



CAMBIAMENTO DEMOGRAFICO, GESTIONE DEL FATTORE ETÀ E COMPETENZE ALLA LUCE DELLE SFIDE DEL SETTORE EUROPEO DEL GAS

-SINTESI DELLO STUDIO-

Introduzione

L'età media degli Europei continua ad aumentare: in futuro, pertanto, vi saranno meno persone in età lavorativa che potranno farsi carico del crescente numero di pensionati. Questo fenomeno ha ripercussioni dirette sul mercato del lavoro europeo poiché, inevitabilmente, vi sarà una carenza di lavoratori e lavoratrici in grado di coprire gli impieghi rimasti vacanti per effetto dei pensionamenti, con un conseguente rallentamento della crescita e della competitività europea. Il presente studio si propone un duplice obiettivo: individuare l'impatto dell'andamento demografico sul settore europeo del gas in termini di dimensioni, profilo e competenze futuri della forza lavoro, nonché formulare raccomandazioni ad uso delle parti sociali per contrastare gli effetti negativi di tale fenomeno.

Le parti sociali del settore europeo del gas sostengono il lavoro della Commissione europea impegnandosi in un costante dialogo sociale nell'ambito di un apposito Comitato formale. Nel 2008, datori di lavoro e sindacati del settore hanno firmato la loro prima dichiarazione comune su una ricerca ECOTEC relativa agli effetti dell'apertura dei mercati energetici (elettricità e gas) sull'occupazione nell'Unione europea a Venticinque (UE-25). Hanno altresì raggiunto un accordo sulla violenza sul lavoro in tale settore. Il presente studio, centrato in particolare sui cambiamenti demografici, è il risultato di una nuova collaborazione tra le parti sociali ed analizza gli effetti dell'invecchiamento della popolazione attiva europea sulle qualifiche e le competenze professionali, soffermandosi in modo più specifico sull'industria europea del gas. Sebbene non sia possibile prevedere il futuro e quantificare con precisione il numero di lavoratori necessari per sostituire coloro che andranno in pensione o che cambieranno settore di attività, si riqualificheranno o saranno assunti o licenziati a seguito dei mutamenti introdotti nell'industria e dell'andamento demografico, è comunque opportuno avviare un dibattito per anticipare il cambiamento e assicurare che le parti sociali del settore del gas siano in grado di fornire un positivo contributo nel sostenere attivamente lo sviluppo del settore e garantirne la sopravvivenza a lungo termine. Naturalmente, quanto più le parti sociali saranno preparate, tanto più agevole sarà la transizione verso il prossimo ventennio che si prefigura incontestabilmente come un periodo di rapidi, e talvolta imprevedibili, cambiamenti.

Monitorare il profilo delle età in un dato settore, e colmarne le corrispondenti lacune, è un elemento importante per garantire un movimento continuo tra lavoratori più giovani che acquisiscono nuove competenze nelle fasi iniziali del loro percorso professionale e il trasferimento dei saperi all'altra estremità dello spettro demografico. Ciò consentirà al settore in esame di avere un ricambio costante di personale specializzato e adeguatamente formato che, a sua volta, potrà successivamente trasmettere le proprie conoscenze ed abilità ad altri neo assunti, completando così il ciclo. Naturalmente, gli Europei sono consapevoli del carattere dinamico del lavoro e sanno che uno stesso impiego raramente è per tutta la vita.



Studio finanziato con il contributo della Commissione europea

Tuttavia, un'azienda che promuove lo sviluppo dei propri dipendenti per l'intero arco della loro vita lavorativa, a prescindere dall'età e dal livello gerarchico, è nelle condizioni migliori per far fronte alla domanda variabile dei consumatori, poiché dispone della flessibilità e delle competenze necessarie per adeguare di conseguenza la propria attività. L'invecchiamento della popolazione solleva questioni fondamentali che devono essere attentamente prese in esame dalle parti sociali. L'ingresso nel mondo del lavoro di un minor numero di giovani, ad esempio, implicherà per le aziende una concorrenza più agguerrita per l'assunzione di tali lavoratori. In particolare, se queste non riusciranno a trattenerli all'interno del proprio organico, i costi di assunzione e formazione lieviteranno. Al contempo, la messa in quiescenza dei lavoratori più anziani e con maggiore esperienza causerà la perdita di un prezioso bagaglio di competenze e qualifiche ed i costi indotti da tale perdita tenderanno a ridurre la competitività delle aziende e dell'industria.

Europa: una popolazione che invecchia

L'innalzamento dell'età media dei cittadini europei è riconducibile ad una migliore qualità delle prestazioni medico-sanitarie e a minori tassi di mortalità e fertilità. Entro il 2020, la Commissione europea prevede un'iniziale flessione del tasso di occupazione nell'UE-27 per effetto della mancanza di forza lavoro adeguata, con un conseguente rallentamento della crescita economica e una minore prosperità, mentre i governi nazionali sperimentano difficoltà sempre maggiori nel sostenere i costi del sistema pensionistico, a causa della riduzione del gettito fiscale dovuta al calo della popolazione attiva. In Europa, l'invecchiamento demografico è già un fenomeno preoccupante cui la Commissione europea, i governi nazionali, i datori di lavoro e i sindacati dedicano particolare attenzione. Tale problematica è imputabile a due principali fattori: una diminuzione della mortalità età-specifica (maggiore speranza di vita) ed una riduzione dei tassi di fertilità (calo delle nascite). Nonostante una sostanziale stabilità della popolazione complessiva in Europa¹, nei prossimi 40 anni l'età media dei cittadini europei aumenterà di 10 anni, passando da 38 a 48 anni². Attualmente, la quota di ultrasessantenni registra una crescita annua di due milioni di unità e le previsioni indicano che tale tendenza dovrebbe confermarsi anche nei prossimi 25 anni. Nei decenni a venire, per effetto dell'invecchiamento demografico, il numero di individui in età pensionabile crescerà in misura significativa rispetto alla popolazione attiva, con un rapporto di appena tre persone in età lavorativa per ogni pensionato rispetto alle quattro di oggi. L'Europa rischia pertanto di ritrovarsi in una situazione in cui il numero di adulti economicamente attivi sarà insufficiente a mantenere gli attuali tassi di occupazione e di crescita economica, per non parlare delle difficoltà degli Stati europei in materia di pensioni e prestazioni sanitarie.

