla integrazione tra competenze diverse, tra fenomeni di specializzazione produttiva e tra i diversi settori a livello urbano e regionale e, nel contempo, si palesa l'urgenza di esplorare e navigare in settori nuovi.

La realizzazione della Smart Specialization (S3) comporta l'identificazione, da parte delle regioni, degli ambiti tecnologici dove ritengono possibile raggiungere o mantenere un vantaggio competitivo (Iacobucci, 2017).

Le regioni sono tenute a scegliere alcuni domini dove convogliare gli investimenti per la ricerca e l'innovazione nei quali essi ritengono di poter avere un effetto rilevante, inoltre i domini scelti devono integrare o rafforzare le capacità di ricerca e innovazione già presenti nella regione. La Smart Specialization permette alle regioni di sperimentare un più efficace sistema di relazioni fra governo regionale, università e imprese nella definizione delle politiche per l'innovazione. Inoltre, permette un collegamento più stretto tra le attività di ricerca e innovazione (R&S) e la promozione degli scambi di conoscenza tra domini tecnologici all'interno di una stessa regione (Iacobucci, 2017).

Le regioni italiane hanno indicato una media di circa 5 domini tecnologici di specializzazione; inoltre, le regioni propendono a designare ambiti di specializzazione piuttosto ampi (ad esempio, green economy, life science, ecc.) invece che ambiti tecnologici specifici.

Quando si parla di Smart Specialization diventano necessarie alcune pre-condizioni:

- la presenza di domini tecnologici collegati nella stessa regione, visto che per lo più gli scambi tra i vari soggetti avvengono all'interno di specifiche aree geografiche;
- i collegamenti fra regioni devono riguardare le relazioni tra regioni all'avanguardia in nuove tecnologie e quelle meno dotate che necessitano di specializzarsi verso nuove frontiere tecnologiche. La rilevanza che la Smart Specialization pone agli scambi di conoscenza fra settori diversi è il motivo per cui la strategia fa riferimento ai domini tecnologici piuttosto che ai settori produttivi.

Si presuppone che tali precondizioni favoriscano, da un lato, l'innovazione attraverso lo scambio tra diversi e variegati domini e, dall'altro, incentivino l'allargamento verso nuovi settori.

La Regione Veneto ha delineato la Smart Specialization Strategy attraverso l'identificazione dei vantaggi competitivi e delle specializzazioni tecnologiche più coerenti con il proprio potenziale di innovazione. Le priorità di intervento nascono dal processo di confronto con i diversi attori del sistema produttivo territoriale – le imprese e le loro aggregazioni, le istituzioni della conoscenza (centri di ricerca, università) presenti nel territorio.

Sono quattro le aree di specializzazione del manifatturiero Veneto su cui la Regione ha inteso focalizzare la propria attenzione, ciascuno con una propria specificità di domanda nei confronti dell'innovazione: la meccanica, il settore agroalimentare, il sistema casa-living, il sistema moda.

Il sistema moda, tra le specializzazioni di maggior peso nell'economia regionale, è quella maggiormente caratterizzata in senso distrettuale, con un forte peso del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, l'area dello "sport system" di Asolo e Montebelluno, il Distretto orafo di Vicenza, quello vicentino della concia e quello Bellunese dell'occhialeria. Dopo la meccanica, l'occhialeria è il settore le cui produzioni hanno maggiormente contribuito a mantenere positivo il bilancio delle esportazioni e della produzione nel corso della crisi economica, quando l'andamento complessivo del sistema economico nazionale aveva subito una battuta di arresto.

Par. 2.2 Trend evolutivi, tra strategie di sviluppo e occupazione nel distretto dell'occhialeria

Il contesto

Il Distretto Veneto dell'Occhialeria di Belluno fa parte del sistema regionale dei 17 distretti veneti (Venetian Clusters) riconosciuti dalla Regione in attuazione della Legge regionale 13/2014⁷, che rappresenta la declinazione della nuova politica di sviluppo regionale basata su un approccio all'innovazione di tipo "locale", centrato sulla valorizzazione a livello territoriale delle specializzazioni produttive, delle conoscenze e degli attori socio-economici, e sulla promozione di una maggiore collaborazione tra imprese e mondo della ricerca (centri di ricerca, università e centri di trasferimento tecnologico) attraverso lo sviluppo di progettualità condivise volte all'innovazione di prodotto, di processo e di modello di business.

L'estensione territoriale del Distretto dell'occhialeria coincide con tutta la provincia di Belluno (con tre aree di concentrazione: il Cadore, area di origine storica dove si trovano il 50% delle imprese, l'Agordino, sede di Luxottica, leader mondiale del settore, e le zone di Longarone, Alpago, Feltrino, Bellunese e Val Belluna) e parte della provincia di Treviso.

Si tratta di un territorio particolarmente montuoso che ha influenzato in maniera determinante la struttura insediativa locale, caratterizzata da piccoli centri a bassa densità abitativa. Al 2018, la Provincia conta una popolazione di circa 203.500 abitanti, con una percentuale di over 65 pari al 27,1%, superiore al valore medio regionale (pari al 26,1%). Dal punto di vista demografico gli indicatori dell'Istat descrivono una Provincia in cui la popolazione sta invecchiando a ritmi più sostenuti rispetto alla stessa Regione Veneto (*una tra le più vecchie d'Italia*) e all'Italia nel suo complesso. Come e più che in altre aree del Nord Est, la popolazione della provincia di Belluno è inoltre attraversata da un processo di riduzione complessiva delle risorse su cui anche il mercato del lavoro potrà contare. È infatti una delle Province italiane in cui le questioni aperte dalla dinamica dell'invecchiamento sul versante della distribuzione e produzione delle risorse, si intrecciano con le prospettive di sviluppo del modello produttivo su cui si è basato negli anni il mercato del lavoro locale.

Il Distretto, in cui è concentrato l'80% della produzione italiana di occhiali, è il principale produttore mondiale di occhiali di fascia medio/alta. È specializzato in tutte le produzioni: montature da vista e da sole, minuterie per occhiali, astucci e, in misura minore, lenti. Comprende anche alcune aziende che operano nella produzione di macchinari per il settore (sebbene la maggior parte dei beni strumentali giunga dalle aree di specializzazione della meccanica dislocate nel territorio nazionale), di attrezzature di produzione e in trattamenti galvanici.

A livello nazionale, Belluno è la prima provincia italiana per export nell'occhialeria, da cui ha origine il 43,4% dell'intero export di settore a livello nazionale. L'occhiale è il quarto prodotto veneto esportato al mondo ed è il principale prodotto dell'export bellunese (72,4% dell'intero valore, + 4,6 nel 2018). Nonostante il ridimensionamento della crescita, superata la crisi, il comparto ha dimostrato una forte reattività, soprattutto sul mercato internazionale, tanto che dal 2010 si sono costantemente succeduti valori record (dati CCIAA Treviso-Belluno).

Con riferimento alle dimensioni, secondo i dati 2017 forniti dalla CCIAA di Treviso Belluno, il distretto conta 258 imprese, con un trend in riduzione dal 2008, a causa della crisi, sia delle imprese (26% c.a. da 326 a 258) che delle localizzazioni complessive (passate da 423 a 354 unità, -16,3%).

La struttura imprenditoriale si caratterizza, contrariamente a quanto avviene nel resto del territorio regionale, per una elevata concentrazione dell'attività in cinque grandi imprese e gruppi internazionali (Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin e Marchon⁸) e una serie di imprese piccole e medio-piccole, artigianali e a conduzione familiare. Le grandi aziende, leader mondiali affermati in tutto il mercato internazionale, producono e distribuiscono prodotti con marchi propri e in licenza, presidiando tutte le fasi dell'attività (dalla progettazione del prodotto, alla comunicazione e logistica). Hanno inoltre il controllo diretto della distribuzione, tramite l'acquisizione di catene di ottica a livello internazionale.

⁷ La legge stabilisce una nuova definizione di distretto quale "sistema produttivo locale, all'interno di una parte definita del territorio regionale, caratterizzato da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere, artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese, operanti su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale".

⁸ La più grande detiene più della metà del fatturato di tutta l'area e considerando le prime cinque si arriva al 95%.

Le PMI sono imprese altamente specializzate nella produzione dell'occhiale, di sue componenti o di alcune specifiche lavorazioni, che cedono ai committenti, aziende licenziatricie con marchi propri oppure distributori. Soffrono maggiormente la concorrenza proveniente dai Paesi emergenti e sono penalizzate dalla mancanza di un accesso diretto al mercato (sia nazionale, sia soprattutto internazionale) e di un'adeguata struttura promozionale e di marketing. Sono anche condizionate dalle strategie delle imprese leader che, oltre a rivolgersi ai Paesi emergenti per l'acquisto delle componenti a minore valore aggiunto e a maggiore contenuto di manodopera, stipulano contratti di subfornitura, selezionando solamente quelle imprese dotate di una certa capacità innovativa e progettuale.

