



Trieste , 29 novembre 2024

# IL LAVORO NELLE UTILITIES: IL CAMBIAMENTO COME NUOVA ZONA DI COMFORT

con il patrocinio di:





Trieste, 29 novembre 2024

IL LAVORO NELLE UTILITIES:

IL CAMBIAMENTO COME NUOVA ZONA DI COMFORT

# **NUOVI MODELLI PER IL LAVORO TRA DEMOGRAFIA E LONGEVITY**

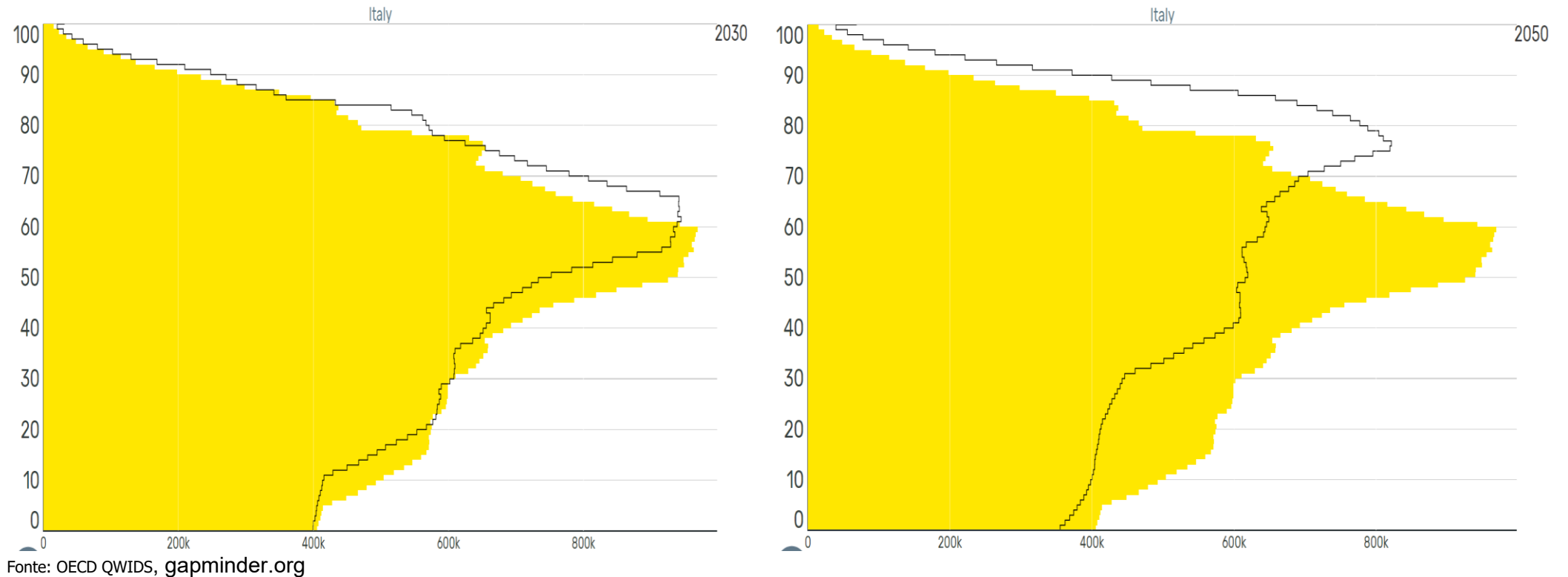
**Dati e sfide**

**Maria Berardi**

Randstad Research

# LA PIRAMIDE DEMOGRAFICA 2024 vs 2030 E 2024 vs 2050

## SPOSTAMENTO DELLA POPOLAZIONE VERSO LE CLASSI D'ETÀ PIÙ ELEVATE



Previsione al 2030 di un incremento di circa 530mila over 78 per un totale di 3.337.000 di persone nella fascia 78-83 anni

# ALCUNI DATI DI CONTESTO

## ETA' MEDIA+ 6mesi 2023

- 2023: 48,3 anni ( 44,4 Europa) + 4,3 anni 2012
- 2030: 50,3 anni + 2 anni
- 2050: 51,6 anni +1,6 anni

379mila  
nascite nel  
2023

## INDICE DI VECCHIAIA

(rapporto percentuale popolazione over 65 e under15)

- 2022: ogni 100 under 15 c'erano 188 over 65
- 2023: ogni 100 under 15 c'erano 199 over 65
- 2050: ogni 100 under 15 ci saranno 308 over 65

+58,9%  
entrate  
programmate  
stranieri

## INDICE DI DIPENDENZA

(rapporto percentuale tra over 65 e popolazione attiva)

- 2023: ogni 37,8 over 65 c'erano 100 attivi
- 2030 ogni 43,7 over 65 c'erano 100 attivi
- 2050: ogni 61,3 over 65 c'erano 100 attivi

## DENATALITA':

- 4mila nascite nel 2030
- 49mila nascite nel 2050

42,8% difficoltà  
reperimento  
italiani

54,8% difficoltà  
reperimento  
stranieri

42,3 % difficoltà di  
reperimento giovani

63,4% mancanza di  
candidati

25,9%  
di  
inadeguatezza

# LE SFIDE

---

## DENATALITÀ'

- diverse esigenze e fabbisogni
- nuove aspettative e drivers motivazionali
- minore ricambio generazionale
- flussi migratori
- comunicazione intergenerazionale