Uno degli indicatori fondamentali per misurare il grado di invecchiamento demografico è il *tasso di dipendenza degli anziani*³ che definisce il rapporto tra persone di età pari o superiore ai 65 anni e la popolazione in età lavorativa (15-64 anni). Il diagramma 1 riportato oltre⁴ illustra l'esempio di alcuni paesi. Le barre del diagramma indicano il numero di adulti oltre i

¹ "Europe's demographic future: facts and figures", Commissione europea (2007)

² Münz, R.: "Population change and its consequences" (2007)

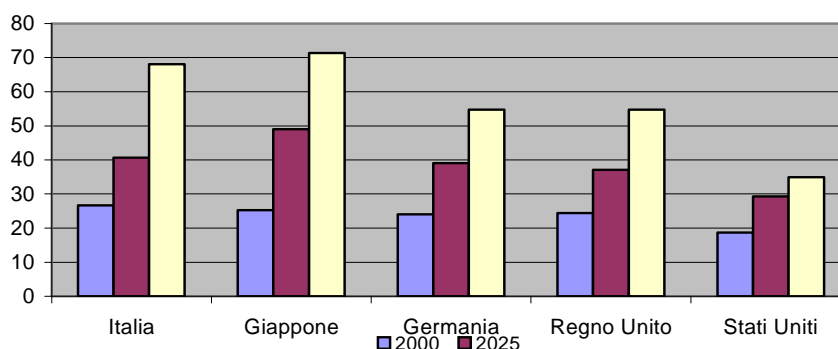
³ Ad esempio, in un paese che presenta un *tasso di dipendenza degli anziani* del 100%, il numero degli over 65 sarà uguale a quello degli adulti in età lavorativa.

⁴ Governo britannico, "Aspects of the economics of an ageing population" (2003)



64 anni di età che Italia, Giappone, Germania, Regno Unito e Stati Uniti conteranno nei prossimi 40 anni. In Italia, ad esempio, il diagramma mostra un numero di over 65 pari a quasi il 70% della popolazione attiva entro il 2050.

Tasso di dipendenza degli anziani 2000-2050 in alcuni paesi



Analogamente a quanto avviene per qualsiasi popolazione soggetta ad invecchiamento demografico, in futuro ci saranno meno giovani che entreranno sul mercato del lavoro europeo e questo finirà per limitare la crescita occupazionale nel nostro continente. Secondo le previsioni della Commissione europea, l'occupazione totale in Europa aumenterà fino al 2019⁵ per effetto dell'incremento del tasso di attività, in linea con l'obiettivo di Lisbona (70% entro il 2020). Tale risultato sarà dovuto alla combinazione di due fattori: l'incremento del numero di lavoratori anziani e l'aumento dei tassi di attività femminile. Tuttavia, a partire dal 2019, il calo della forza lavoro in Europa comincerà a causare una contrazione dell'occupazione totale, influenzando sulla crescita del PIL, che passerà da una media del 2,4% del 2007 all'1,2% nel periodo 2031–2050. L'invecchiamento demografico in Europa influisce sul mercato del lavoro. Supponendo che i dati sinora riportati nella presente relazione rimangano stabili, il numero di adulti sarà insufficiente a mantenere la crescita occupazionale e, di fatto, vi sarà carenza di manodopera. Una soluzione per ovviare al problema consiste nell'aumentare il tasso di partecipazione dei lavoratori adulti. Le attuali politiche perseguite dai governi europei mirano ad incrementare il tasso di attività complessivo degli adulti, ed in particolare il tasso di partecipazione dei lavoratori anziani. Al momento, soltanto il 50% degli uomini e il 40% delle donne di 60 anni di età sono ancora attivi sul mercato del lavoro⁶. Se tali cifre dovessero rimanere costanti, il numero di lavoratori sarebbe insufficiente a coprire i posti vacanti, con un conseguente rallentamento della crescita economica e carenze di manodopera qualificata. Di fronte alla stagnazione della popolazione europea nel suo complesso, sarà pertanto fondamentale innalzare i tassi di occupazione e il livello di qualifiche in un contesto in cui la produttività e il tasso di attività diventano i principali volani della futura crescita economica⁷. Aumentare il tasso di partecipazione degli adulti sul mercato del lavoro è una delle priorità che la Commissione europea persegue da anni, nonché una componente essenziale degli obiettivi della strategia di Lisbona. La Commissione europea

⁵ "New Skills for New Jobs –Anticipating and matching labour market and skills needs", documento di lavoro dei servizi della Commissione europea (2008)

⁶ "Meeting social needs in an ageing society", Commissione europea (2008)