L'occupazione nel distretto

Le trasformazioni della struttura produttiva del distretto stanno avendo effetti anche sull'occupazione. A fine 2016, nelle 354 localizzazioni dell'occhialeria risultano occupati circa 10.500 addetti (CCIAA Treviso - Belluno su dati Infocamere), per la maggior parte donne. Il 70% degli addetti impiegati in imprese al di sotto dei 10 dipendenti, il 22,5% in piccole imprese e solo il 7,8% in imprese con più di 50 addetti.

Secondo i dati di Veneto Lavoro, nel 2017 il saldo delle posizioni lavorative dipendenti è passato da + 850 del 2016 a + 125 del 2017. Si è registrata una riduzione delle assunzioni passate da 3.255 del 2016 a 3.120 nel 2017. Le assunzioni sono per il 58% femminili e sono in crescita sia i contratti di lavoro somministrato (63%) sia quelli a tempo determinato a brevissima decorrenza.

Tabella 1 - Assunzioni nel settore occhialeria di Belluno per tipo di contratto e orario

<i>Tipologia contratto</i>	<i>2008-2016</i>	<i>2017</i>
Indeterminato	14,7%	10,3%
Apprendistato	2,7%	6,3%
Determinato	26,9%	19,7%
Somministrato	55,7%	63,7%
<i>Totale</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Orario</i>		
Part time	7,9%	5,8%
Full time	91,2%	93,9%
Non definito	0,9%	0,3%
<i>Totale</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: Local Area Network su dati Veneto Lavoro

Guardando alla suddivisione per età delle assunzioni, nel 2017 le assunzioni degli over 55 hanno rappresentato il 2,6% delle assunzioni complessivamente effettuate, con un incremento di 0,8 punti percentuali rispetto alla media 2008/2016. Mentre la fascia 30/54 anni ha registrato un calo di 4,5 punti percentuali. Il 61% ha riguardato assunzioni di lavoratori con un titolo di studio di diploma superiore.

Tabella 2 - Assunzioni nel settore occhialeria di Belluno per genere, età e titolo di studio

	<i>2008-2016</i>	<i>2017</i>
<i>Genere</i>		
Uomini	38,8%	41,0%
Donne	61,2%	59,0%
<i>Totale</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Età</i>		
15-29	51,6%	55,4%
30-54	46,6%	42,0%
55 e più	1,8%	2,6%
<i>Totale</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

*Titolo di Studio**

Basso	26,4%	24,1%
Medio	60,4%	60,7%
Alto	13,2%	15,2%
<i>Totale</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Local Area Network su dati Veneto Lavoro

*Basso=Nessun titolo, licenza elementare, licenza media - Medio=diploma superiore (2-3anni o 5anni) - Alto= Laurea e post laurea

Guardando alle assunzioni per profilo professionale, nel 2017 (dati Veneto Lavoro) le assunzioni delle professioni ad alto livello cognitivo (dirigenti, professioni intellettuali e tecniche) hanno rappresentato circa il 13,4% delle assunzioni totali, rispetto alla media del periodo 2008/2016 al di sotto dell'11%. La quota degli operai specializzati e semi specializzati e delle professioni non qualificate ha rappresentato circa il 77% delle assunzioni totali (il 50,9% se consideriamo solo gli operai specializzati e semi-specializzati), contro l'81% circa del periodo 2008/2016 (il 67,3% se consideriamo solo gli operai specializzati e semi-specializzati). Le professioni intermedie (impiegati e professioni qualificate nei servizi) sono passate dall'8% del periodo 2008/2016 al 9,7% del 2017.

Questi dati sembrano evidenziare dunque una inversione di tendenza nella ricerca dei profili professionali, nella direzione di un aumento delle assunzioni delle figure di alto profilo, capaci di combinare capacità di tipo creativo con le nuove tecnologie digitali.

Scomponendo i dati delle assunzioni del 2017 per classi di età, emerge che il 40% delle assunzioni degli over 55 ha riguardato operai specializzati e semi specializzati e il 12,5% professioni ad alto livello cognitivo.

Tabella 3 - Assunzioni nel settore occhialeria di Belluno per qualifica

<i>Mansione</i>	<i>2008-2016</i>	<i>2017</i>	<i>Di cui >55 anni</i>
Dirigenti	0,5%	0,5%	6,3%
Prof. Intellettuali	1,8%	2,7%	0,0%
Prof. Tecniche	8,6%	10,2%	6,3%
Impiegati	7,4%	9,0%	12,5%
Prof. Qualificate dei servizi	0,7%	0,6%	0,0%
Operai specializzati	53,1%	45,6%	37,5%
Conduttori e operai semi-spec.	14,2%	5,3%	12,5%
Prof. Non qualificate	13,7%	26,1%	25,0%
<i>Totale</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
		<i>(va 3100)</i>	<i>(v.a 80)</i>

Fonte: elaborazione Veneto Lavoro

Invecchiamento delle forze lavoro

Analizzando i dati Istat sui lavoratori dipendenti, suddivisi per classi di età, delle unità locali delle imprese attive nell'occhialeria di Belluno, nel periodo 2012/2015, emerge che nel 2015, i lavoratori over 50 rappresentano il 26% del totale dei lavoratori. La fascia di età centrale 30/49 anni rappresenta il 63%, mentre i giovani 15/29 anni sono l'11%. Guardando all'evoluzione dei dati si rileva, inoltre che nell'occhialeria la componente anziana dal 2012 al 2015 è aumentata di 6 punti percentuali, passando dal 20% al 26% (con un incremento maggiore rispetto al dato regionale), mentre la fascia dei giovani è invariata (anche se l'occupazione giovanile è inferiore al dato regionale). I dati esaminati descrivono un sistema produttivo la cui forza lavoro sta invecchiando maggiormente rispetto al dato regionale e non entrano lavoratori giovani, anche se l'occupazione giovanile sembra tenere meglio nel confronto regionale⁹.

⁹ A livello regionale e nazionale la variazione degli over 50 registrata nel triennio 2012/2015 è di 5 punti percentuali, inferiore a quella del distretto dell'occhiale (6%), mentre i giovani diminuiscono di 1 punto percentuale (passando dal 14% al 13%) a livello regionale e di due punti percentuali a livello nazionale (dal 13% all'11%), rispetto a un dato invariato a livello di distretto.

3. I risultati dell'indagine

Par. 3.1 I fattori esogeni e trasversali di age management

Crisi economica e sociale, internazionalizzazione e globalizzazione

Tra i fattori esogeni individuati, i processi di internazionalizzazione e di globalizzazione hanno inciso profondamente sulla trasformazione del distretto, con conseguenze sul modo in cui si stanno affrontando le sfide tecnologiche.

Dopo anni di crescita e di sviluppo costante, a partire dalla seconda metà degli anni '90 il distretto ha attraversato una lunga crisi. Le numerose aziende di subfornitura, che negli anni del boom economico erano nate per assorbire eccessi di domanda, sono state le prime a registrare situazioni di sofferenza (Bramanti e Gambarotto, 2008). Anche il fatturato ha subito cali rilevanti, non solo a causa della riduzione della domanda internazionale, ma anche per l'emergere di nuovi concorrenti nei paesi del sud-est asiatico, quali Cina e Taiwan. Questa situazione ha inciso in maniera differente sulle grandi imprese e sulle PMI terziste e artigiane e all'inizio del 2000 la spaccatura è diventata ancora più evidente.

I grandi gruppi, infatti, non hanno risentito particolarmente della crisi, anzi la globalizzazione e l'apertura dei mercati ha permesso loro di delocalizzare nell'Est Europa e in Asia (in particolar modo in Estremo Oriente e Cina), consolidando la loro posizione di leader in tutto il mondo. Questo se da un lato ha fatto incrementare il fatturato, dall'altro ha però portato a un calo degli occupati a livello nazionale. Inoltre, le grandi imprese hanno acquistato canali di distribuzione in tutto il mondo, presidiando direttamente i mercati di sbocco (e questo ha rappresentato un ulteriore elemento di indebolimento della filiera perché ha permesso di collegare direttamente il produttore al consumatore).

Per le piccole e medie imprese invece la situazione è stata più critica soprattutto per le aziende che producevano in conto terzi, che hanno dovuto rivedere le loro politiche commerciali e molte, non riuscendo a trovare uno spazio nel nuovo mercato globale hanno chiuso¹⁰. Alcuni studi condotti (Unioncamere Veneto, 2012) hanno messo in evidenza come molte piccole aziende, in buona parte terziste delle grandi, hanno chiuso non solo a causa della concorrenza cinese, ma anche per problematiche legate al ricambio generazionale, evidenziando un problema di scarsità di manodopera che ha riguardato non solo qualifiche specializzate, ma anche quelle generiche. Le piccole aziende sopravvissute sono quelle che hanno puntato alle aggregazioni e che hanno condiviso strategie d'innovazione di prodotto e di processi di commercializzazione.