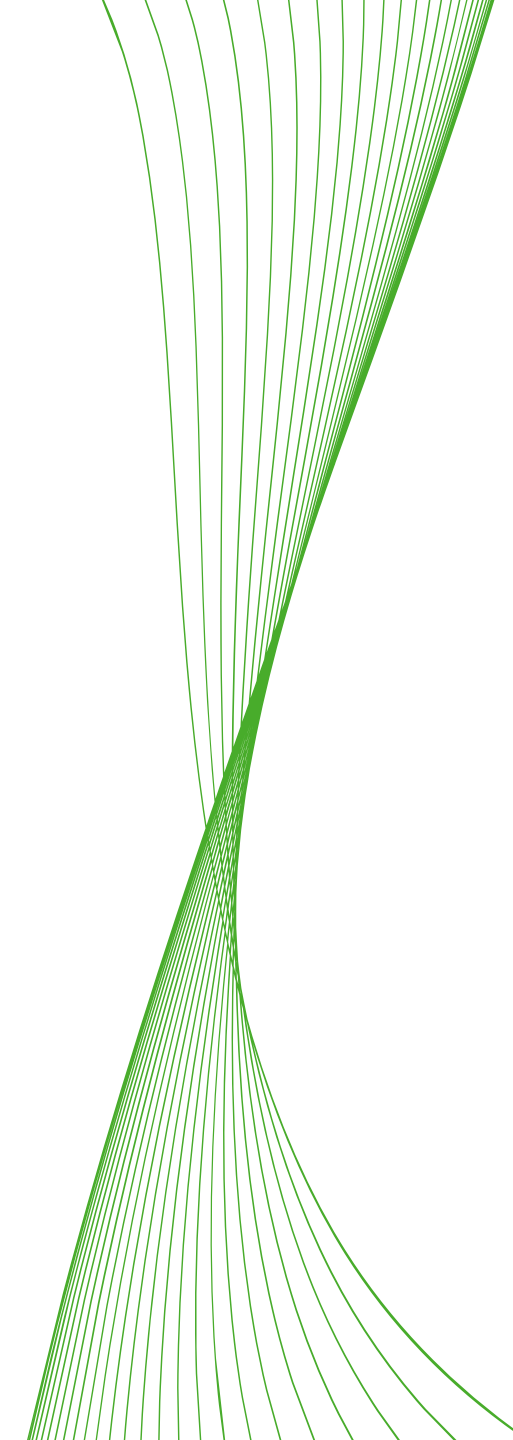
## INVERNO DEMOGRAFICO

- invecchiamento della popolazione attiva e non
- convivenza di più generazioni contemporaneamente
- nuove esigenze professionali e personali
- invecchiamento delle competenze



Maria Berardi

Randstad Research





Trieste, 29 novembre 2024

IL LAVORO NELLE UTILITIES:

IL CAMBIAMENTO COME NUOVA ZONA DI COMFORT

# IL FUTURO DEL LAVORO TRA RE-SKILLING E UP-SKILLING

**Claudia Peiti**

Partner REF Ricerche

laboratorio  
**ref.**  
ricerche

# UNO SGUARDO ALL'OCCUPAZIONE NEL SETTORE UTILITES

## I numeri del lavoro nelle Utilities

320mila

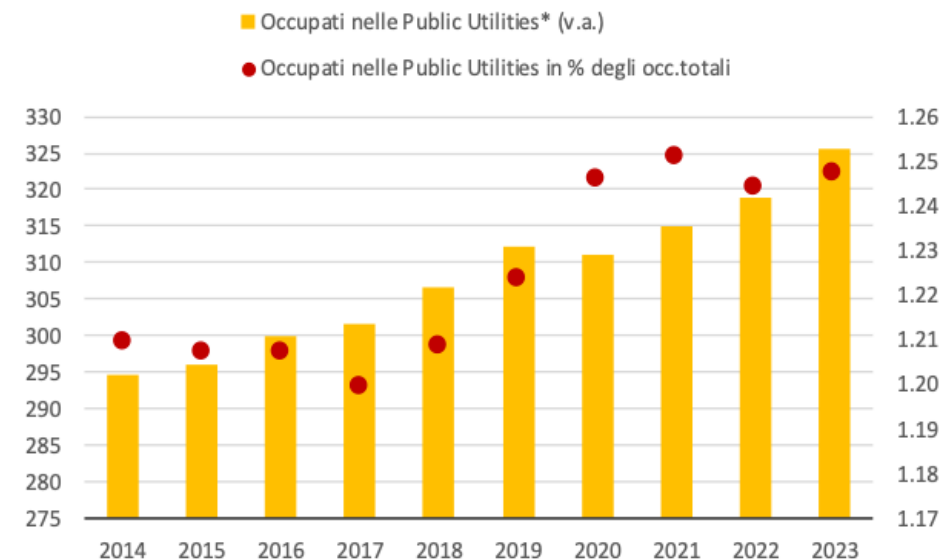
Il settore delle Utilities- comprensivo di ambiente, elettrico e gas-acqua - ha impiegato oltre 320 mila persone nel 2023

+10,5%

Gli occupati oggi sono il 10,5% in più rispetto al 2014

*Tutti e tre i settori hanno registrato un saldo positivo della forza lavoro e la maggior parte delle assunzioni è avvenuta con contratti a tempo indeterminato. Tuttavia le aziende hanno difficoltà a reperire e a trattenere i talenti*

\*Per le utilities si sono utilizzate le informazioni Istat nei settori ATECO: fornitura di energia elettrica e gas; raccolta, trattamento e fornitura di acqua; gestione delle reti fognarie; raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; attività di risanamento e altri servizi di gestione dei rifiuti.