⁷ "Enhancing higher productivity and more and better jobs, including for people at the margins of the labour market", Commissione europea (2007)



prevede un incremento dei tassi di attività della popolazione in età lavorativa (15-64 anni) nell'UE-25, che dovrebbero passare dal 65,5% del 2007 al 69% nel 2020. Tale aumento è essenzialmente dovuto all'accresciuta partecipazione femminile, sebbene anche un maggior tasso di attività dei lavoratori più anziani contribuisca a tale risultato⁸. Incrementare il tasso di attività delle donne è un obiettivo fondamentale dell'intervento della Commissione europea in materia di politiche del lavoro e poiché le donne sono già sottorappresentate nel settore del gas europeo, la loro assunzione e *retention* fornirà un sostanziale contributo al settore nel rispondere alle sfide poste dal cambiamento demografico. La Commissione europea ritiene che l'istruzione e la formazione siano elementi essenziali per migliorare il tasso di partecipazione; tutti gli Stati membri dell'Unione europea sono attualmente impegnati a predisporre e a mettere in campo misure per sviluppare o migliorare le rispettive strategie di apprendimento permanente nell'ambito della Strategia europea per l'occupazione. Una maggiore diffusione delle tecnologie, nuove forme di organizzazione del lavoro e gli effetti della globalizzazione consentono di prevedere nel prossimo decennio un innalzamento generale dei livelli di istruzione in Europa. Le proiezioni del Cedefop (2008) indicano una riduzione dei posti di lavoro scarsamente qualificati, compensata da un aumento degli impieghi che richiedono personale mediamente ed altamente specializzato.

Nell'UE-27, in tutte le categorie professionali si registrerà un maggior fabbisogno di addetti con competenze di medio o alto livello. Questa constatazione, particolarmente vera per i posti di lavoro specializzati, si applica anche alle cosiddette "occupazioni elementari". Poiché molti di questi lavoratori sono già attivi sul mercato del lavoro, le aziende si trovano confrontate alla necessità di offrire maggiori opportunità di formazione al proprio personale, soprattutto a coloro che svolgono occupazioni elementari. La sfida più grande, tuttavia, sarà quella di riuscire a suscitare l'interesse e la domanda di formazione all'interno dell'organico. Sebbene negli ultimi anni il tasso di partecipazione dei lavoratori più anziani sia leggermente aumentato, esso resta tuttavia insufficiente a risolvere i problemi legati all'invecchiamento della popolazione europea⁹. In risposta a problematiche di tale portata, sia i datori di lavoro sia i lavoratori devono ripensare il proprio approccio alla vita professionale, in modo da poter ridisegnare e riprogettare l'intero processo, dal termine degli studi sino al pensionamento. A tal riguardo sono necessari cambiamenti radicali, sia per quanto riguarda l'atteggiamento e il modo di pensare, sia il comportamento reale. Secondo un rapporto della Commissione europea, "sono essenziali nuovi modelli relativi ai tempi di lavoro poiché la capacità di innovare dell'economia sarà essenzialmente sostenuta da una forza lavoro che invecchia"¹⁰.

Per rimanere competitive e produttive, le aziende del settore del gas devono analizzare la tipologia e la composizione della propria manodopera. Tutti gli aspetti dell'attività in questo settore dovranno essere rivisti e occorrerà prevedere cambiamenti radicali, se non addirittura controversi. Ad esempio, dovrà essere riconsiderata la tradizionale tendenza al prepensionamento nei processi di ristrutturazione, così come occorrerà analizzare in una nuova ottica i problemi posti dal minor ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e dalle

⁸ "New Skills for New Jobs – Anticipating and matching labour market and skills needs", documento di lavoro dei servizi della Commissione europea (2008)

⁹ "Employment in Europe 2004: Recent trends and prospects", Commissione europea (2004)

¹⁰ "Reforms in an ageing society", OCSE (2000)





differenze del tasso di attività tra uomini e donne. In merito a quest'ultimo aspetto, la Commissione europea ha già adottato diverse proposte nell'ambito della strategia di Lisbona.

Il settore del gas

Come già evidenziato nella ricerca ECOTEC¹¹, l'analisi del settore energetico europeo non può prescindere dal considerare una serie di tendenze particolarmente rilevanti:

- l'invecchiamento della forza lavoro;
- la significativa sottorappresentanza delle donne - meno del 20% della manodopera;
- il profilo delle qualifiche – operai semispecializzati, tecnici specializzati e quadri medi;
- una diffusa aspettativa tra i lavoratori in merito ad un "impiego per tutta la vita".

Queste caratteristiche hanno profondamente influito sul settore e sulle sue politiche operative e di sviluppo, pianificazione e pensionamento degli organici. In base al profilo delle età della manodopera, ad esempio, i datori di lavoro hanno potuto proporre, con l'accordo delle organizzazioni sindacali, modalità di dimissione volontaria attraverso il meccanismo del prepensionamento. Dalla relazione ECOTEC, inoltre, è emerso che la maggior parte degli impieghi persi riguardava aree tecniche specializzate o semispecializzate e che tale fenomeno ha posto problemi per quanto riguarda il trasferimento del bagaglio di competenze degli addetti che hanno lasciato il settore.

Non è facile estrapolare cifre relative al settore del gas dai dati aggregati per l'energia elettrica, il gas e l'acqua. Tuttavia, la relazione ECOTEC¹² stima ad oltre 250.000 il numero di posti di lavoro persi nei settori dell'energia elettrica e del gas nel periodo 1990–1998; le maggiori perdite si sono registrate nei paesi che avevano optato per la massima liberalizzazione del mercato, come ad esempio il Regno Unito e la Germania. Per contro, negli Stati che avevano adottato approcci meno liberali in materia di deregolamentazione, come ad esempio in Francia, le perdite di impieghi sono state più contenute.