Tuttavia, nonostante la riduzione di imprese, anche negli anni di crisi nel distretto si è riusciti a mantenere realizzazione delle cinque macro-fasi della produzione di occhiali (idealizzazione, progettazione e sviluppo del prodotto finale; fabbricazione di parti staccate dell'occhiale, di minuterie e di altri componenti, saldatura; trattamenti galvanici, rivestimenti e verniciatura; conclusione del processo di produzione e il montaggio finale) e questo si è rivelato un elemento strategico per la sopravvivenza del distretto quando alcune grandi aziende che avevano delocalizzato (come Luxottica) hanno deciso di tornare a produrre in Italia¹¹, scontente della bassa qualità dei prodotti fabbricati all'estero.

Negli anni quindi, nonostante il notevole ridimensionamento del distretto sia in termini di crescita produttiva che di numero di imprese, la produzione di qualità è tornata nel territorio. Quello che è avvenuto è però un processo di internazionalizzazione produttiva da parte delle grandi aziende che hanno incorporato al loro interno funzioni (o le hanno esternalizzate al di fuori del distretto) generando autosufficienza rispetto al contesto distrettuale.

Questo è dipeso dal fatto che a causa della delocalizzazione e della crisi dei terzisti, molte competenze specialistiche nel tempo erano venute a mancare e le aziende che hanno fatto reshoring si sono trovate a dover internalizzare i processi produttivi.

¹⁰ Dalle 652 unità locali dell'occhialeria attive a fine 2001 si è passati alle 289 del 2008.

¹¹ L'occhialeria è stato l'ultimo settore a delocalizzare e a tornare. Nel settore dell'occhiale il reshoring, chiamato anche "back to Italy", è caratterizzato dal rientro della produzione nella fascia di prodotti di alta qualità, dove i maggiori costi che affrontano le aziende in Italia sono più che compensati dai benefici di immagine e di qualità dei prodotti.

Molte PMI non si sono accorte della necessità di cooperare tra di loro in modo da contrastare, almeno in parte, lo strapotere delle leader e riuscire ad essere competitive anche sui mercati internazionali. Quindi mentre le imprese leader hanno continuato a crescere, la loro crescita non ha coinciso più con la crescita del distretto.

La spaccatura tra le imprese leader e le PMI è quindi aumentata a scapito delle piccole che hanno continuato a chiudere. Se in passato il sapere locale era sufficiente e il distretto poteva operare come un sistema chiuso, ora non lo è più. Vengono richieste nuove capacità: cambiare rapidamente, introdurre innovazione, imparare continuamente. La soluzione è ricorrere ad altri veicoli di apprendimento, relazionarsi con l'esterno e uscire dai confini distrettuali (Unioncamere Veneto, 2012)

Gli anni più recenti sono stati caratterizzati da ulteriori fenomeni di reshoring e processi di fusione internazionale, con l'ingresso di fondi stranieri.

Questi eventi dimostrano comunque la vitalità del settore e l'importanza a livello internazionale e segue anche un'altra tendenza che era già stata osservata, cioè il ritorno di una fascia alta di produzione in Italia.

Tutti gli intervistati sono stati concordi nel ritenere che il comparto dell'occhialeria stia oggi vivendo una serie di cambiamenti dovuti agli effetti degli eventi sopra illustrati.

Alla luce di tali trasformazioni, le associazioni datoriali e gli esperti di settore intervistati evidenziano come quello dell'occhialeria non possa ormai più considerarsi un distretto nel senso tradizionale del termine, a differenza delle altre realtà distrettuali venete (calzaturiero del Brenta, scarpone sportivo a Montebelluna, cereria, oreficeria nel vicentino, mobili nell'Alto Trevigiano) che sono rimaste con un profilo più aderente al concetto di distretto che proviene dalla letteratura (Becattini, 2000; Rullani, 2015). Viene evidenziato come l'estrema polarizzazione dimensionale delle imprese, poche grandi da un lato e molte PMI dall'altro, abbia fortemente sovrastato quello che poteva essere un sistema composto da un elevato numero di piccole imprese connesse tra di loro per fare fornitura ai leader, tanto che si è cominciato a parlare non più di distretto, ma di *"polo dell'occhialeria"*.

Oggi le aziende presenti nel distretto sembrano dividersi in quattro distinti gruppi (Unioncamere Veneto, 2012):

- da una lato le imprese leader che sfruttano le competenze del distretto e cooperano con una pluralità di attori. Utilizzano i servizi delle istituzioni per introdurre innovazione di processo e di prodotto. In questi anni hanno acquisito competenze organizzative e tecnologiche verticalizzando la produzione e rinunciando, del tutto o in parte, al ricorso ai subfornitori;
- dall'altro le PMI che si distinguono, a loro volta, in:
 - o imprese a marchio proprio e per conto terzi, che hanno saputo utilizzare canali informali per acquisire nuove conoscenze tecniche ed organizzative. Hanno investito nel miglioramento della produzione e hanno saputo crescere, sviluppare le competenze per creare dei propri marchi e lanciarli sui mercati anche esteri, cambiare la propria organizzazione per adattarle alle esigenze del marketing internazionale e dell'innovazione tecnologica. In questo, il settore dell'occhialeria è un ottimo esempio di come un caso di successo industriale di poche grandi aziende possa fertilizzare un'intera filiera;
 - o micro imprese e subfornitori, che sono una realtà con bassissima capacità d'innovazione, fortemente dipendenti dalle grandi e medie imprese. Queste caratteristiche si sono tradotte in incapacità di acquisire nuove competenze sia direttamente sia attraverso le Istituzioni;
 - o PMI che operano nella componentistica specializzata (ad esempio astucci, minuteria metallica di pregio, verniciatura e processi galvanici). Questo insieme ha mantenuto un rapporto molto stretto con le altre imprese del distretto, acquisendo informazioni e mettendosi in condizione di rispondere alle esigenze delle aziende produttrici.

Il distretto sta cercando di recuperare una propria identità anche a livello territoriale, puntando sulla valorizzazione del Made in Italy e facendo leva sulla su tutti quegli elementi che in passato hanno consentito di guadagnare una posizione di leadership assoluta nel settore: qualità dei prodotti, l'innovazione nei materiali e nei metodi, il design avanzato, le professionalità acquisite. Per mantenere e aumentare la competitività dei prodotti è necessario acquisire nuovi mercati e consolidare gli esistenti, intercettando nuovi bisogni per trasformarli in offerta di prodotti. Per fare questo il nuovo *Programma di sviluppo del distretto*

2017-2020 punta su nuove strategie di internazionalizzazione, una gestione efficiente del marketing e una rinnovata mentalità del management, sulla collaborazione con enti e federazioni di settore e sull'attivazione di sinergie messe in atto con altri Distretti, Reti Innovative di Ricerca (RIR) e centri di ricerca per lo studio di materiali innovativi, di nuovi tipi di trattamento delle superfici, l'impiego alternativo dei materiali tradizionali e degli scarti, i processi di certificazione e anticontraffazione del prodotto. Il Piano prevede anche iniziative finalizzate a supportare le aziende nell'introduzione di upgrading organizzativi in considerazione del processo di digitalizzazione industriale creando un contesto territoriale e figure professionali più propense all'innovazione.

Innovazione tecnologica e digitalizzazione

La polarizzazione del mercato intorno a pochi grandi leader, che a livello produttivo sembrano tutti voler rafforzare strategicamente la presenza nel territorio provinciale, sta determinando a cascata una serie di rilevanti cambiamenti all'interno delle imprese del distretto, con impatti differenti sul modo in cui si stanno affrontando le sfide tecnologiche.

Le grandi imprese vedono nell'evoluzione tecnologica uno dei principali elementi di competitività dove l'innovazione è fondamentale per rimanere sui mercati internazionali e che sono da soli in grado di cambiare completamente il sistema di tecnologie.

Nelle PMI, invece, i processi di innovazione e digitalizzazione sono in ritardo, questo anche perché l'occhialeria è tuttora una lavorazione dove la componente artigianale rimane significativa, soprattutto per i prototipi e la loro industrializzazione iniziale.

Inoltre, la produzione dell'occhiale non ha assunto ancora, se non con delle eccezioni, la configurazione di produzione in serie di un elevato numero di prodotti. L'occhiale come oggetto di moda e l'occhiale di tipo sanitario hanno la caratteristica di una variabilità dei cataloghi molto forte nel tempo e ci sono ormai modelli che vengono messi sul mercato in continuazione al ritmo di 2/4 mesi in quantità contenuta. Per questo motivo gli esperti intervistati evidenziano che per le imprese un investimento consistente in macchinari 4.0 potrebbe non essere coerente con la variabilità temporale dei cataloghi e la dimensione delle produzioni.