\*Energia, gas, acqua, ambiente. Dati in migliaia (scala sin.)  
Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat (Contabilità nazionale)



# LA TRANSIZIONE DIGITALE

## I numeri del digitale\*

8,2%

Occupati laureati delle utilities con competenze scientifiche e tecniche

6,6%

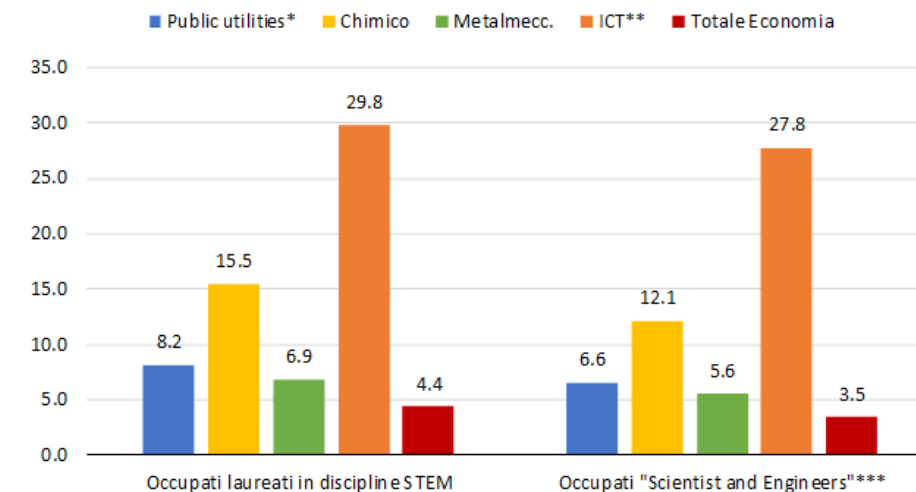
Occupati laureati delle utilities con competenze scientifiche e tecniche ad elevata professionalità

*Si pensava che la tecnologia avrebbe impattato solo i lavori routinari, adesso il raggio d'azione si è esteso ad altre professioni. Il cambiamento tecnologico sta anche trasformando le **attività di lavoratori non laureati**, rendendo urgente misurare e aggiornare le loro competenze*

\*Per le utilities si sono utilizzate le informazioni Istat nei settori ATECO: fornitura di energia elettrica e gas; raccolta, trattamento e fornitura di acqua; gestione delle reti fognarie; raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; attività di risanamento e altri servizi di gestione dei rifiuti. Con il termine STEM si intendono i laureati in campo scientifico e tecnico; nel gruppo tecnico sono incluse, in particolare, le lauree in ambito Informatica e Tecnologie ICT e Ingegneria industriale e dell'informatica. Per le elevate professionalità si sono prese in considerazione i lavoratori impiegati in professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione o nelle professioni tecniche.

## OCCUPATI CON COMPETENZE SCIENTIFICHE E TECNICHE

Anno 2022, in % del totale degli occupati del settore



\*Energia, gas, acqua, ambiente; \*\*Telecomunicazioni, Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse

\*\*\*Occupati laureati in ambito STEM e impiegati in professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione o nelle professioni tecniche

Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su microdati Istat (RCFL)

# LA TRANSIZIONE VERDE

## I numeri della transizione verde

67,5%

Le utilities rientrano tra i settori con la più alta quota di **imprese che investe in competenze green**

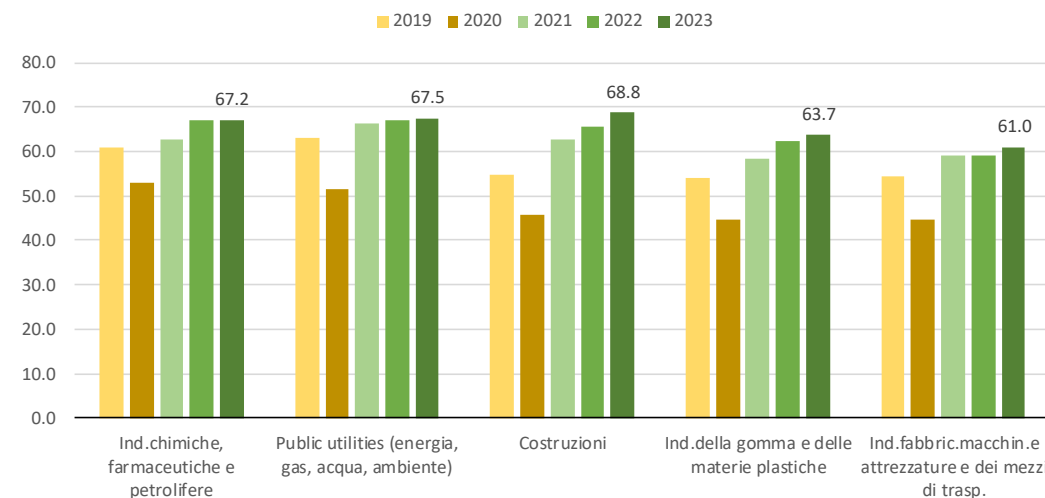
46mila

Secondo l'indagine Excelsior del 2023, le utilities hanno programmato quasi 60 mila assunzioni, di cui circa 46 mila riguardano green jobs, pari al **79% delle entrate previste**

39%

La quota di nuovi ingressi in green jobs nelle utilities per cui le imprese dichiarano **difficoltà di reperimento**