Prospettive future per il settore europeo del gas

Il trend storico ha già dimostrato che nel settore del gas le operazioni possono richiedere un minor numero di addetti via via che i progressi tecnologici consentono di definire metodi a bassa intensità di manodopera garantendo livelli di produzione equivalenti, se non addirittura superiori. Tuttavia, le evoluzioni e gli sviluppi nel campo della produzione energetica faranno emergere nuovi profili e produrranno mutamenti nell'organizzazione del lavoro. Analogamente alle problematiche demografiche già sollevate nel presente studio, anche le attuali tendenze verso il risparmio energetico da parte delle utenze residenziali e commerciali eserciteranno un impatto sul settore. L'industria europea del gas, così come altri settori, ha registrato un netto incremento nel numero di lavoratori mediamente e altamente qualificati, una tendenza destinata a confermarsi anche in futuro. La Commissione europea e svariati governi nazionali sono già all'opera per promuovere un tasso di scolarizzazione più elevato, l'istruzione post-secondaria ed universitaria, un'accresciuta partecipazione degli adulti

¹¹ "The effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors on employment", ECOTEC (2000)

¹² "The Effects of the Liberalisation of the Electricity and Gas Sectors on Employment", ECOTEC (2001)



all'istruzione superiore nonché maggiori prospettive in materia di apprendimento e formazione continua per l'intero arco della vita professionale. Supponendo che queste politiche rimarranno in vigore, è ragionevole presupporre anche che tale trend non subirà flessioni in futuro. Considerato il vivo interesse mostrato dai governi nazionali e in seno alla Commissione europea nei confronti dei continui miglioramenti in materia di efficienza energetica e coibentazione degli edifici è possibile ipotizzare, per i prossimi decenni, un calo del consumo di gas da parte delle utenze residenziali e commerciali, nonostante l'aumento della quota di questo settore sul mercato energetico complessivo (cfr. pag. 36) dovuto in parte alle sue credenziali più "verdi" rispetto al carbone. Questa tendenza è confermata dalle analisi di Eurogas che prevedono per i prossimi decenni un aumento del consumo di gas imputabile principalmente ai sottosectori della produzione energetica e, in misura minore, all'industria.

Negli anni a venire si registrerà un aumento del fabbisogno di addetti nelle professioni legate alla produzione di energia. In futuro, pertanto, la domanda di ingegneri e altri profili attinenti ad impianti e centrali subirà un forte incremento. Inoltre, sempre secondo i dati forniti da Eurogas, nei prossimi anni il settore richiederà investimenti per un ammontare pari a 210 miliardi di euro che interesseranno tutte le branche correlate alla fornitura di gas: prospezione e sviluppo, sistemi di trasmissione (comprese le infrastrutture per il gas naturale liquefatto) e stoccaggio. La possibilità per le aziende del settore di migliorare il proprio tasso di penetrazione del mercato è piuttosto ridotta nei paesi già caratterizzati da un consistente consumo di gas e, ad un certo punto, sarà limitata anche in futuro nei paesi in cui tale consumo è attualmente in espansione. Sul lungo periodo, ciò frenerà la crescita del settore. Concretamente, negli anni a venire, i paesi in cui il tasso di penetrazione è più basso saranno meno esposti alle pressioni verso la razionalizzazione delle risorse umane via via che si avrà un'espansione del mercato e dell'occupazione.

Appare opportuno rammentare a questo punto gli effetti della liberalizzazione sulla forza lavoro del settore energetico nel suo complesso. In base ai dati disponibili, in passato la liberalizzazione è stata, per specifiche categorie professionali, foriera di pessime notizie. Gli occupati che hanno tendenzialmente maggiori probabilità di risentire negativamente di questo processo nei settori energetici sono di sesso maschile, più anziani, meno qualificati e lavorano nel settore della distribuzione¹³. Alla luce di tali considerazioni, i datori di lavoro dovrebbero tener presente il futuro impatto della liberalizzazione esclusivamente su queste categorie di lavoratori.

I dati forniti nello studio ECOTEC evidenziano gli andamenti occupazionali nel settore dell'energia elettrica, del gas e dell'acqua nel periodo 2000-2006. Dallo studio emerge un incremento del numero di occupati in una serie di categorie professionali del settore e, al contempo, una contrazione dei posti di lavoro in altre. Se le attuali tendenze dovessero confermarsi, in base ai dati disponibili è possibile prevedere, nel complesso del settore energetico europeo, quanto segue:

¹³ "The Employment Impact of the opening of Electricity Markets", ECOTEC (2007)



- ingegneri - aumento della domanda in tutti gli Stati membri dell'Unione europea;
- altri professionisti - crescita contenuta nei paesi dell'UE-15 e forte declino nei nuovi Stati membri;
- personale impiegatizio e amministrativo – calo della domanda in tutti i paesi dell'UE;
- meccanici specializzati in apparecchiature elettroniche – calo della domanda nell'UE-15 ed incremento nei nuovi Stati membri;
- addetti agli impianti/processi - aumento della domanda nei nuovi Stati membri e leggera flessione nell'UE-15.

Analisi dei questionari

Nell'ambito del presente studio, alle organizzazioni sindacali e ai datori di lavoro del settore europeo del gas sono stati somministrati alcuni questionari. La maggior parte delle risposte fornite dalle aziende indicava che il 20-30% dei rispettivi effettivi era composto da lavoratori di età pari o superiore ai 50 anni. Ciò significa che nel prossimo decennio, più di un quinto della loro forza lavoro raggiungerà l'età pensionabile, mettendo a repentaglio la base di conoscenze e competenze delle aziende interessate e, in ultima analisi, l'esistenza a lungo termine di queste ultime. Quasi il 70% delle aziende intervistate che operano nel settore, infatti, ha affermato che almeno il 30% dei propri effettivi aveva un'età ≥ 50 anni. Cosa ancora più preoccupante: numerose società non avevano predisposto alcuna procedura per affrontare e risolvere il problema e molte non ne avevano nemmeno discusso con i sindacati interessati, come dimostra la tabella che segue.