La maggior parte degli intervistati concorda nel ritenere che il distretto si trovi in un momento di transizione, in cui, a parte i grandi gruppi internazionali che fanno storia a sé e alcune delle grandi imprese, ancora non c'è una percezione piena di cosa significhi effettivamente Industria 4.0 e si è in una fase di individuazione delle risorse e di comprensione di dove applicare le nuove tecnologie.

Le medie aziende, prevalentemente della componentistica, hanno sicuramente avviato un processo di automazione che ha interessato varie fasi della produzione (plotter da taglio, trincee automatizzate, robot antropomorfi per la sostituzione delle braccia a livello di produzione).

Le più avanzate stanno realizzando linee di produzione completamente automatizzate e iniziano a parlare di strategia 4.0, anche con la realizzazione di studi per automatizzare i processi. Si tratta di aziende che si stanno re-ingegnerizzando e che grazie a un management abbastanza giovane, stanno compiendo percorsi di innovazione interessanti. Ovviamente ci sono delle eccezioni tra le piccole imprese, eccellenze che stanno lavorando a sistemi avanzati di produzione degli occhiali molto personalizzati (per esempio Thema Optical sta lavorando sul riconoscimento facciale) o sui materiali. Anche se quella sui materiali è una componente di innovazione molto forte che prescinde dal discorso di Industria 4.0 e che appartiene alle caratteristiche intrinseche del prodotto occhiale.

Anche la digitalizzazione è nelle fasi iniziali. Questa si è concentrata prevalentemente sulle prassi operative di amministrazione, acquisti e marketing. Ma ancora molto si potrebbe fare nella fase della produzione (nello sviluppo della nuova generazione di stampanti 3D, utilizzo di Big data, intelligenza artificiale, IOT che consentirebbero l'integrazione nei processi produttivi). Il collegamento tra robotizzazione e digitalizzazione è ancora lontano. Di fatto si sta lavorando ancora come cinque o sei anni fa, non ci sono ancora grandi cambiamenti nei processi produttivi e nell'organizzazione del lavoro.

Reti, relazioni e infrastrutture sociali

Per sfruttare al meglio la trasformazione digitale fin da subito si è capito che le tecnologie rappresentano solo le infrastrutture abilitanti, mentre il cuore è rappresentato dalla competitività, per la quale occorre avviare

soprattutto un “cambio culturale”. Si tratta di una rivoluzione che sta cambiando l’intera società non solo l’industria.

La sfida si basa dunque, anche sulla capacità dei territori trasformare i sistemi locali in “ecosistemi 4.0”, creando un ambiente fertile in grado di supportare le imprese non solo nella trasformazione digitale, ma anche nella creazione delle competenze necessarie a sfruttare le opportunità che industria 4.0 offre.

In questo senso, intorno al distretto dell’occhialeria di Belluno si è sviluppata negli anni una rete di attori e istituzioni locali che ora si sta ulteriormente rafforzando, con l’obiettivo di supportare le imprese nel contatto con gli investitori, nell’accesso ai finanziamenti per la trasformazione digitale, nello stabilire un contatto tra gli utenti e i fornitori di innovazione digitale lungo la catena del valore, stimolando sinergie tra le tecnologie digitali e altre importanti tecnologie abilitanti e nella formazione delle necessarie competenze.

Tale rete è formata dai seguenti soggetti¹²:

- Il consorzio "Distretto Dolomiti Occhiale" (DDO) composto dalle principali associazioni di categoria del territorio (Confindustria, CNA, Confartigianato) e Reviviscar S.r.l. (Società di servizi di Confindustria Belluno Dolomiti), in qualità di rappresentante del Distretto. Rappresenta le istanze delle aziende del distretto, impegnandosi nella gestione dei progetti previsti dal piano di sviluppo, in particolare in ricerca e innovazione, internazionalizzazione, capitale umano, organizzazione aziendale, studi e analisi, gestione di progetti complessi.
- La Camera di Commercio di Belluno insieme alle associazioni imprenditoriali territoriali – Confartigianato e Assindustria – rappresentano la business community territoriale e si sono mosse negli anni recenti offrendo ai propri associati e rappresentati servizi reali e consulenze ad ampio spettro.
- Certottica è l'Istituto Italiano di Certificazione dei prodotti ottici nato nel 1992 per il rilascio di attestati di conformità per la certificazione CE dei prodotti ottici. Ha 4 aree di intervento: certificazione, formazione, normazione, ricerca & innovazione. Quale ente di formazione professionale certificato, collabora con organismi istituzionali e privati, nazionali e comunitari per realizzare progetti di formazione-lavoro, indirizzati agli operatori socio-economici, alle imprese, alle persone.
- Reviviscar. REVIVISCAR S.r.l. è la struttura operativa dell'Associazione degli Industriali della Provincia di Belluno, nata per la realizzazione degli interventi formativi rivolti sia a personale occupato che a persone in cerca di impiego, nonché all'attività di consulenza aziendale di varia tipologia.
- Scuola dell’Occhiale. È articolata su due livelli. Il primo, di tipo universitario, consiste nel corso di laurea breve in tecnologia dell’occhiale (nell’ambito del Corso di Diploma in Ingegneria Meccanica dell’Università di Padova). L’altro riguarda la formazione permanente, con particolare riferimento alla formazione tecnica dei quadri e delle maestranze.
- DIH Belluno Dolomiti: è il centro di innovazione per l’organizzazione e la diffusione della cultura tecnologica e imprenditoriale relativa ai temi di Industria 4.0. La localizzazione del DIH all’interno dell’Istituto Tecnico Superiore Negrelli Forcellini di Feltre ha consentito l’attivazione di percorsi didattici sperimentali sul tema Industria 4.0 e Agenda Digitale, che coinvolgeranno studenti (anche universitari) e insegnanti.

L’articolata rete di attori socio-economici rappresenta il tentativo di mettere a sistema un insieme di servizi utili a sostenere le aziende, specialmente quelle piccole e dei settori a bassa tecnologia, che altrimenti avrebbero difficoltà a cogliere da sole le opportunità offerte dalla digitalizzazione, facendo dialogare i vari soggetti presenti a livello nazionale e regionale.

Gli attori della rete, operando a livello territoriale e conoscendo il linguaggio delle imprese, soprattutto delle PMI, sono in grado di comprenderne le esigenze, supportarne la trasformazione aziendale e valutarne le competenze attuali e future.

¹² Va segnalato inoltre, che, proprio perché la promozione del “Made in Italy” non può essere separata dal territorio, che si caratterizza per altre due eccellenze riconosciute a livello internazionale: le Dolomiti patrimonio dell’Umanità Unesco e Tiziano, nel 2016 è nato il progetto “Distretto Culturale Evoluto” esperienza pilota, ufficialmente riconosciuta dalla Regione Veneto e con il sostegno del Ministero dei Beni Culturali e l’interessamento del Ministero degli Esteri, impegnato in diverse iniziative di promozione delle eccellenze italiane all’estero.

In particolare svolgono un importante ruolo nello sviluppo delle competenze attraverso l'erogazione di servizi finalizzati ad accrescere la capacità di innovazione attraverso la qualificazione del capitale umano e lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze:

- formazione tecnica e gestionale, affinché i lavoratori interessati siano in grado di operare in modo efficiente con i nuovi prodotti, processi o modelli aziendali digitalizzati;
- formazione manageriale → cambio culturale, creazione di una vision e di una strategia, far comprendere che industria 4.0 non è acquisto di un macchinario;
- formazione di nuovi profili professionali: aiutare le aziende a realizzare la loro trasformazione digitale significa anche disporre di lavoratori che abbiano le competenze necessarie per lavorare con le nuove tecnologie ICT.

Iniziative territoriali in atto

Industria 4.0 richiede livelli di servizio nuovi e questo può ridare centralità al territorio. È per questo che le parti sociali a livello territoriale (Cisl e Cgil in particolare) hanno avviato un percorso di confronto per creare una piattaforma comune finalizzata a: promuovere e sostenere strumenti di tutela per la componente più debole del lavoro nelle ristrutturazioni; realizzare una piattaforma unitaria su salari, premi di produttività, mansionamenti e qualifiche; avviare un programma sulle infrastrutture “cognitive” per il polo industriale dell'occhialeria (formazione professionale, ricerca, alta formazione design e stile, informatica e gestionale, formazione continua e formazione finalizzata alla ricollocazione); promuovere la creazione di un politecnico interamente dedicato al settore dell'occhialeria, che prepari gli studenti futuri lavoratori a diventare specialisti dell'occhiale acquisendo specifiche competenze; definire un programma di governance territoriale per l'accompagnamento al processo di trasformazione del polo bellunese dell'occhiale.