I SETTORI CON LA QUOTA PIU' ALTA DI IMPRESE CHE INVESTONO IN COMPETENZE GREEN - INDUSTRIA  
% sul totale delle imprese del settore



Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Unioncamere-Sistema informativo Excelsior

# LE SFIDE DEL LAVORO NEI SERVIZI A RETE

## Le sfide

- ✓ Età dei lavoratori
- ✓ Digitale e IA
- ✓ Impatto ambientale
- ✓ Soggettività

## Cosa cambia

- ✓ Organizzazione
- ✓ Competenze
- ✓ Professioni

## Quali ricadute

- ✓ Reperimento e *retention*
- ✓ Collaborazione intergenerazionale

## Quali risposte

- ✓ Attrattività dell'impresa
- ✓ Formazione (upskilling, reskilling, istituti di formazione)
- ✓ Contrattazione nazionale, decentrata, accordi territoriali
- ✓ Age management

*il futuro del lavoro nel settore delle utility dipenderà dalla capacità di affrontare con successo le sfide poste dalla digitalizzazione, dalla transizione ecologica e dalle tendenze demografiche. Questo richiede non solo un impegno costante nella formazione e nel miglioramento delle competenze, ma anche una collaborazione stretta tra aziende, istituzioni educative e sindacati, per costruire un percorso che garantisca competitività e sostenibilità nel lungo termine.*

# LE RISPOSTE DELLE AZIENDE: SVILUPPO INTERNO E RIQUALIFICAZIONE

---

**Reskilling:** Le aziende offrono percorsi di riqualificazione per adattare i lavoratori a nuove mansioni. Queste iniziative possono **incontrare resistenze** psicologiche, legate alla paura del cambiamento e a questioni logistiche, come la distanza casa-lavoro.

**Upskilling:** Si tratta di migliorare le competenze esistenti dei dipendenti per allinearli alle nuove esigenze tecnologiche e operative. Questo approccio è accolto positivamente, ma richiede investimenti significativi in termini di **formazione e tempo**.

**Ambassador:** Alcune aziende nominano "ambassador" interni, cioè **dipendenti che hanno completato con successo** un percorso di riqualificazione, per promuovere e incoraggiare altri colleghi ad intraprendere lo stesso cammino.

**Incentivi logistici:** Le aziende cercano di ridurre gli ostacoli logistici legati al cambiamento di mansione, ad esempio offrendo trasporti aziendali per chi deve coprire distanze maggiori.

**Scambi intergenerazionali e programmi di active ageing:** *l'age management* permette all'impresa di mantenere costante, inalterato, il livello di **impegno e di coinvolgimento del lavoratore** nell'organizzazione di cui fa parte, assicurandosi che ognuno, a prescindere dalla propria età, sia nelle condizioni di offrire la propria miglior prestazione lavorativa per mezzo dei propri punti di forza.

# LE RISPOSTE DELLE AZIENDE: ATTRATTIVITÀ E RETENTION

---

**Ambienti di lavoro piacevoli:** Le aziende stanno investendo nella creazione di ambienti di lavoro accoglienti e piacevoli, consapevoli dell'importanza del luogo di lavoro come fattore attrattivo, specialmente per i giovani.

**Work-life balance:** Politiche di equilibrio tra vita professionale e privata diventano cruciali. Ad esempio, la vicinanza tra casa e lavoro, la **flessibilità oraria** e la possibilità di lavorare da remoto sono diventati fattori chiave per attrarre e trattenere i dipendenti.

**Coinvolgimento nella mission aziendale:** Le nuove generazioni sono anche molto sensibili ai valori aziendali, come la **sostenibilità e l'impatto sociale**. Integrare questi temi nella cultura aziendale aiuta a rafforzare l'engagement dei dipendenti.

**Formazione continua:** Non solo tecnica, ma anche sulle soft skills. Alcune aziende offrono premi per chi completa percorsi formativi paralleli al lavoro, o legano parte del bonus di risultato alla partecipazione a corsi di formazione.

**Welfare aziendale:** Le aziende stanno ampliando i pacchetti welfare per includere servizi che vanno oltre la retribuzione economica diretta, come l'assistenza sanitaria, programmi di benessere, supporto alla famiglia e tempo libero.

**Percorsi di carriera e crescita professionale:** Le aziende devono garantire prospettive di carriera chiare e attraenti, monitorando regolarmente le **performance** e offrendo opportunità di avanzamento ai dipendenti più promettenti.

# LE RISPOSTE DELLE AZIENDE: TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA

---

**Investimenti in IT:** Negli ultimi anni, le aziende hanno rafforzato i loro team IT e stanno investendo in nuove competenze come **data analysis e cybersecurity**. Queste competenze sono cruciali, ad esempio, per gestire e proteggere i dati raccolti attraverso lo smart metering.

**Sperimentazione con l'IA:** Le aziende stanno iniziando a sperimentare strumenti di Intelligenza Artificiale, soprattutto per automatizzare attività amministrative e migliorare la reportistica e la documentazione. Tuttavia, l'approccio prevalente è quello di vedere l'IA come **complemento del lavoro umano**, piuttosto che come sostituto.

**Formazione digitale:** Le aziende riconoscono l'importanza di formare i dipendenti sulle nuove tecnologie. Alcune stanno adottando approcci più tradizionali, altre sperimentano con l'IA e tool digitali per facilitare l'adozione tecnologica. È fondamentale che la formazione sia **accessibile** anche a chi non è un "nativo digitale".

