



EUROGAS, FSESP E EMCEF

**TOOLKIT**

**CAMBIAMENTO DEMOGRAFICO, GESTIONE DEL FATTORE  
ETÀ E COMPETENZE NEL SETTORE DEL GAS IN EUROPA**

**SINTESI**



Finanziato con il contributo della Commissione europea

**2009**

**DOTT.SSA JANE PILLINGER**

## **UN PIANO IN DODICI PUNTI**

### **PER STRATEGIE VINCENTI IN MATERIA DI GESTIONE DEL FATTORE ETÀ, INVECCHIAMENTO DEMOGRAFICO E COMPETENZE NEL SETTORE DEL GAS**

- 1. Adottare un approccio strategico in materia di gestione del fattore età, formazione e sviluppo delle competenze.**
- 2. Creare opportunità di formazione e sviluppo delle competenze per l'intera forza lavoro, compresi i soggetti anziani.**
- 3. Abbattere le barriere basate sull'età ed instaurare una cultura che promuova la parità e valorizzi le differenze.**
- 4. Predisporre nuovi metodi per l'offerta e l'erogazione di azioni di istruzione e formazione per la forza lavoro.**
- 5. Creare un'organizzazione che apprende, diffondendo al suo interno una cultura che promuova l'apprendimento e la conoscenza.**
- 6. Favorire lo sviluppo professionale dei lavoratori senior.**
- 7. Elaborare programmi di *job rotation* e riqualificazione per i lavoratori senior.**
- 8. Attuare programmi per la capitalizzazione e la trasmissione delle conoscenze.**
- 9. Porre in essere politiche complementari sulla gestione del fattore età: salute e benessere sul luogo di lavoro e orario flessibile.**
- 10. Elaborare programmi per attrarre e mantenere in azienda i lavoratori più giovani.**
- 11. Predisporre metodi per anticipare i futuri fabbisogni di competenze e occupazione.**
- 12. Sviluppare il dialogo sociale ed integrare la gestione del fattore età, la formazione e lo sviluppo delle competenze nei contratti collettivi e nei partenariati sul luogo di lavoro.**

## SEZIONE 1: INTRODUZIONE AL TOOLKIT

Il toolkit fornisce alle organizzazioni sindacali e ai datori di lavoro del settore del gas utili risorse ed informazioni pratiche per cavalcare le grandi sfide che il cambiamento demografico pone in termini di professionalità e competenze.

Promuovendo una maggiore consapevolezza sul tema dell'invecchiamento demografico e fornendo strumenti di intervento a tale proposito, il toolkit consentirà alle parti sociali del settore del gas di prevedere ed anticipare più efficacemente le competenze e l'occupazione future, nonché di adottare un'impostazione più strategica e globale alla gestione del fattore età.

Le parti sociali rivestono un ruolo essenziale nell'elaborazione di approcci e soluzioni comuni per fronteggiare i rischi che l'andamento demografico pone nel settore del gas.

## SEZIONE 2: IL SETTORE DEL GAS EUROPEO E LE RELATIVE SFIDE

### **Il settore del gas europeo**

L'evoluzione dei mercati dei prodotti, le potenzialità di una crescita futura della domanda energetica e la necessità di adattarsi ai cambiamenti climatici e di abbattere le emissioni di gas serra operano profondi mutamenti nel settore del gas a livello di produzione, distribuzione e vendita al dettaglio. Questi fattori esercitano un impatto sulle infrastrutture, l'occupazione, la formazione e le previsioni relative ai fabbisogni di competenze e qualifiche nel settore energetico. Inoltre, la liberalizzazione dei mercati del gas e la concorrenza a livello globale pongono ulteriori sfide per le aziende del settore, impegnate nella lotta per la ricerca di vantaggi competitivi.

Secondo uno studio elaborato su 1.300 aziende del gas dell'UE-27 (Eurogas 2008), l'industria impiega 246.716 addetti circa. In questo settore, tuttavia, si è osservata una progressiva riduzione dell'occupazione, che si è andata generalizzando dalla liberalizzazione dei mercati energetici europei, e si registra una tendenza verso impieghi più qualificati in ambito tecnico e ingegneristico. La compagine femminile nell'industria del gas rappresenta dall'8 al 15% della forza lavoro e in futuro l'impiego di donne altamente qualificate diventerà un'importante fonte di occupazione di questa industria.

## **L'andamento demografico in Europa**

L'invecchiamento della popolazione europea implica una decrescita del numero di individui nella fascia di età 20-59 anni, che passeranno dai 208,7 milioni del 2000 a 151,2 milioni nel 2050. In questo lasso di tempo, gli ultrasessantenni aumenteranno in modo significativo ed entro il 2030 il numero di pensionati supererà quello dei lavoratori attivi. Questo fenomeno si ripercuote sul settore del gas dove, in numerose aziende, gli addetti di età superiore ai 50 anni rappresentano una percentuale compresa tra il 10 e il 40% dell'intero organico.

L'invecchiamento demografico è uno degli assi prioritari di intervento dell'Unione europea e la Strategia di Lisbona definisce obiettivi specifici per incrementare la partecipazione dei lavoratori senior e delle donne sul mercato del lavoro, al fine di preservare la competitività dell'Europa. A seguito di ciò, la Commissione europea prevede entro il 2020 un incremento del tasso di occupazione dei lavoratori più anziani.