Un primo risultato realizzato a ottobre 2017 ha portato alla creazione, con Confindustria e con le altre associazioni socio-economiche del territorio, di un tavolo permanente per le politiche attive al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta, partendo dalla formazione dei disoccupati. L'obiettivo è reimpiegare la maggior parte dei circa 6mila disoccupati iscritti ai centri per l'impiego della provincia, i giovani fino ai 30 anni, ma soprattutto la fascia degli over 50 che hanno più difficoltà a trovare un'occupazione pur avendo, comunque, maggiore esperienza.

Una seconda iniziativa riguarda l'intesa sottoscritta tra sindacati, Provincia e enti locali per un rafforzamento del welfare territoriale, realizzata attraverso la costituzione di un fondo di rotazione che focalizza la propria azione su quattro gli ambiti. Il primo è il “pacchetto genitoriale”, che comprende il bonus bebè, la rete degli asili, i centri famiglia e altre azioni di aiuto alle giovani coppie con figli. Un secondo ambito riguarda i “cicli scolastici universitari”, per offrire ai giovani neo laureati dei tirocini post laurea che li mettano in contatto con il mondo del lavoro e li aiutino a trovare una occupazione nel Bellunese, mettendo un freno al processo di spopolamento in atto nelle valli del bellunese. La terza linea di intervento è la politica abitativa, con la costituzione di un fondo di garanzia per le banche che erogano mutui alle giovani coppie per la casa, che dia un po' più di sicurezza a chi affronta l'importante spesa di una abitazione ma che si trova a fare i conti spesso con un lavoro precario o che potrebbe saltare. Infine gli anziani, per i quali al raggiungimento del 70° anno di età si prevede una carta servizi per poter accedere a prezzi calmierati ai cinema, teatri, bus, centri sportivi ed altro per combattere il fenomeno della solitudine in una logica di invecchiamento attivo e di socializzazione.

Tabella 5 - Fattori esogeni/trasversali e age management: principali risultati in sintesi. Anno 2019

<i>Fattori esogeni /trasversali</i>	<i>Caratteristica evento</i>	<i>Risultati/Effetto</i>	<i>Strategie di risposta</i>
Crisi economica e sociale.	Riduzione della domanda internazionale Nuova concorrenza sud-est asiatico	Riduzione numero di imprese (PMI) Riduzione dell'occupazione	Valorizzazione del Made in Italy: - qualità dei prodotti, - innovazione nei materiali e nei metodi, - design avanzato
Globalizzazione/Internazionalizzazione	Delocalizzazione/Reshoring Ingresso Fondi stranieri → Rafforzamento Grandi Imprese leader	Ricomposizione della base produttiva: - polarizzazione del mercato : grandi imprese da un lato (che hanno in mano il 95% della produzione) e PMI dall'altro	Ripensamento sia nelle relazioni tra imprese di filiera, sia dei modelli organizzativi interni → da distretto a Polo dell'occhialeria
	Riduzione dell'occupazione Invecchiamento della popolazione Spopolamento (mancanza di giovani)	Perdita di competenze specialistiche e mancanza di profili tecnici adeguati Problematiche legate al ricambio generazionale, scarsità di manodopera di qualifiche specializzate e generiche	Formazione di personale tecnico altamente qualificato: - Creazione di ITS - Scuola dell'occhiale - Formazione specialistica (FSE) giovani, disoccupati e over 35
Innovazione tecnologica	Produzione semi artigianale, se non artigianale” legata al “saper fare manuale” Produzione legata alla stagionalità con variabilità dei cataloghi molto forte nel tempo (2/4 mesi) e produzione in quantità contenuta.	Differenza nel modo in cui si stanno affrontando le sfide tecnologiche tra grandi imprese e pmi Per le grandi imprese → evoluzione tecnologica è principale elemento di competitività, fondamentale per rimanere sui mercati internazionali. Da sole sono in grado di cambiare completamente il sistema di tecnologie Nelle PMI, invece, “l'innovazione arriva più tardi” → rischio di rimanere esclusi	<i>Programma di sviluppo del Distretto 2017-2020</i> punta su: - Sviluppo di nuove strategie di internazionalizzazione e di marketing - rinnovo mentalità del management e cambiamento cultura di impresa - collaborazione con enti e federazioni di settore, RIR e centri di ricerca per lo studio di materiali innovativi - percorsi didattici sperimentali sul tema Industria 4.0 e Agenda Digitale rivolti a studenti (anche universitari) e insegnanti
Reti, relazioni e infrastrutture sociali	Rete territoriale: - Consorzio "Distretto Dolomiti Occhiale" in qualità di rappresentante del Distretto, CCIAA Belluno, Certottica e Reviviscar, Scuola dell'Occhiale, DIH Belluno Dolomiti - Parti sociali - Enti Locali territoriali	Creazione di un ecosistema dell'innovazione territoriale in grado di collegare imprese, università e mondo della ricerca/innovazione, formazione al fine di mettere in grado le PMI di sviluppare tutte le competenze necessarie per sfruttare le opportunità offerte dal industria 4.0 e digitalizzazione	<u>Attività della rete:</u> - Creazione di consapevolezza sulle tecnologie digitali - Formazione tecnica (giovani, occupati, disoccupati) e Formazione 4.0 - Sportello Industria 4.0 → Sviluppo competitivo e innovazione, Sviluppo di strategie per le aziende
		Necessità di un nuovo ruolo e nuova governance degli attori socio-economici territoriali Necessità di nuovi servizi per ridare centralità al territorio	<u>Iniziative territoriali in atto 2017</u> - Piattaforma 4.0 → sostenere strumenti di tutela componente più debole del lavoro

			- Tavolo permanente politiche attive → favorire incontro tra D/O, formazione dei disoccupati (giovani e over 50)
--	--	--	--

Fonte: nostre elaborazioni su dati INAPP

Par. 3.2 Le dimensioni di age management e Industria 4.0

Reclutamento del personale

La tecnologia sta esercitando una certa influenza sia nella possibilità di migliorare quello che veniva svolto precedentemente, sia nelle dinamiche, anche sociali, dei vari contesti professionali. La caratteristica di questa rivoluzione tecnologica è che ha un fattore connotativo diverso dalle altre: è velocissima.

Alcuni imprenditori guardano alla tecnologia come a uno dei fattori di differenziazione più forti. Essere automatizzati vuol dire efficienza, vuol dire qualità e individuano l'inserimento di personale giovane in azienda come valore aggiunto, necessario per essere competitivi sul mercato nell'era digitale. Come dichiara un rappresentante di un'impresa: *“è normale che in fase di reclutamento vai a ringiovanire la popolazione aziendale. Nel nostro ambito c'è molto il discorso del fashion, quindi è ovvio che tutto quello che sia mondo del design, del brand, appartenga di più a un giovane, sicuramente più attento alle mode rispetto a un lavoratore maturo”*.

Altri invece, sono di parere parzialmente diverso, individuando gli over 50 come i nuovi giovani delle aziende, *la nuova frontiera delle imprese, giacché la pensione è stata posticipata a 67 anni*”. Un altro rappresentante di un'impresa afferma, che pur privilegiando i giovani in fase di reclutamento, opera scelte differenziate in base al profilo ricercato, riconoscendo il valore dell'esperienza del lavoratore più maturo. *“È il mestiere che chiama, più che l'età”*.

Un punto critico è individuabile nella resistenza al cambiamento da parte del lavoratore maturo, *“la maggior parte delle volte una questione di mentalità può essere bloccante. Persone che hanno vissuto in un certo tipo di azienda rimangono legati a quel tipo di azienda, non capendo che le aziende sono vive e che quindi si evolvono”*.

Formazione e competenze

La domanda di formazione e di competenze del distretto punta alle potenzialità connettive che la robotica fornisce, contribuendo allo sviluppo e alla rettifica dell'intero processo produttivo (dalla progettazione fino alla commercializzazione sia su scala nazionale che internazionale).

Le figure professionali maggiormente richieste devono, dunque, integrare il sapere tecnologico con le c.d. soft skills, in grado di attivare la capacità connettiva del processo produttivo.

Molta parte del discorso sui processi di creazione e sviluppo del capitale umano si focalizza intorno ai processi di ricambio generazionale ed alla possibilità di coinvolgere, far coesistere, accompagnare a pensionamento e scambievolmente valorizzare le esperienze e le competenze delle differenti generazioni di lavoratori.

L'avvento dei nuovi modelli produttivi orientati alla delocalizzazione ha di fatto eliminato le competenze tecniche che oggi, invece, nell'ambito del *reshoring* in atto, sono di nuovo richieste. In questo caso, le aziende che hanno esternalizzato o che hanno addirittura trasferito fuori confine le produzioni, cercano di rientrare, ma non riescono a trovare le competenze necessarie.