**Innovazione continua:** Le competenze legate alla trasformazione tecnologica si formano spesso direttamente sul campo, man mano che i processi si innovano. Le **academy interne o i centri di ricerca** possono giocare un ruolo chiave nel garantire che le aziende siano pronte ad affrontare le sfide future.



# SULL'OPPORTUNITÀ DI FARE RETE: DARE VOCE ALLE AZIENDE

---

## Le generazioni in azienda

*«I giovani hanno bisogno di conoscere le opportunità che offriamo con poche informazioni ben comunicate (locandine affisse in azienda, infografica), meglio ancora se tramite canali digitali»*

*"Sulla digitalizzazione non è facile per la presenza di alcune resistenze, un esempio su tutti riguarda il portale che abbiamo messo in piedi per comunicare con il dipendente. Lo vediamo dalle richieste di reset password che in realtà "svelano" dei primi accessi, questo dopo quasi un anno di implementazione". Abbiamo messo le bacheche cartacee con QR code da inquadrare, adesso faremo i digital day con lo scopo di avvicinare"*

*"Ci sono oggi 4 generazioni in azienda, abbiamo dovuto progettare un pacchetto welfare che tenesse in considerazione che i più senior danno valore all'assistenza sanitaria, i giovani al tempo libero"*

*«Abbiamo previsto un incentivo in welfare per chi garantisce la presenza ad agosto; un'auto in car sharing per chi si deve spostare; un pulmino per ridurre le difficoltà legate alla distanza casa-lavoro"*

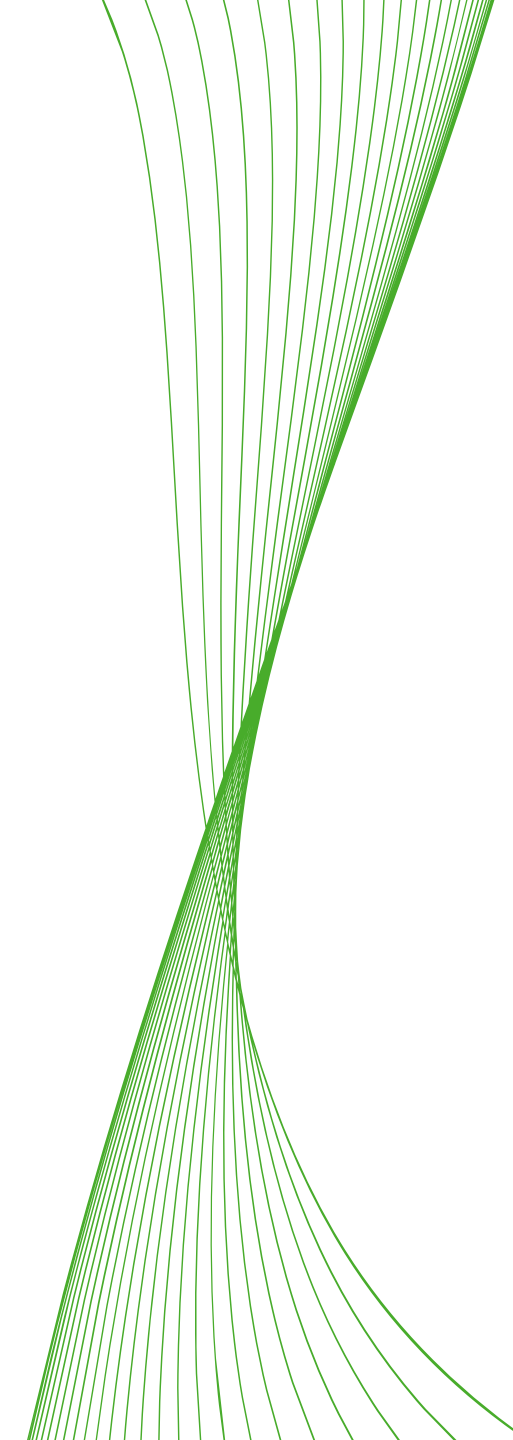


Claudia Peiti

[cpeiti@refricerche.it](mailto:cpeiti@refricerche.it)

REF Ricerche

laboratorio  
**ref.**  
ricerche







Trieste, 29 novembre 2024

IL LAVORO NELLE UTILITIES:

IL CAMBIAMENTO COME NUOVA ZONA DI COMFORT

# I DRIVER MOTIVAZIONALI E MODELLI DI LEADERSHIP

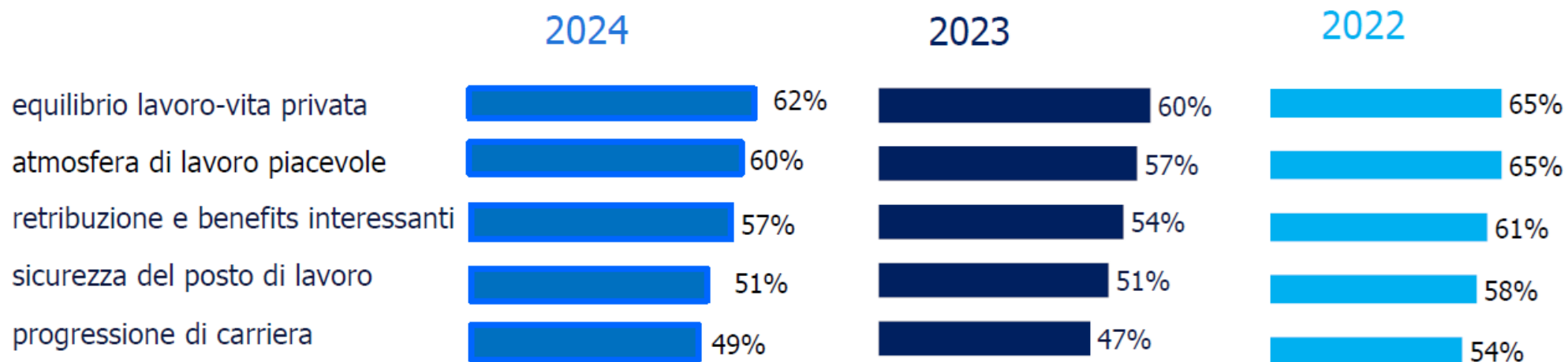
**Maria Berardi e Mariacristina Vaccarisi**