## **Professionalità e competenze nell'economia basata sulla conoscenza e relative implicazioni per il settore del gas**

Lo sviluppo di professionalità e competenze è una componente essenziale della strategia europea per la crescita, nonché un fattore determinante per cavalcare con successo le sfide future poste dall'invecchiamento della popolazione. Analogamente ad altri settori dell'economia, anche nell'industria del gas le esigenze per un'economia della conoscenza favoriscono la tendenza verso una forza lavoro più specializzata e personale con qualifiche, abilità e competenze di più alto profilo.

La Commissione europea raccomanda l'istituzione di "Consigli settoriali per le competenze" che lavoreranno di concerto con gli attori del dialogo sociale settoriale a livello europeo, al fine di adeguare le professionalità dell'intera forza lavoro e migliorarne le opportunità formative e di apprendimento. I fabbisogni di competenze individuati dai datori di lavoro riguardano principalmente: tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), competenze tecniche e ingegneristiche, abilità fondamentali quali la capacità di analisi e di risolvere i problemi, di gestirsi autonomamente e di comunicare, nonché abilità linguistiche.

## **Il dialogo sociale nel settore europeo del gas**

Le parti sociali del settore europeo del gas hanno istituito un meccanismo di dialogo sociale a livello europeo formalmente riconosciuto dalla Commissione europea nel marzo del 2007. Tale struttura permette alle parti sociali di svolgere un importante ruolo nell'orientare le

competenze e la composizione occupazionale della forza lavoro, nonché nell'affrontare la duplice sfida dell'invecchiamento demografico e della ristrutturazione, nell'ambito di un quadro strategico per la gestione del fattore età.

### SEZIONE 3: INDAGINE SULLE AZIENDE DEL SETTORE DEL GAS E RELATIVI CASI DI STUDIO

Nell'ambito dello studio condotto per la realizzazione del toolkit è stata effettuata un'indagine tra le aziende e le organizzazioni sindacali del settore del gas, in base alla quale sono state compilate casistiche più dettagliate. Dai risultati della ricerca è emerso che la forza lavoro di età superiore ai 50 anni raggiunge picchi del 40% e che la maggior parte delle società prevede un impatto sulle funzioni occupazionali e sulle future competenze per effetto del cambiamento demografico, in particolare nel campo dell'ingegneria e delle tecnologie dell'informazione.

La trasmissione della conoscenza, seguita dall'assunzione e dalla *retention* di lavoratori più giovani, nonché dalla previsione e pianificazione delle competenze, sono state individuate dai datori di lavoro e dai sindacati come priorità di maggior rilevanza. Le organizzazioni sindacali segnalano, in particolare, la necessità di aggiornare le competenze dei lavoratori senior e di inserire tali problematiche tra le materie oggetto di contrattazione collettiva. Le aziende, dal canto loro, reagiscono a queste criticità introducendo programmi di gestione delle competenze, azioni di mentoring e altri tipi di intervento destinati ai lavoratori anziani, nonché iniziative specifiche per attrarre e garantire la permanenza in azienda dei lavoratori più giovani.

#### Esempi di aziende del settore del gas e casi di studio - Sintesi

**E.ON Ruhrgas AG:** ha predisposto iniziative per la trasmissione delle competenze e programmi di mentoring su base individuale e si è confrontata con i sindacati in merito agli effetti dell'andamento demografico sulle competenze. Tra le priorità future figurano l'aggiornamento delle professionalità per l'intera forza lavoro, l'assunzione e il mantenimento in azienda di giovani lavoratori, nonché la previsione dei futuri fabbisogni di competenze.

**Swissgas Ag:** ha avuto momenti di dialogo con i sindacati sulle iniziative che possono aiutare l'azienda a adeguarsi ai nuovi bisogni di competenze derivanti dal cambiamento demografico. Secondo la società, la trasmissione dei saperi, in particolare, sarà una delle principali sfide che l'azienda sarà chiamata ad affrontare in futuro.

**Gas Terra BV, Paes Bassi:** ha istituito per i dipendenti un percorso di carriera incentrato sullo sviluppo delle competenze; ha inoltre annoverato tra le sfide future la trasmissione delle conoscenze. Quest'ultima è stata un importante risultato nell'ambito dei programmi di *job rotation*.

**PGNiG - Polish Oil and Gas Company, Polonia:** prevede che nei prossimi anni i cambiamenti demografici eserciteranno un significativo impatto sull'azienda, in particolare per quanto riguarda i servizi di ingegneria. La società ha discusso con i sindacati in merito alla ristrutturazione aziendale e annovera tra le sfide chiave per il futuro la permanenza in servizio dei lavoratori anziani e l'assunzione e la *retention* di giovani.

**DEPA S.A, Grecia:** ha attivato programmi di formazione e sviluppo per l'intero organico e reputa che la trasmissione delle conoscenze sia una sfida fondamentale per il futuro.