Quello che sembra dunque affermarsi, è un cambio di paradigma che considera la variabilità di contesto in cui le imprese operano non più come problema, a fronte del quale trovare risposta lineare con l'acquisizione di una tecnologia o di un saper fare tecnico prestabilito, ma come essa stessa risorsa, in grado di produrre innovativi e creativi percorsi di lavoro.

Professioni e lavoro

Uno dei tratti costitutivi della transizione in corso, è il fatto che il bellunese per l'occhiale è il luogo al mondo in cui vi è il più straordinario bacino di competenze di tipo produttivo in senso stretto. Il fabbisogno che si sta manifestando in modo più evidente è quello relativo alle figure che vanno a integrare le linee di produzione.

Mentre in passato l'evoluzione di una professione era lentissima e, di conseguenza, la capacità, la comprensione rispetto a esperienze precedenti diventava un valore fondamentale per assicurare un determinato tipo di ricaduta nella produzione, oggi questo modello sta rapidamente cambiando. Se fino a qualche anno fa il lavoratore anziano aveva un tipo di lavoro che conosceva da sempre, oggi quel mondo è cambiato, ma questo non comporta necessariamente una sua espulsione. I linguaggi richiesti per utilizzare determinate tecnologie sono in via di semplificazione. Ormai l'operatore lavora non per codici o linguaggi, ma per mezzo di digitazioni su immagini grafiche. Anche un lavoratore maturo può con molta più facilità

rispetto al passato avvicinarsi a questo nuovo modo di lavorare, progressivamente guidato, supportato, accompagnato. Ovviamente ciò può avvenire soltanto per alcuni livelli professionali.

Cooperazione intergenerazionale

Gli intervistati concordano che il discorso sull'età vada spostato dalla formazione alla cooperazione intergenerazionale dentro le organizzazioni. Tale collaborazione intergenerazionale è necessaria, ma va collocata all'interno delle singole aziende, rispettandone le specificità, senza immaginare ricette standard.

Come dichiara un rappresentante di una impresa, *“intorno ai 50 anni c'è un differenziale digitale, tecnologico, mentre per i giovani c'è un differenziale esperienziale, il differenziale relazionale e allora qui si deve fare da trait d'union. Ma non lo puoi fare con la semplice formazione, devi entrare nell'azienda e fare degli accompagnamenti mirati”*.

Nel contratto Integrativo 2015-2018 di Luxottica compare un patto generazionale che, da un lato, favorisce l'ingresso di giovani lavoratori, mentre, dall'altro, facilita quei lavoratori che a 3 anni dalla pensione desiderano ridurre il loro orario lavorativo. Per i lavoratori affetti da gravi patologie o malattie invalidanti la durata del patto generazionale è estesa a cinque anni, con la possibilità di accedere al part time al 50% fin da cinque anni dalla pensione. Il contratto ha individuato come prioritari i campi della digitalizzazione e il metodo del dialogo tra generazioni. Utilizzando le tecniche di storytelling si è partiti dal racconto della storia dell'azienda, per affrontare il tema dello scambio intergenerazionale, per giungere poi a verificare modalità concrete di trasferimento di conoscenze tra anziani e giovani, tra nativi e immigrati digitali, in un percorso comune e di crescita partecipata.

Salute e sicurezza

A giudizio degli intervistati, l'aumento dell'età media della forza lavoro impatta, inevitabilmente, sulla sicurezza: i lavoratori più anziani sono, di fatto, più esposti al rischio d'infortuni, anche a causa delle loro minori capacità di governo delle nuove tecnologie. Industria 4.0 può potenzialmente dare un contributo alla reciproca promozione tra permanenza al lavoro dei lavoratori maturi e tutela della loro salute, pilastro della strategia dell'invecchiamento attivo. Ciò potrebbe avvenire creando condizioni e ambienti di lavoro favorevoli per la tutela della salute e della sicurezza, promuovendo la formazione e l'*empowerment*. L'adozione delle nuove tecnologie, favorite anche dai benefici fiscali, potrebbe migliorare il lavoro non solo nei suoi aspetti economici, configurandosi come un'opportunità per trasformare i costi della prevenzione in un investimento.

Nelle PMI si tratta di sviluppare una nuova cultura socio-organizzativa, di predisporre nuovi meccanismi che permettano di avere un quadro sempre aggiornato delle situazioni anagrafiche dei dipendenti, di proporre una nuova cultura manageriale in cui il ruolo di manager non può essere accomunato con quello delle grandi imprese, ma deve piuttosto nascere e consolidarsi sulle specificità della situazione aziendale.

Welfare aziendale

Numerosi e variegati sono gli accordi di secondo livello che riguardano il welfare aziendale. Si sta sempre più consolidando un approccio orientato alla gestione dell'età e delle diversità lungo tutto l'arco dello sviluppo professionale, tenendo conto dell'evolversi del rapporto fra individui, mercato del lavoro e vita familiare. Gli interventi di *people caring*, contribuiscono così a favorire la permanenza nell'impresa dei lavoratori più anziani e al miglioramento complessivo della loro qualità della vita.

Le aziende dell'occhialeria hanno sviluppato, proprio negli ultimi tempi, una serie di iniziative di welfare sociale molto strutturate, che hanno come obiettivo quello di far diventare la vita professionale compatibile con la vita personale.

In generale, gli accordi stipulati prevedono un sistema di trattamenti normativi ed economici per garantire ai lavoratori maggiore flessibilità, adeguati sistemi di welfare e la partecipazione ai risultati aziendali, con l'obiettivo ultimo di conciliare la sostenibilità economica e le esigenze di alternanza vita/lavoro di tutti i lavoratori.

In via sperimentale, sempre nell'ottica di conciliare famiglia e lavoro, è stato disciplinato il cosiddetto Smart Working, declinato in diverse possibili modalità. L'accordo in questione, richiamando il concetto di smaterializzazione, adombra una interessante evoluzione del principio di fiducia reciproca tra datore di lavoro e lavoratore.

In particolare, per le donne è stata messa in piedi un'iniziativa articolata, alla quale ha contribuito anche la Regione Veneto, tramite la sottoscrizione di un Protocollo di intesa cui hanno preso parte le associazioni di

categoria e l'associazione che rappresenta i costruttori ottici. Con un co-finanziamento pubblico-privato sono state sviluppate due distinte linee di progetto: una rivolta ai lavoratori, con l'accompagnamento verso lo sviluppo di competenze in grado di sostenerli in un percorso di conciliazione vita familiare professionale, e un'altra destinata ai giovani, con l'accompagnamento all'inserimento in un settore molto sviluppato tecnologicamente dove il percorso formativo standard (scuola superiore e università), non era in grado di fornire quelle competenze per inserirsi adeguatamente e rapidamente nel mercato del lavoro.

L'ultimo accordo in tema di contrattazione di secondo livello è stato sottoscritto alla Fedon di Pieve d'Alpago (leader degli astucci per occhiali, ma anche di altri articoli di pelletteria). L'accordo integrativo è stato sottoscritto con le organizzazioni sindacali di Cgil, Cisl e Uil, con la collaborazione di Confindustria Belluno. L'accordo prevede un sistema di trattamenti normativi ed economici per garantire ai lavoratori maggiore flessibilità, adeguati sistemi di welfare e la partecipazione ai risultati aziendali. L'obiettivo condiviso tra l'azienda e le parti sociali è stato quello di coniugare la sostenibilità economica e le esigenze di conciliazione vita-lavoro di tutti i suoi collaboratori. In via sperimentale è stato disciplinato il cosiddetto smart working, declinato in diverse possibili modalità. L'accordo in questione, richiamando il concetto di smaterializzazione, adombra una interessante evoluzione del principio di fiducia reciproca tra datore di lavoro e lavoratore.

La Regione ha effettuato una sperimentazione delle pratiche di smart working, cui ha partecipato tra le altre aziende anche Marcolin (2018). Naturalmente è comune consapevolezza che lo smart working può essere utile, ma non deve diventare un ghetto, come sostiene anche il rappresentante regionale, ad esempio, nel caso in cui venga utilizzato in prevalenza dalle donne. In altri termini deve rappresentare un'opportunità, non una penalizzazione e va peraltro attentamente regolamentato, prevedendo chiaramente anche il "diritto alla disconnessione" (rappresentante sindacale).

Marchon, ha siglato a dicembre 2017 con Femca Cisl e Filctem Cgil, la prima contrattazione di secondo livello in tema di part-time, telelavoro e un vasto sistema di welfare aziendale. L'accordo prevede la possibilità di convertire l'importo destinato al premio in denaro in beni e servizi di welfare aziendale. L'accordo, oltre alla trattazione di alcuni aspetti normativi relativi alla gestione del part-time, all'aspettativa non retribuita, alla banca ore e al fondo permessi solidali, dà una struttura organica alle nuove regole relative al premio di risultato. Anche Gatto Astucci, nell'ambito della contrattazione di secondo livello, ha realizzato un buon sistema di welfare aziendale, che da parecchi anni garantisce, tutta una serie di benefit aggiuntivi a quelli tradizionali, legati anche alla flessibilità, alla maternità e così via.