Randstad Research e

Keystone divisione Randstad



# I 5 DRIVERS PIÙ IMPORTANTI NELLA SCELTA DI UN DATORE DI LAVORO: ITALIA



## FONTE: EMPLOYER BRANDING RESEARCH 2024

Metodologia: online, gennaio 2024

Target: persone di età compresa tra 18 e 64 anni, studenti e forza lavoro occupata e non.

Focus: drivers motivazionali

### Nota metodologica:

quasi 173.000 rispondenti totali

Italia: 6.774 rispondenti

6.084 aziende incluse nel sondaggio

sovrarappresentazione per il gruppo di età da 25 a 44 anni

## I 5 DRIVERS PIÙ IMPORTANTI NELLA SCELTA DI UN DATORE DI LAVORO: CONFRONTO INTERNAZIONALE

---

	<b>Global</b>		<b>Europe</b>		<b>Italy</b>
attractive salary & benefits	1	attractive salary & benefits	1	work-life balance	1
work-life balance	2	pleasant work atmosphere	2	pleasant work atmosphere	2
job security	3	work-life balance	3	attractive salary & benefits	3
pleasant work atmosphere	4	job security	4	job security	4
<b>diversity &amp; inclusion</b>	5	<b>financially healthy</b>	5	<b>career progression</b>	5

I primi drivers sono i medesimi con una differenza di priorità, interessante il quinto desiderata che in Italia fa focus sull'avanzamento di carriera e le opportunità di crescita

# I 16 DRIVERS PIÙ IMPORTANTI NELLA SCELTA DI UN DATORE DI LAVORO

1	equilibrio lavoro-vita privata	62.0%
2	atmosfera di lavoro piacevole	60.0%
3	retribuzione e benefits interessanti	57.0%
4	sicurezza del posto di lavoro	51.0%
5	progressione di carriera	49.0%
6	equità (nuovo)	48.7%
7	formazione	42.5%
8	solidità finanziaria	41.0%
9	possibilità di lavorare da remoto	33.0%
10	ottima reputazione	27.0%
11	contenuto del lavoro interessante	26.0%
12	attenzione ai temi ambientali e di CSR	25.5%
13	management di valore	25.2%
14	utilizzo delle tecnologie di avanzate	22.7%
15	qualità dei prodotti e servizi	20.0%
16	azienda situata in posizione comoda da raggiungere	15.7%





## COSA CERCANO I POTENZIALI DIPENDENTI IN BASE A: GENERE

---

equilibrio lavoro vita privata  
atmosfera di lavoro piacevole  
retribuzione & benefits interessanti  
equità  
sicurezza del posto di lavoro  
progressione di carriera

Donne

**67.0%**

66.0%

58.0%

57.0%

55.0%

49.0%

Uomini

**56.5%**

52.0%

**56.0%**

40.0%

46.0%

47.0%

# COSA CERCANO I POTENZIALI DIPENDENTI IN BASE A: ETÀ

## 18 - 24 anni

64%	<b>EQUILIBRIO LAVORO - VITA PRIVATA</b>
61%	atmosfera di lavoro piacevole
59%	<b>equità</b>
58%	<b>progressione di carriere</b>
55%	retribuzione e benefit
53%	<b>sicurezza del posto di lavoro</b>

## 25 - 34 anni

61%	<b>EQUILIBRIO LAVORO - VITA PRIVATA</b>
58%	atmosfera di lavoro piacevole
56%	retribuzione e benefit

## 35 - 54 anni

61%	<b>EQUILIBRIO LAVORO - VITA PRIVATA</b>
59%	atmosfera di lavoro piacevole
58%	retribuzione e benefit

## 55 - 64 anni

66%	<b>EQUILIBRIO LAVORO - VITA PRIVATA</b>
64%	atmosfera di lavoro piacevole
59%	retribuzione e benefit

## COSA CERCANO I POTENZIALI DIPENDENTI IN BASE A: TITOLO DI STUDIO

---

### ELEVATO

**53.9%**    **ATMOSFERA DI LAVORO PIACEVOLE**  
53.7%    equilibrio lavoro - vita privata  
51.0%    retribuzione e benefit