Risposte di datori di lavoro e sindacati in merito a problematiche diverse

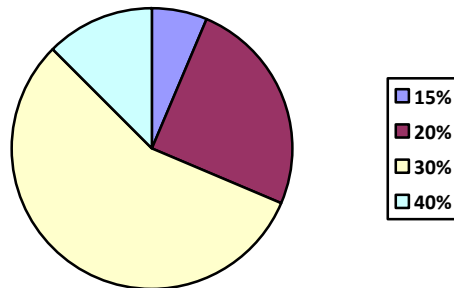
Dipendenti di età superiore a 50 anni		Posti di lavoro interessati*		Provvedimenti adottati	
Sino al 20%	27%	Ingegneri	80%	Nessuno	20%
21 – 30%	60%	T.I.	30%	Solo discussione	54%
31 – 40%	6,5%	Commerciali	30%	Azioni specifiche	13,5 %
> 41 %	6.5%	Amministrativi	10%	Accordi conclusi	13,5%

* Vari rispondenti hanno indicato più tipologie di impiego

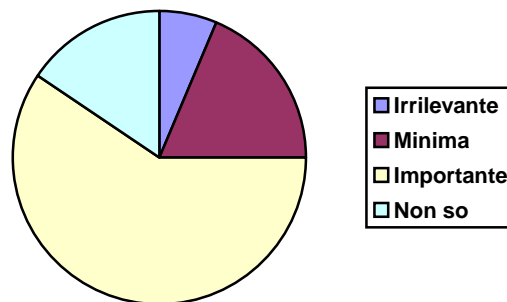
Le risposte collimano con i risultati delle ricerche attualmente disponibili. Nei prossimi dieci anni, una grossa percentuale di lavoratori del settore europeo del gas andrà in pensione e vi sarà una maggiore richiesta di ingegneri. Dalle risposte emerge chiaramente che i datori di lavoro e le forze sindacali devono trovare tempo e risorse per studiare correttamente gli effetti dell'invecchiamento della manodopera nel settore del gas e affrontare adeguatamente il problema in modo congiunto.



Percentuale del personale di età superiore a 50 anni (solo datori di lavoro)



Gravità del problema (datori di lavoro e sindacati)



Secondo quanto indicato dalla maggior parte dei rispondenti, gli effetti del cambiamento demografico sui profili occupazionali in continua evoluzione e sui futuri bisogni in materia di competenze costituiscono un serio problema. Se i questionari rispecchiano la situazione dell'industria del gas europea nel suo complesso, un'ampia percentuale di lavoratori in numerose aziende del settore andrà in pensione nel corso del prossimo decennio, nonostante l'innalzamento dell'età pensionabile (cfr. pag. 18). Questo fenomeno avrà certamente ripercussioni sull'avvenire delle società interessate e dello stesso settore a meno che, lungi dal limitarsi a sostituire semplicemente i lavoratori, non si predispongano azioni di pianificazione per garantire un'adeguata successione. A tal fine sarà indispensabile assicurare il trasferimento delle competenze dai lavoratori più anziani e qualificati ai più giovani. Tuttavia, garantire un ambiente che favorisca un tale passaggio di saperi e competenze non implica necessariamente che i lavoratori senior debbano rimanere occupati più a lungo. È necessario invece che i datori di lavoro pianifichino in anticipo e garantiscano un sufficiente lasso di tempo prima del pensionamento, così da evitare la perdita del bagaglio di conoscenze ed esperienze. Un elemento ricorrente emerge dalle risposte relative alle misure che le parti sociali giudicano essere le principali sfide future del settore. Un'ampia percentuale di rispondenti, sia sul fronte datoriale sia a livello sindacale, ha posto l'accento sull'assunzione e il mantenimento in azienda dei giovani, ma anche sulla *retention* dei più anziani. Dovendo indicare se il cambiamento demografico fosse un problema serio o di scarsa rilevanza, la

maggior parte dei datori di lavoro che hanno dichiarato di conoscere le difficoltà cui è confrontata la propria azienda ha giudicato serio il problema.

Sfide per il futuro del settore del gas

Sfide	% di rispondenti
Aggiornamento delle competenze dei lavoratori anziani	45%
<i>Retention</i> dei lavoratori anziani in azienda	21%
Assunzione e <i>retention</i> di giovani	59%
Trasferimento di saperi e competenze	83%
Anticipazione delle competenze richieste e relativa pianificazione	48%
Discussione del tema del cambiamento demografico in ambito negoziale	17%

La tabella che precede indica la percentuale di rispondenti che ritengono che talune tematiche pongano delle sfide in merito alla gestione del fattore età per il futuro del settore. Nonostante l'obiettivo della Commissione europea di innalzare il tasso di attività dei lavoratori senior, i datori di lavoro del settore del gas non reputano prioritario tale aspetto e soltanto un quinto lo considera un elemento di criticità. Ciò solleva importanti interrogativi sul modo in cui il settore del gas intende aumentare il tasso di partecipazione della manodopera per contrastare i cambiamenti demografici.

Meno del 25% dei rispondenti ha ritenuto che la *retention* dei lavoratori più anziani fosse una tematica importante, probabilmente poiché la sua attenzione era maggiormente focalizzata sul trasferimento di competenze (il passaggio delle conoscenze e dell'esperienza dai lavoratori più anziani ai più giovani). Tuttavia, come mostra una ricerca della Commissione europea, all'indomani del 2020 quest'unica misura non sarà più sufficiente a salvaguardare l'industria e a garantire un'adeguata offerta di manodopera qualificata. Secondo quanto emerso dalle risposte, la questione più importante per l'avvenire del settore è il modo in cui le aziende pensano di attuare tale processo. Abbastanza preoccupante è il fatto che meno del 40% dei rispondenti dichiarò di aver introdotto un qualche programma di tutoraggio o trasferimento di competenze. La maggioranza dei rispondenti ha invece affermato che non vi era alcun programma in atto, sebbene tale aspetto rappresenti il principale timore delle parti sociali in merito al futuro del settore. I datori di lavoro e i sindacati che hanno partecipato all'indagine sono stati interpellati sulle iniziative intraprese, sia a livello congiunto sia unilateralmente, per anticipare i futuri bisogni di qualifiche. Dato interessante: soltanto il 19% dei datori di lavoro ha affermato che la propria azienda NON aveva attuato misure in tale senso, mentre la stessa risposta è stata indicata dal 64% dei sindacati. Ciò porta a credere che molti datori di lavoro abbiano introdotto misure per anticipare i fabbisogni futuri di competenze senza coinvolgere i sindacati, nonostante l'importanza di questi ultimi in tale ambito. Un rapporto realizzato da Eurofound per conto della Commissione europea¹⁴ indica che vi sono scarse testimonianze di contrattazioni collettive sulle politiche di gestione del fattore età e che queste ultime tendono ad essere promosse e coordinate dagli uffici del personale e delle risorse umane. Il rapporto, tuttavia, suggerisce che i sindacati "possono svolgere un ruolo