Turnover e uscita dal lavoro

Come emerge da alcuni studi, il polo dell'occhialeria di Belluno si caratterizza per una vera e propria spaccatura tra un corpo di dipendenti a tempo indeterminato, abbastanza avanti come età media, cioè una forza lavoro pregiata, con un'esperienza molto elevata, per i quali è previsto un sistema di premi di risultato e di produttività, un welfare molto consistente e quelli a tempo determinato, con un'età media più bassa e con meno tutele (Romano, 2018). Tale situazione ha messo in difficoltà le aziende più piccole, poco concorrenziali nel trattenere i lavoratori (retribuzioni più basse, maggiormente esposte ai picchi e agli stop di produzione). Per migliorare e sostenere tali aziende sono state compiute alcune iniziative, per esempio, la joint venture del gruppo Marcolin con Luis Vuitton (2018), con l'obiettivo di realizzare 300 assunzioni, di cui metà giovani.

Diversi intervistati, pongono l'accento sulle conseguenze derivanti dalla riforma Fornero Riforma Fornero (Legge 28 giugno 2012 n.92) e dal Jobs Act (serie di provvedimenti varati dal governo Renzi tra il 2014-2015) che, da un lato, hanno creato l'impossibilità di un turnover e, dall'altro lato, hanno aumentato la precarizzazione. Le aziende hanno cercato forme alternative, come gli incentivi all'esodo, per riparare a queste rigidità, allo scopo di liberare posti di lavoro per i giovani.

Da uno studio svolto congiuntamente dalla Regione Veneto e dall'ANFAO¹³, il fabbisogno dei prossimi anni di occupazione viene stimato in circa tremila unità. Si sta cominciando, anche per iniziativa sindacale, a verificare le condizioni per programmare questi fabbisogni futuri, che oltretutto sono anche fabbisogni di nuove competenze, non sempre in continuità con l'attuale modo di lavorare. Che tale questione vada affrontata è dimostrato dal fatto che la Provincia ha un problema di spopolamento e d'invecchiamento demografico molto marcato e che le scuole superiori non hanno un significativo indirizzo né attività di orientamento nel settore dell'occhialeria.

¹³ Associazione nazionale che raggruppa la federazione delle aziende ottiche.

Tabella 6 – Innovazione tecnologica e age management: i principali risultati in sintesi. Anno 2019

<i>Fattori endogeni</i>	<i>Caratteristica</i>	<i>Risultato/effetto</i>
Reclutamento	Tecnologia fattore di differenziazione (efficienza e qualità)	<p>La competenza evoluta in tecnologia è una competenza rara, che è figlia non solo del bagaglio formativo, ma anche di un'attitudine.</p> <p>Inserimento giovani come valore aggiunto (anche per un discorso di fashion).</p> <p>Scelte differenziate in base al profilo ricercato, si riconosce il valore dell'esperienza del lavoratore più maturo.</p> <p>Over 50 sono i nuovi giovani (effetto pensione posticipata).</p> <p>Criticità over 50: resistenza al cambiamento</p>
Formazione	<p>Over 50 anni: differenziale digitale, tecnologico.</p> <p>Giovani: differenziale esperienziale, differenziale relazionale.</p> <p>Dalla formazione alla cooperazione intergenerazionale</p>	<p>Cooperazione intergenerazionale collocata all'interno delle aziende, rispettandone la specificità, senza ricette standard.</p> <p>Trait d'union, non con la semplice formazione, ma attraverso accompagnamenti mirati.</p> <p>Per i lavoratori maturi in difficoltà (dipende molto dai profili professionali): accompagnamento alla pensione, patto tra le generazioni, dando spazio ai giovani.</p> <p>Patto generazionale (contratto integrativo 2015-2018 Luxottica): favorisce l'ingresso di giovani lavoratori e facilita i lavoratori che a 3 anni dalla pensione desiderano ridurre il loro orario lavorativo.</p> <p>Percorsi riqualificazione professionale promossi dalla Regione.</p> <p>Tema ricambio generazionale. Progetto Cresco Dgr.1127/2016: percorsi di accompagnamento svolti a livello aziendale e interaziendale, mirati a promuovere lo sviluppo di competenze interdisciplinari e imprenditoriali (beneficiari: oltre il 30% con più di 45 anni, solo il 23% giovani).</p> <p>Parti sociali-Confindustria-associazioni economiche (ottobre 2017): progettazione delle politiche attive lavoro partendo dalla formazione in linea con le esigenze delle imprese. Rivolto a disoccupati giovani e over 50.</p>
Competenze	<p>Mancanza di profili specialistici (non tanto dovuti al <i>digital divide</i> ma alla mancanza di rapporti di lavoro poco appetibili per i lavoratori più giovani per i più anziani.</p> <p>Mancanza di competenze tecniche richieste nell'ambito del <i>reshoring</i> in atto.</p>	<p>Valorizzazione delle potenzialità connettive che la robotica apporta (sviluppo e revisione dell'intero processo produttivo)</p> <p>Integrazione tra il sapere tecnologico e le cosiddette soft skills, volte ad implementare la capacità connettiva del processo produttivo.</p> <p>Punto di forza: la collaborazione intergenerazionale</p> <p>Ibridazione del sapere professionale: valorizza le potenzialità di scambio e complementarietà fra i profili professionali dei nativi digitali con il sapere implicito e le competenze tecniche acquisite sul lavoro dai lavoratori con maggiore anzianità aziendale.</p>
Professioni e lavoro	<p>Evoluzione tecnologica rilevante per le generazioni e il genere (si caratterizza per l'estrema velocità, in continuo upgrading)</p> <p>Competenti nel saper fare il prodotto</p> <p>Carenza competenze prima/dopo la fabbricazione prodotto</p>	<p>Fabbisogno: figure che vanno a integrare le linee di produzione</p> <p>Il lavoro che cambia non comporta necessariamente l'espulsione del lavoratore anziano (le tecnologie sono in via di semplificazione). Ciò è valido solo per alcuni profili professionali.</p>
Salute e sicurezza	Lavoratori più anziani sono più esposti al rischio	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Empowerment

	d'infortuni, anche a causa delle loro minori capacità di governo delle nuove tecnologie	<ul style="list-style-type: none"> Nuove tecnologie, come opportunità (trasformare i costi della prevenzione in un investimento) <p>Pmi necessità di sviluppare una nuova cultura socio-organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> quadro sempre aggiornato delle situazioni anagrafiche dei dipendenti; nuova cultura manageriale in cui il ruolo di manager deve nascere e consolidarsi sulle specificità della situazione aziendale.
Welfare aziendale	Evoluzione del rapporto fra individui, mercato del lavoro e vita familiare	<p>Sistema di trattamenti normativi ed economici per garantire ai lavoratori maggiore flessibilità; adeguati sistemi di welfare; partecipazione ai risultati aziendali.</p> <p>Obiettivo ultimo: conciliare la sostenibilità economica e le esigenze di alternanza vita/lavoro di tutti i lavoratori.</p> <p>Marchon (dicembre 2017) – ha firmato il I° accordo welfare aziendale. Smart Working, declinato in diverse possibili modalità. L'accordo integrativo 2018 (tra le aziende figura anche Marcolin) richiama il concetto di smaterializzazione (evoluzione del principio di fiducia reciproca tra datore di lavoro e lavoratore).</p>
Uscita lavoro (Riforma Fornero legge 28 giugno 2012 n.92) e Jobs Act (serie di provvedimenti varati dal governo Renzi tra il 2014-2015)	<p>Impossibilità di turnover e aumento della precarizzazione</p> <p>Spaccatura dipendenti tempo determinato/indeterminato</p> <p>Difficoltà Pmi</p>	<p>Incentivi all'esodo</p> <p>Joint venture (Marcolin con Luis Vuitton -2018)</p> <p>Programmazione fabbisogni (competenze non in continuità con attuale modo di lavorare)</p>

Fonte: nostre elaborazioni su dati INAPP

4. Conclusioni

La digitalizzazione se da un lato rappresenta un rischio per i lavoratori maturi di essere espulsi dal mercato del lavoro, dall'altro apre nuove possibilità per un invecchiamento attivo, non solo a livello lavorativo, ma anche a livello personale, familiare e sociale.