**Égáz-Dégáz plc., Ungheria:** ha condotto alcune ricerche per individuare i futuri fabbisogni di qualifiche e competenze e organizza programmi di formazione e sviluppo per l'intera forza lavoro. L'azienda ha avuto momenti di confronto con i sindacati, sebbene non incentrati in modo specifico sulle problematiche inerenti gli effetti del cambiamento demografico sulle competenze. Il mantenimento in azienda di lavoratori giovani, la trasmissione dei saperi e l'anticipazione e la pianificazione delle qualifiche rappresentano le sfide fondamentali che l'azienda sarà chiamata ad affrontare negli anni a venire.

**Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc:** prevede un sostanziale impatto sull'azienda per effetto del cambiamento demografico e prospetta ripercussioni a livello occupazionale sulle funzioni in ambito tecnico, specialistico e ingegneristico per effetto dell'invecchiamento della forza lavoro. I programmi di formazione e sviluppo professionale predisposti dall'azienda mirano a controbilanciare la perdita di saperi, sviluppando le competenze generali "trasversali" delle figure professionali giovani o mature, per consentire loro la possibilità di spostarsi tra diverse posizioni.

**RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Germania:** individua un significativo impatto sugli impieghi in ambito ingegneristico e si è concentrata su una gamma di iniziative destinate a garantire la capitalizzazione delle abilità e delle competenze dei lavoratori senior, tra cui: programmi per la gestione delle differenze generazionali, leadership basata sull'età, salute e benessere dei lavoratori più anziani e pianificazione delle risorse umane. Il Comitato aziendale è un importante canale per la definizione di interventi di aggiornamento e conservazione delle competenze dei lavoratori anziani.

**Wien Energie Gasntz GmbH:** reputa che il cambiamento demografico interesserà principalmente i profili professionali in ambito ingegneristico. La società ha attivato specifici programmi di formazione e sviluppo per i lavoratori senior, nonché misure per favorire la trasmissione delle conoscenze. Il cambiamento demografico è stato inserito negli accordi aziendali siglati dalle parti sociali in materia di formazione e competenze.

**GDF Suez Infrastructure Branch, Francia:** il cambiamento demografico avrà significative ripercussioni sulle funzioni occupazionali in evoluzione e sui futuri fabbisogni di competenze, soprattutto in ambito ingegneristico. In occasione delle prossime trattative con i sindacati in materia di pianificazione delle risorse umane, l'azienda intende includere specifici programmi di sviluppo e formazione per i lavoratori anziani, nonché iniziative di *job rotation* che andranno ad aggiungersi agli attuali programmi di formazione e sviluppo previsti per l'intero organico, alle misure per favorire la trasmissione delle conoscenze e ai dispositivi di mentoring.

**MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Germania:** reputa che la concorrenza sempre più agguerrita nel settore del gas imponga necessariamente alla forza lavoro un maggior livello di qualificazione. L'azienda evidenzia un'accresciuta difficoltà nel reperire personale idoneo e adeguatamente specializzato, soprattutto in ambito ingegneristico. A tale proposito, la società ha predisposto una serie di misure per favorire l'assunzione e la *retention* di giovani lavoratori qualificati, introducendo altresì il concetto di sviluppo istituzionale della persona per l'intero organico. Le parti sociali hanno siglato accordi specifici in sede di Comitato aziendale.

**Slovak Gas Industry, Slovacchia:** gli effetti dell'andamento demografico hanno spinto l'azienda ad introdurre un progetto finalizzato ad anticipare il cambiamento, così da poter definire i rischi associati ad una manodopera che invecchia. Sono stati predisposti programmi di formazione e di gestione dei talenti, nonché dispositivi specifici di *job rotation*, trasmissione delle conoscenze e mentoring per i lavoratori più anziani.

**RWE Transgas, AS, Repubblica ceca:** ipotizzando un impatto sui profili occupazionali in ambito ingegneristico, l'azienda ha introdotto misure per prevedere i futuri fabbisogni di competenze e professionalità ed attua programmi di formazione e sviluppo per tutti i lavoratori. L'assunzione e la permanenza in azienda dei giovani lavoratori e la trasmissione delle conoscenze rappresentano le principali sfide che la società sarà chiamata ad affrontare in futuro.

**Süwag Energie AG, Germania:** il cambiamento demografico interessa attualmente le posizioni afferenti ai servizi di ingegneria, le tecnologie dell'informazione e i profili commerciali. L'azienda ha predisposto programmi per prevedere e anticipare i futuri fabbisogni di competenze e ha attivato programmi di formazione e sviluppo per l'intero organico. Le principali sfide individuate sono: garantire la permanenza dei lavoratori senior, la trasmissione delle conoscenze, nonché la previsione e la pianificazione delle future necessità in termini di qualifiche e professionalità.

**E.ON Földgáz, Ungheria:** ritiene che il cambiamento demografico eserciti attualmente un particolare impatto sull'occupazione dei colletti blu e rileva carenze di competenze nei servizi di ingegneria per il settore del gas e nelle professionalità tecniche. Di conseguenza, l'azienda ha attivato una serie di programmi in materia di formazione professionale e continua del personale, *job rotation* e previsione delle carenze di competenze.