### MEDIO

**64%**    **EQUILIBRIO LAVORO - VITA PRIVATA**  
61%    retribuzione e benefit  
60%    atmosfera di lavoro piacevole

### BASSO

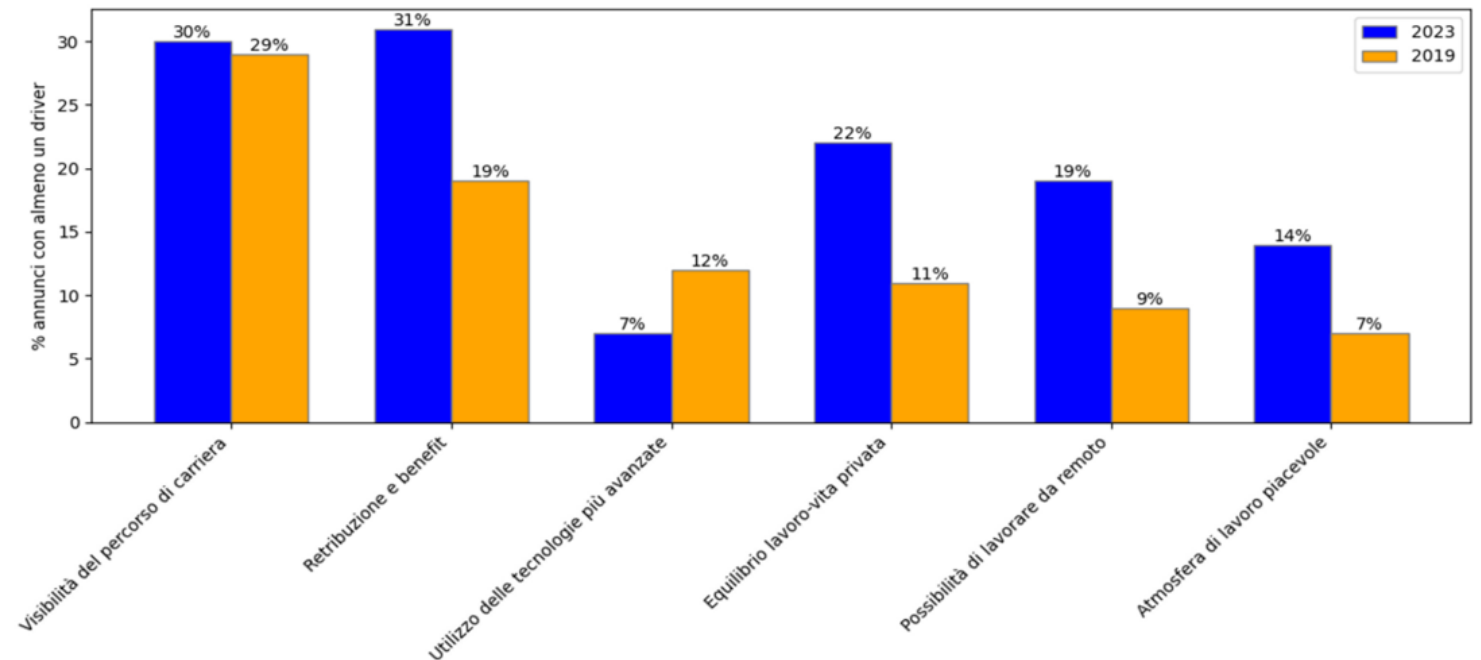
**62%**    **EQUILIBRIO LAVORO - VITA PRIVATA**  
61%    atmosfera di lavoro piacevole  
56%    retribuzione e benefit



# LA PERCEZIONE DELL'IMPORTANZA DI QUESTI DRIVER DA PARTE DELLE AZIENDE CHE PUBBLICANO ANNUNCI DI LAVORO?

Notiamo come nel 2023 retribuzione e benefit e visibilità del percorso di carriera sono i driver presenti nel 30% degli annunci.

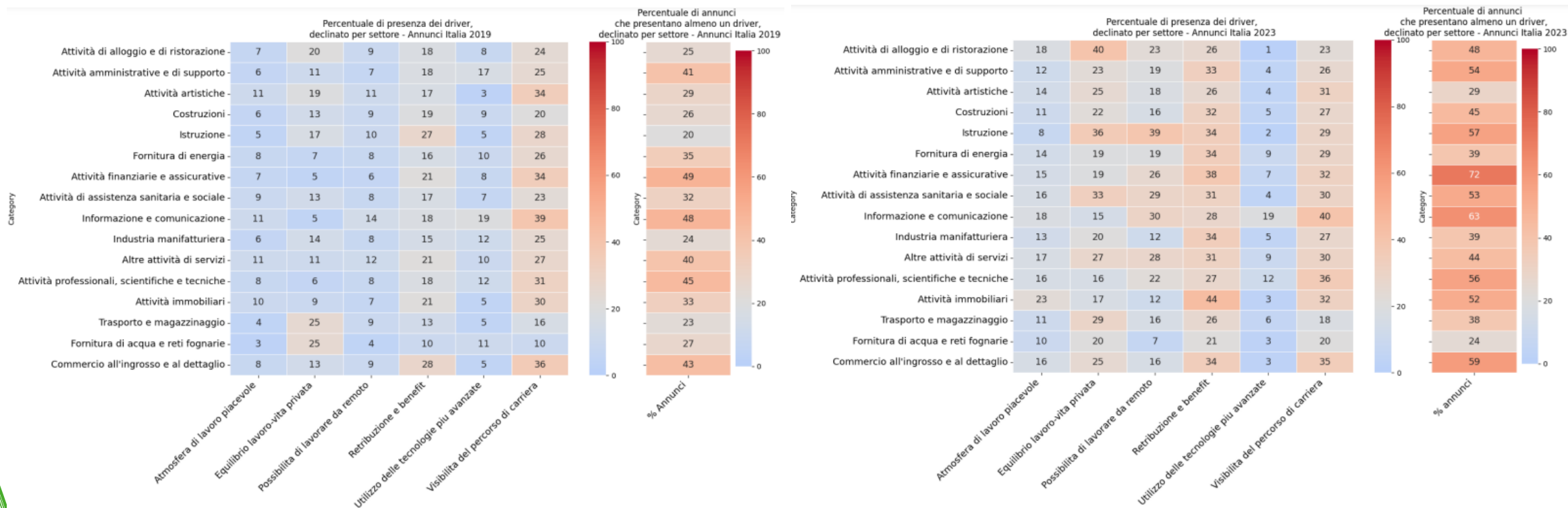
- **visibilità del percorso di carriera** è un driver presente in circa 1/3 degli annunci online nel 2019
- **retribuzione e benefit** segue, presente in circa 1 annuncio su 5.