¹⁴ "Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15", Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (2006)



determinante nel suscitare o nello scoraggiare l'impegno del personale e che chiaramente il successo di tali misure dipende in larga misura dai sindacati, nonché da buone relazioni di cooperazione con la direzione per convincere i lavoratori dell'utilità della loro partecipazione".

Secondo una netta maggioranza di rispondenti, la rispettiva azienda sarebbe confrontata a problemi imputabili al cambiamento demografico e tali difficoltà dovrebbero emergere nel corso del prossimo decennio o anche prima. Soltanto due rispondenti hanno escluso qualsiasi impatto del cambiamento demografico. Particolarmente degno di nota è il fatto che, sul fronte sindacale, i rispondenti sono più propensi a credere che gli effetti del cambiamento demografico sulle aziende saranno visibili nei prossimi 5 anni, mentre i rappresentanti dei datori di lavoro hanno ritenuto che la loro società non avrebbe risentito di tale impatto per altri venti o trent'anni. Sebbene alcuni paesi abbiano dichiarato di aver predisposto misure per contrastare gli effetti dei mutamenti demografici sul tessuto imprenditoriale, queste azioni sono state condotte in larga misura senza il coinvolgimento dei sindacati. Considerato il valore aggiunto di un'efficace collaborazione tra rappresentanti delle parti sociali per il conseguimento di un obiettivo comune in questo senso, tale constatazione appare sorprendente e, al contempo, sconcertante. Sia sul fronte datoriale sia a livello sindacale, la principale categoria che i rispondenti reputano maggiormente minacciata dal mutamento demografico sul luogo di lavoro è rappresentata dalle professioni in ambito ingegneristico e dagli impieghi correlati all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione.

Effetti del cambiamento climatico

Secondo una recente ricerca¹⁵, in materia di cambiamento climatico il principale motore per le società operanti nei settori energetici è rappresentato dalla regolamentazione. Nella conclusione generale del rapporto GHK¹⁶, che ha interessato sette settori di attività fra cui il settore energetico, si legge: "L'impatto del cambiamento climatico è tendenzialmente correlato alle qualifiche piuttosto che agli effettivi livelli di occupazione". Nelle sue conclusioni, il rapporto ha evidenziato altresì una generale necessità di aggiornare le qualifiche rispetto ai cambiamenti climatici e di attuare nuovi programmi di formazione, soprattutto in ambito tecnico, per salvaguardare la competitività delle aziende. Un ulteriore punto di rilievo emerso dal rapporto è la necessità che i datori di lavoro si impegnino tempestivamente nei confronti del proprio personale al fine di "sensibilizzarlo e migliorarne le capacità attraverso la formazione e l'acquisizione di competenze e qualifiche". Naturalmente, un'azienda che interviene su questi temi in modo isolato avrà meno probabilità di sopravvivere nel lungo periodo di un'impresa che opera in questo senso di concerto con il proprio personale e l'intera catena di approvvigionamento. Si noti che tra tutte le aziende analizzate nel rapporto GHK, soltanto quelle del settore energetico non avevano messo in campo programmi di formazione in materia di ambiente per il proprio personale al fine di garantirne un maggiore sensibilizzazione ai cambiamenti climatici e ambientali.

Proiezioni relative alle professioni nel settore del gas

¹⁵ Impact of climate change on European employment and skills short to medium term", GHK, (2008)

¹⁶ "Impact of climate change on European employment and skills short to medium term", GHK, (2008)





I dati presentati in questo capitolo consentono di elaborare proiezioni sui possibili andamenti della domanda per un certo numero di professioni chiave nel settore del gas, di cui viene qui fornita una breve panoramica.

Prospezione e settori affini

La necessità di garantire la sicurezza dell'approvvigionamento, unitamente alla crescita dei settori, farà sì che la prospezione continui a svolgere un ruolo essenziale. Nelle professioni affini a tali operazioni, l'occupazione non subirà alcun calo e gli impieghi resi disponibili per effetto dei pensionamenti saranno nuovamente coperti.

Distribuzione

In base agli elementi disponibili, i posti di lavoro nel comparto della distribuzione saranno penalizzati dalla liberalizzazione dei settori energetici.

Servizi alla clientela

In questo ambito, l'occupazione non dovrebbe aumentare nei paesi in cui il settore del gas è già liberalizzato, a causa delle ridotte possibilità di crescita. Per contro, se le operazioni dei fornitori di energia presenti sui mercati liberalizzati maturi tendono a "sovrapporsi" (cfr. pag. 52), come suggerisce l'esempio del Regno Unito, l'occupazione potrebbe subire una contrazione poiché le aziende elettriche e del gas utilizzano piattaforme comuni per l'erogazione dei servizi alla clientela.

Ingegneri

Negli anni a venire, la probabile crescita del sottosectore delle centrali e degli impianti dovrebbe far aumentare la richiesta di ingegneri. Tuttavia, poiché secondo il Cedefop (cfr. pag. 41) la domanda di personale tecnico e di addetti nei settori affini sembra destinata ad un calo generale, i datori di lavoro del settore del gas dovrebbero essere in grado di reperire facilmente gli ingegneri necessari attingendo dal bacino occupazionale europeo esistente.