**Eni S.p.A Gas & Power, Italia:** l'azienda ritiene che il cambiamento demografico sia una delle principali sfide e per rispondervi adeguatamente ha attivato, nell'ambito dei programmi di formazione aziendali, una serie di misure per la valorizzazione delle risorse umane. La società ha previsto una carenza di competenze di base in ambiti quali le tecnologie dell'informazione, la gestione dei rischi, le capacità negoziali, le competenze commerciali e il servizio alla clientela, fattori ormai di grande rilievo per il successo e la competitività dell'azienda. L'invecchiamento demografico influenzerà principalmente gli impieghi nelle aree inerenti il settore amministrativo, commerciale e delle tecnologie dell'informazione. L'azienda ha messo in atto politiche di previsione delle future qualifiche, ha introdotto un programma per la trasmissione della conoscenza ad opera di *Knowledge Owner* (quadri senior in possesso di competenze e conoscenze che richiedono tempi lunghi di acquisizione), nonché specifiche formazioni per i lavoratori più anziani. La struttura del dialogo sociale è stata estremamente importante per avviare nuove misure formative e i sindacati riconoscono la necessità di nuove professionalità per permettere all'azienda di rispondere in modo flessibile ai rischi e alle nuove sfide che si delineano all'orizzonte.

**Fabricom, Norvegia:** ha messo in campo una serie di misure per affrontare il cambiamento demografico nell'ambito dei programmi aziendali in materia di parità e diversità e sviluppo delle competenze. I lavoratori anziani possono accedere a formazioni speciali per prolungare quanto più possibile la loro permanenza in servizio e lo sviluppo delle competenze è oggi un obiettivo strategico fondamentale dell'azienda. Quest'ultima ha assunto e assicurato la *retention* di donne e lavoratori senior e ha beneficiato di positivi risultati grazie all'accordo siglato sul "lavoro inclusivo" e al ruolo del dialogo sociale a livello aziendale.

**Wales and West Utilities, Newport, Galles:** ritiene che il cambiamento demografico e la necessità di conservare il bagaglio di competenze dei lavoratori più anziani siano due sfide fondamentali per il futuro. Il dialogo sociale è stato un meccanismo importantissimo, nell'ambito del quale sono state affrontate positivamente le questioni dello sviluppo e dell'offerta formativa. Una struttura congiunta ha portato a dettagliate consultazioni sulle modalità per favorire la corrispondenza tra mansioni richieste e manodopera disponibile, con la creazione di percorsi professionali e programmi di sviluppo della carriera. Tale processo ha favorito buone relazioni, una reciproca comprensione e fiducia tra i sindacati e la direzione.

**RWE, Germania:** ha risposto alle sfide dell'invecchiamento demografico migliorando la pianificazione aziendale delle risorse umane, nonché la *retention* e lo sviluppo di carriera del personale, al fine di raggiungere un corretto mix di professionalità e competenze per il futuro. Per favorire la permanenza dei lavoratori senior sono state introdotte specifiche politiche in materia di formazione, salute e benessere. L'azienda ha predisposto un modello per anticipare i fabbisogni futuri in materia di competenze e occupazione. Obiettivo dell'azione: far collimare le professionalità dei dipendenti e le esigenze occupazionali e, di conseguenza, definire precocemente gli interventi necessari e avviare tempestivamente adeguate misure di sviluppo del personale.

#### EZIONE 4: GESTIONE DEL FATTORE ETÀ, PROFESSIONALITÀ, COMPETENZE E OCCUPAZIONE NEL SETTORE DEL GAS

La presente sezione introduce il lettore ai concetti di gestione del fattore età e di differenze generazionali intesi come strategie volte ad attuare il cambiamento nel settore del gas, mostrando al contempo come introdurre un'impostazione strategica e globale alla gestione del fattore età. La sezione illustra il valore aggiunto che le parti sociali possono fornire a tale riguardo.

La gestione del fattore età è un approccio integrato e globale per affrontare il cambiamento demografico sul luogo di lavoro. Tale processo include misure finalizzate ad eliminare le barriere basate sull'età e a valorizzare le differenze generazionali. La gestione del fattore età implica una buona comprensione della capacità e delle competenze di tutti i lavoratori. Questo aspetto costituisce, in particolare, la base su cui articolare l'elaborazione e l'attuazione dei piani per l'occupazione e le competenze future della forza lavoro. Ciò si rivela particolarmente importante poiché appare evidente che non vi sono sostanziali differenze di prestazione tra lavoratori giovani e addetti più anziani. La capacità dei



lavoratori di mantenere lo stesso livello di produttività via via che invecchiano è determinata da una serie di fattori, tra cui il tipo di impiego, le condizioni di lavoro e lo stile di vita. Le aziende possono trarre vantaggio dalle competenze e dalle motivazioni di gruppi anagraficamente eterogenei all'interno della propria forza lavoro e, in particolare, dai contributi che tali gruppi possono apportare.

La gestione del fattore età e le differenze generazionali offrono alle aziende del settore del gas i seguenti benefici:

- le aziende sono più lungimiranti e godono di un maggiore vantaggio competitivo nell'industria del gas;
- hanno la possibilità di soddisfare i futuri fabbisogni di competenze e occupazione;
- hanno la possibilità di attrarre e mantenere al proprio interno forza lavoro altamente qualificata e di grande professionalità;
- diventano datori di lavoro di prima scelta e beneficiano di una migliore immagine;
- instaurano migliori relazioni con il personale e registrano un maggior grado di soddisfazione tra i dipendenti.