Le imprese 4.0 possono creare ambienti lavorativi e di vita inclusivi e contribuire a promuovere un ambiente in cui gli over 50 interagiscono positivamente sul posto di lavoro. Certo è che l'invecchiamento della forza lavoro potrebbe porre un problema di mancato allineamento delle competenze dei lavoratori più anziani rispetto alle richieste di innovazione verso cui i mercati spingono, con il rischio di creare un gap di competitività che se non adeguatamente affrontato potrebbe spingere le imprese a rinunciare al personale più anziano in favore di figure più giovani.

In questo senso, l'analisi del caso dell'occhialeria di Belluno ha permesso di comprendere come l'invecchiamento della forza lavoro nell'era della digitalizzazione debba essere colta in termini di opportunità e di generazione di valore sia per i lavoratori che per le imprese, in un'ottica di valorizzazione delle risorse presenti.

La produttività e l'innovatività dell'impresa si favoriscono anche attraverso le modalità con cui gli imprenditori organizzano senso intorno al proprio modo di fare impresa, ovvero alla propria cultura di riferimento - in termini di politiche, di processi, di gestione delle risorse umane - e al contesto a cui appartengono (Unioncamere, 2011). La contestualizzazione geografica, del resto, condiziona molte delle strategie aziendali con ricadute sulle scelte politiche, come ad esempio, nel reperimento della manodopera locale.

Osservare il sistema di relazioni che l'impresa intrattiene con il proprio territorio e i vari soggetti in campo, nonché le strategie che adotta per mantenersi sul mercato e garantire quindi la propria sostenibilità, fornisce elementi utili per stabilire e comprendere il percorso dell'impresa stessa.

Dall'analisi effettuata sulle dimensioni dell'age management, emerge la complessità dell'argomento. Alle imprese si richiede un'accurata analisi delle proprie risorse e della propria situazione al fine di progettare interventi integrati basati sull'integrazione delle competenze dei lavoratori maturi rispetto alle nuove generazioni e volti alla valorizzazione dei punti di forza dei lavoratori in connessione con la loro età e anzianità lavorativa, al miglioramento della comunicazione tra diverse generazioni presenti in azienda, permettendone uno sviluppo reciproco.

Come emerge dalla lettura delle interviste, i valori che vengono attribuiti al lavoratore anziano sono connessi per lo più al suo bagaglio di competenze ed esperienze conseguite sul luogo di lavoro, alla diversa cultura del lavoro e al suo essere latore della memoria storica dell'impresa, così come l'innalzamento di qualità del lavoro appare legato al prolungamento dell'attività lavorativa, alla partecipazione alla vita sociale e culturale, al mantenimento della salute attraverso la prevenzione e al trasferimento del *know how* ai più giovani.

Box 1 – Risorse e fattori critici dell'occupabilità dei lavoratori maturi emersi dalle interviste

Risorse

patrimonio umano e culturale
pensiero strategico
capacità di giudizio
visione olistica (attento anche alle esigenze di salute e di sicurezza dei lavoratori)
disponibilità
responsabilità e affidabilità
accuratezza nel lavoro
capacità di guida
fedeltà all'impresa
accumulo di esperienze lavorative e competenze
expertise, *know how* tecnico e conoscenza di pratica di sistemi e tecnologie
conoscenza di *best practice*
approccio propositivo al lavoro
propensione all'avanzamento di carriera

Criticità

minore adattabilità all'innovazione e alla digitalizzazione
poca familiarità con le tecnologie informatiche;
minore creatività
maggiore esposizione al rischio di infortuni, dovuta alla minore capacità di governo delle nuove tecnologie
perdita di forza fisica
maggiore costo del lavoro
cronicizzazione di abitudini e comportamenti
bisogno di stabilità rispetto al ruolo (maggiori difficoltà a cambiamenti di ruolo e di contesto lavorativo)
minore flessibilità
lentezza nell'apprendimento di nuove procedure
diminuzione della capacità di apprendimento

A questo dovrebbero aggiungersi politiche del lavoro mirate alla:

- individuazione di modelli per favorire la permanenza al lavoro delle persone o il loro processo di transizione verso altri lavori a maggiore tasso di digitalizzazione, agendo in collaborazione con enti, servizi e realtà territoriali;
- formazione di nuove risorse umane che possano essere affiancate anche con metodologie innovative ai lavoratori maturi per acquisirne il know-how e, nel contempo, valorizzare l'esperienza del personale aziendale con maggiore esperienza e competenza;
- promozione della conoscenza e dell'innovazione a favore della crescita, con interventi rivolti a tutte le fasce d'età e in particolare ai lavoratori maturi con formulazioni e metodologie specifiche.

5. Bibliografia

- Aversa M. L., Checcucci P., Fefè R., D'Agostino L., Iadevaia V., Scarpetti G. (2018), *Studio Pilota sull'invecchiamento della forza lavoro*, Report finale, INAPP, dicembre 2018.
- Aversa M. L., D'Agostino L., Parente M. (2015), *L'age management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa*, ISFOL, I libri del Fondo sociale europeo, 210.
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Checcucci P. a cura di (2019), *Lavoratori maturi e nuova occupabilità. L'innovazione tecnologica 4.0 in due studi territoriali*, INAPP PAPER n. 19-2019
- Checcucci P., Fefè R., Scarpetti Giuliana (2017), *Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, INAPP, Roma.
- Bramanti A., Gambarotto F., (2008), *Il distretto bellunese dell'occhiale. Leadership mondiale e fine del distretto?* Enciclopedia delle economie territoriali. Milano: Quaderni fondazione Fiera Milano.
- Eurofound (2006), *A Guide to good practice in Age Management*.
- Fisher, C. D. (1986), *Organizational Socialisation: An Integrative Review. Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Garavaglia E., Marcaletti F., Berrozpe T.I. (2019), *Oltre le differenze intergenerazionali: una riflessione critica su età e invecchiamento al lavoro, basata sul modello di ricerca-azione Quality of Ageing at Work*, III Convegno SISEC: Sviluppo e disuguaglianze. A nord del sud e a sud del nord Napoli, 31 gennaio –2 febbraio 2019.
- Grimaldi Anna, Porcelli Rita, Rossi Alessia (2014), *Orientamento: dimensioni e strumenti per l'occupabilità*, Osservatorio Isfol n. 1-2, pp. 45-64.
- Ilmarinen J. (2006), *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.
- Kooij, D. (2015), *Successful Aging at Work: The Active Role of Employees*, DOI: 10.1093/workar/wav018
- Marcaletti F., Zanfrini L. (2012), *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa*, "Sociologia del lavoro", n.125, Franco Angeli, Milano.
- Morgan L.A., Kundel S.R. (2011), *Aging, society and the life course*, Fifth Edition, ISBN -13: 978-0826121721; ISBN -10: 0826121721
- Morin E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer.
- Rizziato E. (2010), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*, Franco Angeli, Roma.
- Romano L. (2018), *La trasformazione del distretto dell'occhialeria: gli investimenti, il lavoro, la governance del territorio*. Relazione al Convegno Occhialeria un nuovo modello industriale. Longarone 1 marzo.
- Rullani E. (2015), *Distretti e filiere in evoluzione*, in Osservatorio nazionale distretti italiani. Rapporto 2015, Unioncamere.

Saraceno C. (2001). *Età e corso della vita*, nuova edizione, Bologna: Il Mulino

Unioncamere Veneto (2012), *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, Quaderni di ricerca, Collana Economia e Imprese 16/2012, Ottobre 2012

Vitali Gianpaolo (2017), *Una politica di filiera per le relazioni tra imprese nei distretti industriali*, in AA.VV., (a cura di), *Investimenti, innovazione e nuove strategie d'impresa*, Studi e Ricerca, Egea.

Walker A. (1999), *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, Eurofound, Dublin, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Cortina Raffaello.

Zacher H. (2015), The Importance of a Precise Definition, Comprehensive Model, and Critical Discussion of Successful Aging at Work, *Work, Aging and Retirement*, Volume 1, Issue 4, October 2015, Pages 320–333, <https://doi.org/10.1093/workar/wav020>

ABSTRACT

In this paper we describe the first results of an Inapp study, carried out in the eyewear district of Belluno, and explore the relationship between the employability of “over 50” workers and the technological innovation in manufacturing.

In particular we intend to analyze the needs of innovation and digitalization that may hinder the prolonged stay at work of the “over 50” or determine their premature exit, and how this fits with the need to renew the workforce by retaining young people within the territory, allowing them to enter in the labor market.

The districts were the most appropriate territorial areas for the realization of this study since, due to their intrinsic characteristics, they provide a series of resources and means potentially suitable to reply, in an adaptive and proactive way, to the transformations related to the “Fourth industrial revolution”.

The district of Belluno represents a particularly dynamic sector of the Italian economy, both due to the underway transformations that are pushing companies to adopt new production and commercial strategies and new organizational processes, to remain competitive on the markets, both due to the presence of the issues and the challenges posed to companies by the aging of their workforce.