Operatori impianto

Se, come previsto, il sottosectore delle centrali e degli impianti si sviluppa e la domanda di addetti in Europa diminuisce, le aziende del settore del gas dovrebbero essere in grado di soddisfare adeguatamente il proprio fabbisogno ricorrendo alla forza lavoro esistente. In base agli elementi disponibili, gli operatori impianto saranno richiesti in numero maggiore nei nuovi Stati membri ed in misura leggermente inferiore nell'UE-15.

Addetti alla lettura contatori

Questa categoria di lavoratori è particolarmente minacciata dall'applicazione dei recenti progressi tecnologici che consentono alle società di controllare a distanza i contatori delle utenze residenziali o commerciali. A tale proposito, tuttavia, le parti sociali possono lavorare di concerto per esaminare nuovi impieghi nel settore del risparmio energetico che potrebbero essere svolti da tali addetti.



Due scenari possibili per il futuro del settore europeo del gas

A – Procedure e misure di gestione delle risorse umane in linea con le attuali tendenze

In questo scenario, le parti sociali non riescono ad agire collegialmente o in modo strategico e puntano su misure ad hoc a livello locale. Entro il 2020, le imprese incontreranno sempre maggiori difficoltà nell'assumere personale adeguato in possesso delle qualifiche necessarie. Analogamente alle aziende che operano in altri settori energetici, i datori di lavoro del settore del gas si troveranno confrontati a gravi lacune e carenze di competenze, con un conseguente crollo di produttività nel momento in cui i processi di liberalizzazione interesseranno un accresciuto numero di mercati del gas, con una serie di effetti negativi sulle imprese esistenti:

- maggiore concorrenza da parte di altre società esterne al settore del gas;
- possibile deterioramento delle relazioni industriali a causa del calo di produttività e dei tentativi dei datori di lavoro di congelare i salari per compensare tale perdita;
- maggiore pressione sui fondi pensionistici via via che aumenta il numero di prepensionamenti che obbligano le aziende del settore del gas a ripensare in modo radicale le disposizioni in materia di pensioni;
- la delocalizzazione e l'esternalizzazione genereranno tensioni tra i lavoratori a causa dei tentativi dei diversi datori di lavoro di introdurre regimi salariali differenti basati sulle rispettive politiche aziendali;
- i consumatori, confrontati ad un servizio carente, passeranno ad altre forme di approvvigionamento energetico, contribuendo così ad accelerare i cambiamenti climatici o ad incentivare l'occupazione nel settore delle rinnovabili e, di conseguenza, demotivando ulteriormente i lavoratori del settore del gas.

A livello locale, le parti sociali intervengono in modo costruttivo per introdurre, entro il prossimo decennio, misure volte ad alleggerire le pressioni causate dalla messa in quiescenza degli addetti che raggiungeranno l'età pensionabile nei prossimi dieci anni. Vengono attivati programmi per il trasferimento delle conoscenze, mentre i lavoratori più anziani trasmettono il proprio sapere e la propria esperienza ai giovani neo assunti. Naturalmente, questo processo può aver luogo soltanto se le società del settore del gas assumono e assicurano il mantenimento in azienda dei giovani. L'industria del gas deve essere percepita da questi ultimi come un settore moderno e ricco di attrattive. Per garantire il mantenimento in azienda di questa categoria di lavoratori occorre offrire loro opportunità di apprendimento e formazione permanente, strutturate in base all'attiva partecipazione dei dipendenti e ai bisogni dell'azienda. Tuttavia, considerati i tassi di formazione all'interno del settore e i risultati sinora conseguiti nell'ambito delle strategie nazionali per l'apprendimento permanente, un cambiamento progressivo potrebbe non essere sufficiente a cavalcare le sfide cui è attualmente confrontato il settore.

B – Introduzione di cambiamenti radicali

In questo scenario, le aziende e le organizzazioni sindacali lavorano di concerto per affrontare tempestivamente tutte le problematiche evidenziate nel presente studio. I cambiamenti devono tener conto delle sfide e delle criticità dovute a molteplici fattori: effetti del cambiamento climatico e del consumo energetico su qualifiche e competenze; ridotti tassi di



attività femminile; scarsa partecipazione dei lavoratori non qualificati alle azioni di formazione e apprendimento permanente; possibilità, per i lavoratori anziani che lo desiderano, di lavorare più a lungo e, in linea generale, azioni per far sì che una carriera nel settore del gas sia una carriera voluta e ben ponderata. Questa opzione richiederà interventi rapidi ed incisivi ed è poco probabile che venga sostenuta nel lungo periodo. La scadenza del 2020 avrà uno scarso impatto sulla produttività, il rendimento e l'occupazione nell'industria del gas e ciò rafforza ulteriormente gli argomenti a favore di questo settore in quanto settore di elezione per lo sviluppo di una carriera professionale. Di conseguenza, gli altri comparti che impiegano manodopera con qualifiche analoghe a quelle richieste nel settore del gas non saranno in grado di assumere e di fare concorrenza al gas in quanto fonte di energia. A partire dal 2020, il settore continuerà a indicare la via del cambiamento nelle pratiche di assunzione e gestione delle risorse umane ed un efficace dialogo sociale garantirà l'adesione e la partecipazione dei lavoratori.