Tali benefici possono essere ottenuti attuando le seguenti strategie:

- gestire l'invecchiamento della forza lavoro e le differenze generazionali;
- valutare, capitalizzare e mantenere in azienda le professionalità e l'esperienza dei lavoratori senior;
- offrire un impiego di qualità ai lavoratori anziani;
- intervenire sul luogo di lavoro per eliminare le barriere e la discriminazione basate sull'età;
- intervenire sulla questione delle competenze e delle esigenze di gruppi di età eterogenea ed investire nella formazione e nella professionalità dell'intera forza lavoro.

Per le aziende, l'adozione di un approccio strategico e globale alla gestione del fattore età implica la necessità di monitorare il profilo delle età dei propri dipendenti e l'attuazione di misure volte ad ottimizzare le competenze, gli interessi e le motivazioni di tutte le fasce di età presenti all'interno dell'organico. A tal fine occorre, in particolare, predisporre un ciclo di apprendimento e di sviluppo delle conoscenze nell'ambito del quale i lavoratori più giovani possono acquisire nuove competenze e seguire un percorso professionale, mentre i lavoratori più anziani hanno nuove opportunità di formazione e sviluppo e possono sfruttare le proprie professionalità per trasmettere sapere e conoscenze.

Alla base di ciò vi è la constatazione che le politiche a favore dei lavoratori anziani esercitano un positivo effetto a lungo termine sulle aziende, in quanto creano posti di lavoro sostenibili che possono soddisfare le future esigenze di competenze.

Le parti sociali possono svolgere un ruolo fondamentale nella gestione del fattore età e nel prevedere i futuri fabbisogni di competenze e occupazione. Le organizzazioni sindacali apportano una conoscenza diretta delle preferenze, delle necessità e delle priorità dei lavoratori, sono in grado di valutare come migliorare le condizioni di lavoro per mantenere in azienda i lavoratori senior e possono fornire interessanti spunti sulla salute e il benessere della forza lavoro, la valorizzazione delle differenze generazionali, la parità e l'apprendimento permanente. Il cambiamento demografico nel settore del gas impone necessariamente alle parti sociali lo sviluppo di nuovi approcci e strategie globali per intervenire su una duplice criticità: come assumere e mantenere in azienda i lavoratori più giovani assicurando, al contempo, che le professionalità dei lavoratori più anziani e più esperti non vadano perse.

## SEZIONE 5: STRUMENTI PER LO SVILUPPO DI PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE ALLA LUCE DEL CAMBIAMENTO DEMOGRAFICO

La sezione 5 del toolkit fornisce una serie di strumenti pratici che le aziende e le parti sociali possono utilizzare per garantire un approccio strategico, globale e lungimirante in tema di professionalità, competenze e occupazione alla luce del cambiamento demografico. Questi strumenti, trattati in maniera più approfondita nel toolkit, forniscono orientamento, suggerimenti, consigli pratici e informazioni sulle aree indicate oltre.

### **Adottare un approccio strategico in materia di formazione e sviluppo delle competenze**

L'elaborazione di un approccio strategico può far sì che la formazione e lo sviluppo di competenze rientrino nella pianificazione delle attività aziendali. Un approccio di questo tipo dovrebbe altresì integrare la formazione e lo sviluppo di competenze nell'ambito di una strategia globale per la gestione del fattore età. A tale proposito, le aziende del settore del gas hanno a disposizione svariati strumenti, tra cui:

- l'implementazione di un piano strategico aziendale in materia di formazione;
- lo sviluppo di un accordo tra le parti sociali sulla formazione e l'apprendimento;

- la costituzione di un comitato aziendale per le competenze.

### **Creare opportunità di formazione e sviluppo delle competenze per l'intera forza lavoro, compresi i soggetti anziani**

Investire nell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, nella formazione e nello sviluppo è essenziale per far sì che le aziende acquisiscano un vantaggio competitivo nell'industria. L'aggiornamento e lo sviluppo delle professionalità e delle competenze dei lavoratori anziani sono aspetti particolarmente importanti per consentire alle aziende di prolungare quanto più possibile la permanenza in servizio di tali lavoratori. Nelle società del settore del gas, la formazione e lo sviluppo professionale sono fondamentali per creare una cultura dell'apprendimento. Gli esempi di buone prassi forniti oltre illustrano alcuni approcci che le aziende del gas possono adottare per valorizzare il contributo e assicurare la permanenza in servizio dei lavoratori meno giovani:

- investire nella formazione e nello sviluppo di tutti i lavoratori;
- attivare corsi specifici per i lavoratori senior;
- mettere in atto metodi e supporti formativi pertinenti per i lavoratori anziani;
- effettuare bilanci periodici sulla formazione e lo sviluppo dei dipendenti;
- raccogliere dati sulla *partecipazione dei lavoratori senior*.

### **Abbatte le barriere basate sull'età e promuovere una cultura delle pari opportunità e delle differenze nella formazione e nello sviluppo di competenze**

Promuovere la diversità ed una cultura basata sul rispetto della parità e delle differenze è essenziale per permettere alle aziende di assumere e mantenere al proprio interno i talenti migliori. La lotta alle varie forme di discriminazione fondate sull'età e il genere è un aspetto rilevante di tale approccio. Gestire una forza lavoro eterogenea può migliorare il profilo aziendale e l'immagine dell'impresa. A tale proposito il toolkit fornisce alcuni utili suggerimenti, fra cui:

- applicare una gestione equilibrata delle età nei programmi aziendali per la formazione, lo sviluppo e l'impiego;
- promuovere le pari opportunità tra donne e uomini per quanto riguarda l'accesso alla formazione, allo sviluppo e all'impiego;

- abbattere le barriere e le forme di discriminazione basate sull'età;
- predisporre una formazione per sensibilizzare i responsabili delle risorse umane sulla dimensione di genere e il fattore età;
- valutare gli ostacoli che i lavoratori senior e le donne affrontano sul luogo di lavoro.

### **Predisporre nuovi metodi per l'offerta e l'erogazione di formazione e sviluppo delle competenze**

I programmi di istruzione e formazione possono essere personalizzati in funzione delle esigenze e dei profili professionali delle aziende. Lavorare di concerto con gli enti e gli istituti di istruzione e formazione consente alle imprese di mantenersi al passo con le esigenze in materia di sviluppo professionale. Sempre più rilevante appare a tal proposito la messa a punto di metodi innovativi per l'erogazione e l'accreditamento di programmi di istruzione e formazione.

Il toolkit fornisce una serie di soluzioni per la definizione di nuovi approcci all'erogazione di programmi di formazione e istruzione:

- avviare partenariati con enti di istruzione e formazione esterni;
- analizzare le varie modalità di validazione e accreditamento dell'apprendimento;
- essere innovativi nell'offerta in materia di apprendimento e sviluppo delle competenze.

### **Creare un'organizzazione che apprende, diffondendo al suo interno una cultura che promuova l'apprendimento e la conoscenza**

Una sfida fondamentale per le aziende del settore del gas consiste nello sviluppare una cultura dell'apprendimento all'interno delle varie organizzazioni e, in particolare, abbracciare il concetto di "organizzazione che apprende" nello sviluppo organizzativo. Le organizzazioni che apprendono sono importanti per incentivare una cultura della conoscenza che motivi e sostenga i lavoratori e ne riconosca il valore e i meriti.

Il toolkit fornisce alcuni utili suggerimenti in merito agli interventi che le aziende del settore del gas possono adottare per promuovere una cultura dell'apprendimento, fra cui:

- promuovere una cultura del sapere attuando soluzioni creative e innovative per incoraggiare l'apprendimento;

- predisporre un sistema di delegati alla formazione;
- creare piani di sviluppo del personale;
- istituire, sul luogo di lavoro, appositi partenariati per l'apprendimento.

### **Favorire lo sviluppo professionale dei lavoratori senior**

Sovente, i lavoratori più anziani non colgono le opportunità di sviluppo professionale. Lo sviluppo della carriera è importante per valorizzare il contributo di tutti i dipendenti, soprattutto quello dei lavoratori non più giovani. La formazione e lo sviluppo di competenze sono aspetti fondamentali dei programmi di sviluppo professionale.

Il toolkit fornisce alcuni utili suggerimenti in merito agli interventi che le aziende del settore del gas possono adottare per promuovere lo sviluppo professionale dei lavoratori senior, fra cui:

- elaborare politiche e opportunità di sviluppo professionale per i lavoratori senior;
- effettuare periodici colloqui per lo sviluppo di carriera;
- utilizzare la professionalità dei lavoratori anziani nell'ambito di programmi di mentoring o tutoring;
- consultarsi con le organizzazioni sindacali per sostenere lo sviluppo di carriera e il cambiamento professionale dei lavoratori anziani.

### **Elaborare programmi di *job rotation* e riqualificazione per i lavoratori senior**

I programmi di *job rotation* e riqualificazione sono importanti per assicurare la permanenza in azienda dei lavoratori anziani. La formazione e lo sviluppo delle competenze sono due aspetti di rilievo di questi programmi. I lavoratori senior sono sovente più soddisfatti e motivati sul lavoro se le loro capacità possono essere correlate ad un lavoro gratificante.

Il toolkit fornisce alcuni utili suggerimenti in merito agli interventi che le aziende del settore del gas possono predisporre per attuare programmi di *job rotation* e riqualificazione, tra cui:

- abbinare la formazione ai programmi di rotazione delle mansioni e riqualificazione;
- sviluppare un programma aziendale di *job rotation*;

- porre in essere una politica aziendale in materia di riqualificazione;
- monitorare gli effetti dei programmi di *job rotation* e di riqualificazione;
- elaborare metodi per la partecipazione di lavoratori e sindacati.

### **Attuare programmi per la gestione delle conoscenze**

La trasmissione delle conoscenze dai lavoratori più anziani e più esperti a colleghi più giovani e dotati di minor esperienza è un elemento chiave della moderna produttività aziendale. Il ricambio intergenerazionale delle conoscenze è particolarmente rilevante alla luce dell'invecchiamento demografico. I giovani possono acquisire esperienza e conoscenze ed apprendere dai lavoratori più anziani e questo aspetto può essere inserito in processi di istruzione e formazione continua.