Il primo scenario, sebbene estremo, potrebbe tuttavia verificarsi nel caso in cui il settore del gas non adotti provvedimenti per contrastare le problematiche sollevate nell'ambito del presente studio. È possibile che altri settori intervengano in questo senso e che i governi introducano misure obbligatorie per spingere i datori di lavoro a mettere in campo tempestivamente le iniziative necessarie a prevenire una reale carenza di manodopera nei decenni a venire. Tuttavia, le parti sociali del settore del gas non possono correre un tale rischio e devono intervenire attivamente e in prima persona su queste problematiche. Il secondo scenario, sebbene piuttosto ambizioso, offre al settore del gas una speranza per l'avvenire. Porrà i datori di lavoro in condizione di battere la concorrenza e assicurare la propria sopravvivenza non soltanto in quanto leader nei settori energetici, ma anche, in linea generale, in quanto datore di lavoro d'elezione.

Nel settore europeo del gas sono stati introdotti vari cambiamenti a seguito delle misure di liberalizzazione adottate, in misura più o meno pronunciata, dagli Stati membri dell'Unione europea. Pur rappresentando una piccola quota delle riserve mondiali di gas, il consumo di quest'ultimo nell'Unione europea rimane tuttavia relativamente elevato a causa della domanda piuttosto importante. In futuro, nonostante la progressione delle energie rinnovabili, nell'Unione europea la domanda di gas è destinata ad aumentare per effetto di un incremento globale della domanda energetica. L'Europa, pertanto, dovrà continuare ad importare gas dall'Algeria e dalla Russia e la questione della sicurezza dell'approvvigionamento assumerà grande rilevanza. Nonostante i tentativi dell'Unione europea per una completa liberalizzazione dei mercati del gas, si rilevano disparità in funzione dei singoli Stati membri: alcuni paesi sono ormai giunti ad una liberalizzazione totale, mentre in altri Stati tale processo è solo agli inizi. Il dialogo sociale nel settore europeo del gas è stato formalizzato nel 2007 e garantisce un importante contributo dei sindacati e dei datori di lavoro all'elaborazione delle politiche in seno alla Commissione.

Per garantire la sopravvivenza del settore europeo del gas, le parti sociali dovranno affrontare una serie di questioni specifiche, fra cui l'invecchiamento della manodopera, l'aumento della quota femminile nel settore, le imminenti (se non attuali) lacune in materia di qualifiche e competenze, le sfide in campo ambientale e la possibilità per i dipendenti di fruire di un'offerta formativa per l'intero arco della loro vita lavorativa. Il presente studio, e il toolkit



che lo accompagna, sono parte di questo processo. Il successivo capitolo illustra a grandi linee i possibili cambiamenti che interesseranno il settore nei prossimi due decenni in termini di struttura, competenze e andamento demografico.

Conclusioni

Analogamente a quanto avviene in tutti gli altri settori dell'economia europea, anche il settore del gas è attualmente interessato da profondi mutamenti tecnologici e tale tendenza è destinata a confermarsi anche in futuro. La forza di questi settori consiste nel fatto che le parti sociali si sono impegnate a contrastare le minacce poste dall'andamento demografico. Tale aspetto è di fondamentale importanza, considerata la necessità di introdurre cambiamenti e di ottenere il sostegno dei lavoratori in tale senso, in particolare per quanto riguarda problematiche controverse quali il cambiamento delle pratiche in materia di pensionamento e altri metodi tradizionali per la gestione delle risorse umane.

Fortunatamente per il settore, i molti effetti negativi dell'invecchiamento demografico, unitamente ai cambiamenti attesi sul piano della domanda di manodopera e delle relative qualifiche, sebbene non reversibili, possono essere mitigati e, in alcuni casi, addirittura risolti. A tal fine, tuttavia, occorre ripensare in modo radicale la vita lavorativa nell'ambito del settore europeo del gas e mettere in campo un programma globale, a lungo termine, di attività e lavoro congiunto. Considerati i diversi gradi di liberalizzazione e le conseguenti variazioni a livello di operazioni, bisogni e esigenze del settore, il processo più difficile è rappresentato dal coordinare, controllare e valutare gli interventi messi in atto dalle parti sociali a qualsiasi livello.

È possibile distinguere tre periodi nel corso dei quali gli effetti dell'invecchiamento della manodopera sui singoli e sulle imprese saranno particolarmente evidenti.

A Dal 2004 al 2012

Nel corso di questo periodo, per le aziende sarà più facile colmare le lacune e le carenze di competenze rispetto agli anni a venire. In questa fase, i datori di lavoro del settore del gas devono iniziare a delineare i fabbisogni futuri in materia di qualifiche e impegnarsi in piani strategici per garantire la propria sopravvivenza nei due periodi successivi. Questi anni dovrebbero essere dedicati a garantire la messa in opera di azioni di formazione e il consolidamento delle pratiche di gestione delle risorse umane in vista delle successive fasi.

B Dal 2013 al 2019

In questo periodo, le aziende inizieranno ad assistere ad una contrazione del mercato del lavoro e cominceranno ad avere difficoltà nel reperire la manodopera qualificata necessaria alle proprie attività. Se a questo punto i datori di lavoro non avranno ancora gettato le basi per l'attuazione di programmi di formazione strategici interni e di nuove pratiche di gestione delle risorse umane come indicato nel presente rapporto, la loro attività comincerà a risentire delle pressioni economiche indotte dalla mancanza di un sufficiente numero di lavoratori qualificati in grado di colmare i posti rimasti vacanti per effetto dei pensionamenti.





C Dal 2020 in avanti

È a questo punto che gli effetti dell'invecchiamento della popolazione in Europa si faranno sentire con maggior forza e il numero delle persone in età lavorativa diminuirà drasticamente, nonostante gli accresciuti tassi di attività. I datori di lavoro dovranno affrontare una concorrenza spietata per poter assumere un sufficiente numero di addetti in possesso delle qualifiche necessarie. Dal 2020, le aziende che non avranno adottato misure adeguate per contrastare gli effetti dell'invecchiamento della forza lavoro dovranno letteralmente lottare per la loro sopravvivenza.