Il toolkit fornisce alcuni utili suggerimenti in merito agli interventi che le aziende del settore del gas possono predisporre per la gestione e la trasmissione delle conoscenze, fra cui:

- attuare un programma per la trasmissione delle conoscenze e valutare come questo promuove un ricambio intergenerazionale dei saperi;
- integrare la trasmissione delle conoscenze in un modello organizzativo di apprendimento;
- introdurre soluzioni innovative per conservare e gestire le conoscenze;
- sviluppare metodi per trasferire le conoscenze ai neo assunti;
- introdurre programmi di mentoring e coaching.

### **Porre in essere politiche complementari sulla gestione del fattore età**

Esistono altre politiche complementari sulla gestione del fattore età che sono parte integrante della formazione, dello sviluppo professionale e dell'occupazione dei lavoratori senior. La salute e il benessere sul lavoro, in particolare, sono fattori essenziali per questa categoria di occupati, analogamente alle politiche aziendali sull'orario di lavoro flessibile. Questa sezione del toolkit illustra in dettaglio diverse strategie che le aziende possono attuare per favorire la permanenza in servizio dei lavoratori anziani attraverso:

- programmi che promuovano la salute e il benessere sul lavoro nell'ambito di una strategia globale di gestione del fattore età;
- iniziative sull'orario di lavoro, dove il tempo viene utilizzato come risorsa per l'apprendimento, la formazione, lo sviluppo e la *retention* dei lavoratori più anziani.

### **Elaborare programmi per attrarre e mantenere in azienda i lavoratori giovani e i nuovi talenti**

Molte aziende del settore del gas sono consapevoli delle difficoltà di assumere i migliori talenti giovani. In un'epoca caratterizzata da carenze di competenze, molte aziende sono state costrette ad intervenire in modo proattivo per assumere e formare nuovi talenti. Si tratta di un aspetto fondamentale per far sì che le aziende diventino datori di lavoro di predilezione.

Il toolkit fornisce utili suggerimenti in merito agli interventi che le aziende del settore del gas possono predisporre per attrarre, assumere e formare nuovi talenti, fra cui:

- analizzare modalità per sviluppare il profilo dell'azienda, le condizioni di lavoro e le opportunità di carriera in modo da suscitare l'interesse dei giovani;
- prestare attenzione ai giovani sottorappresentati, comprese le minoranze etniche, le ragazze e le donne;
- realizzare eventi promozionali in atenei e università locali;
- attuare strategie di formazione e sviluppo professionale per attrarre nuovi talenti, nonché sessioni di prova, stage o esperienze di lavoro per i giovani, comprese attività pratiche.

## **SEZIONE 6: PREVEDERE I FUTURI FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ, COMPETENZE E OCCUPAZIONE**

Prevedere i futuri fabbisogni di professionalità, competenze e occupazione è ormai un fattore essenziale di competitività. Questa sezione del toolkit analizza le possibili soluzioni a disposizione delle aziende per prevedere e pianificare le proprie esigenze future in termini di

qualifiche, competenze e occupazione. Sebbene numerose imprese abbiano già iniziato ad intensificare gli interventi in questo senso, non sarà mai possibile prevedere con esattezza l'impatto dell'invecchiamento demografico sull'industria.

Le imprese, tuttavia, possono gestire i rischi associati ad una forza lavoro che invecchia e ad un bacino sempre più esiguo di nuovi potenziali candidati all'assunzione attuando approcci strategici e preventivi alla gestione del fattore età, nonché anticipando e pianificando le professionalità e le competenze di cui avranno bisogno in futuro.

Raggiungere un adeguato mix di competenze per organizzazioni complesse, di grandi dimensioni e in rapida evoluzione pone molteplici sfide in termini di pianificazione per il futuro. Per ottenere risultati ottimali in tale campo sono pertanto necessarie un'efficace pianificazione delle risorse umane e una particolare attenzione verso una logica di equilibrio fra le diverse età.

Sebbene l'assunzione di nuovi dipendenti sia importante in ogni tipo di organizzazione, in particolare poiché consente l'apporto di nuovi talenti e nuove prospettive, sarebbe un errore per le organizzazioni contare esclusivamente sui nuovi dipendenti per soddisfare integralmente i futuri fabbisogni di competenze. Di conseguenza, può essere altrettanto importante mantenere in azienda i lavoratori più anziani ed investire nella loro formazione e sviluppo.

Per un'organizzazione non è mai facile misurare il valore strategico dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze. Tuttavia, tutte le aziende dovrebbero mettere in campo meccanismi per quantificare e rendicontare il contributo dell'apprendimento al raggiungimento degli obiettivi e della competitività aziendali.

Il toolkit fornisce utili suggerimenti per anticipare il cambiamento e prevedere le competenze e l'occupazione future, tra cui:

- identificare i fabbisogni di professionalità pianificando le risorse umane;
- far collimare organico e funzioni individuando le capacità e le caratteristiche richieste o il personale necessario;
- assicurare che tali competenze siano previste e presenti nella forza lavoro;
- inserire tali strategie in piani di successione;



- mantenere in azienda i lavoratori senior e svilupparne le professionalità per soddisfare i futuri fabbisogni di competenze;
- basare le attività di formazione e sviluppo su un'analisi dei fabbisogni di competenze;
- assicurare il coinvolgimento delle parti sociali nelle previsioni delle professionalità e delle competenze.

## SEZIONE 7: IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI E DEL DIALOGO SOCIALE

Questa sezione evidenzia il ruolo che le parti sociali e il meccanismo di dialogo sociale possono svolgere nella definizione di accordi che identifichino e sviluppino le professionalità, le competenze e l'occupazione nel settore del gas, con particolare riferimento al cambiamento demografico. Il toolkit fornisce interessanti spunti relativi a:

- il ruolo delle parti sociali nell'elaborazione di accordi e iniziative sul cambiamento demografico, le competenze, la formazione e il lavoro;
- il ricorso ad azioni a livello europeo ad opera delle parti sociali;
- l'attuazione di interventi a livello nazionale ad opera delle parti sociali.

Le parti sociali possono svolgere un ruolo fondamentale nella negoziazione di politiche e accordi per potenziare l'apprendimento, le capacità e lo sviluppo dell'intera forza lavoro in previsione dell'invecchiamento demografico, dei progressi tecnologici e del soddisfacimento delle attuali esigenze di competitività presenti nell'industria del gas. L'indagine condotta ha evidenziato un aspetto particolarmente rilevante: le parti sociali devono affrontare con la massima urgenza gli effetti del cambiamento demografico nel settore del gas e mettere a punto approcci comuni per contrastare le possibili conseguenze negative sull'industria di tale mutamento.

Il dialogo sociale può apportare valore aggiunto allo sviluppo delle professionalità e delle competenze, evidenziando l'importanza per la forza lavoro della formazione e dello sviluppo professionale e, in particolare, la necessità di includere tali aspetti nei contratti collettivi e nei processi negoziali sul luogo di lavoro. A tal fine occorrerà elaborare soluzioni innovative e creative per lo sviluppo delle professionalità, prevedere i fabbisogni di competenze e occupazione nel settore, ottenere l'accordo e il sostegno della forza lavoro, nonché

evidenziare l'importanza del diritto a congedi di istruzione e formazione e la necessità di integrare tale aspetto nelle politiche per un orario di lavoro flessibile. Occorrerà inoltre accentuare l'impegno a favore della parità e della diversità, in modo che i lavoratori senior e le donne possano beneficiare delle iniziative di formazione e qualificazione sul luogo di lavoro.

Le parti sociali hanno un ruolo fondamentale da svolgere nel garantire la sopravvivenza del settore del gas. A tal riguardo sarà fondamentale affrontare una serie di problematiche, tra cui: contrastare gli effetti dell'invecchiamento della forza lavoro; incrementare la quota femminile nel settore; affrontare le imminenti (se non attuali) carenze in materia di qualifiche e competenze; cavalcare le sfide in campo ambientale e sostenere i dipendenti affinché possano fruire di un'offerta formativa per l'intero arco della loro vita lavorativa.

Tra le materie proposte per la definizione di accordi figurano: l'analisi congiunta di dati relativi ai fabbisogni di formazione e sviluppo dei lavoratori; l'aggiornamento delle professionalità dell'intera forza lavoro; la formazione dei lavoratori in settori nuovi o emergenti, quali ad esempio il cambiamento climatico o il servizio alla clientela; i cambiamenti nei profili occupazionali dovuti ai mutamenti tecnologici o di altra natura; le politiche di gestione delle risorse umane, del fattore età e delle differenze generazionali; le politiche per la salute e il benessere sul luogo di lavoro e gli accordi sull'orario flessibile.

Le RSU, in raccordo con il management, svolgono un ruolo fondamentale nell'introduzione e nello sviluppo di misure volte a migliorare il livello di competenze e la crescita professionale di tutti i lavoratori, ma soprattutto nell'evidenziare le conseguenze dell'invecchiamento demografico.

Le parti sociali devono tener presenti due possibili scenari. Il primo, in assenza di interventi nel settore del gas, ipotizza ripercussioni negative sulla competitività delle aziende. Il secondo offre invece al settore del gas una speranza per il futuro. Esso pone i datori di lavoro in condizione di battere la concorrenza e assicurare la propria sopravvivenza, non soltanto in quanto leader sui settori energetici, ma anche in quanto datore di lavoro d'elezione.

Il toolkit evidenzia la necessità che le parti sociali assumano nuovi ruoli nella ricerca di soluzioni comuni per contrastare gli effetti dell'invecchiamento demografico sulla formazione, lo sviluppo professionale e l'occupazione nel settore del gas. Grazie ad un'accresciuta consapevolezza delle sfide e ad un opportuno aggiornamento, i delegati delle

parti sociali negli ambiti coperti dal presente toolkit rappresenteranno un valore duraturo per il settore. Lavorando di concerto, sindacati, personale e direzione potranno sviluppare approcci congiunti, nonché individuare e promuovere soluzioni condivise in materia di formazione e sviluppo professionale per una forza lavoro anagraficamente eterogenea. Adottare questo tipo di approccio sarà fondamentale per creare una cultura organizzativa incentrata sul confronto e la soluzione dei problemi.