Analisi di 5.4 milioni di annunci di lavoro pubblicati in Italia sul web nel 2019 e nel 2023 (fonte dati: Web Intelligence Hub Eurostat).

# CRESCITA DELLA PRESENZA DEI DRIVERS NEGLI ANNUNCI: HEATMAP

## DIVARIO TRA LA QUOTA PERCENTUALE DI PRESENZA DEI DRIVER PER SETTORE ECONOMICO NEL 2019 VS 2023



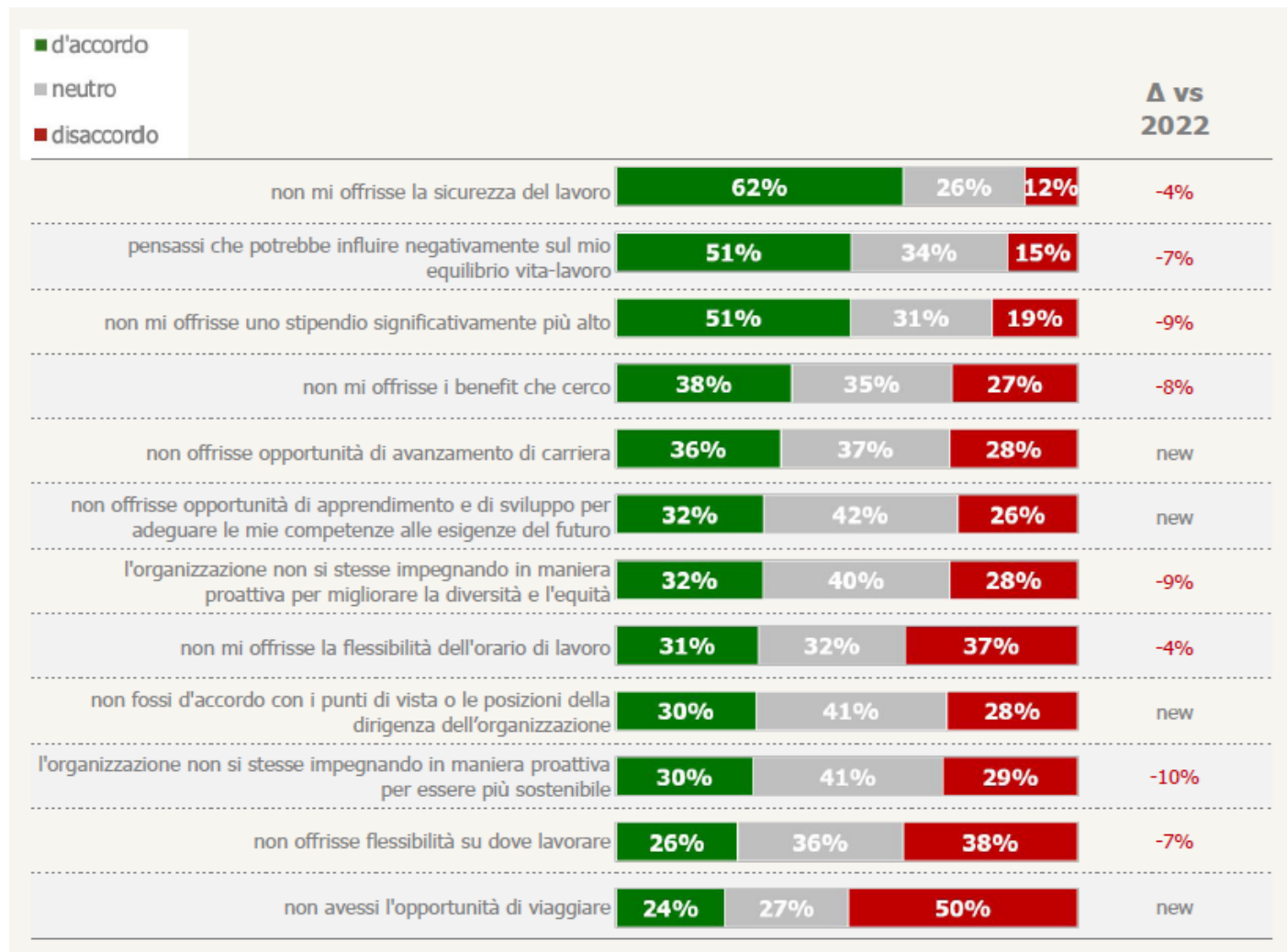
I grafici evidenziano una tendenza positiva (con alcune piccole eccezioni), segno questo di una maggiore attenzione delle aziende nell'evidenziare la presenza dei driver all'interno degli annunci: cresce nel 2023 la quota di annunci che presenta almeno un driver in quasi tutti i settori.

Tre driver crescono di più in termini di punti percentuali tra il 2019 e di 2023: Equilibrio tra lavoro e vita privata, possibilità di lavorare da remoto e retribuzione e benefit.

# MOTIVI VALIDI PER NON ACCETTARE UN NUOVO LAVORO

Si conferma il trend di una leggera contrazione dei drivers legati agli **aspetti economici**

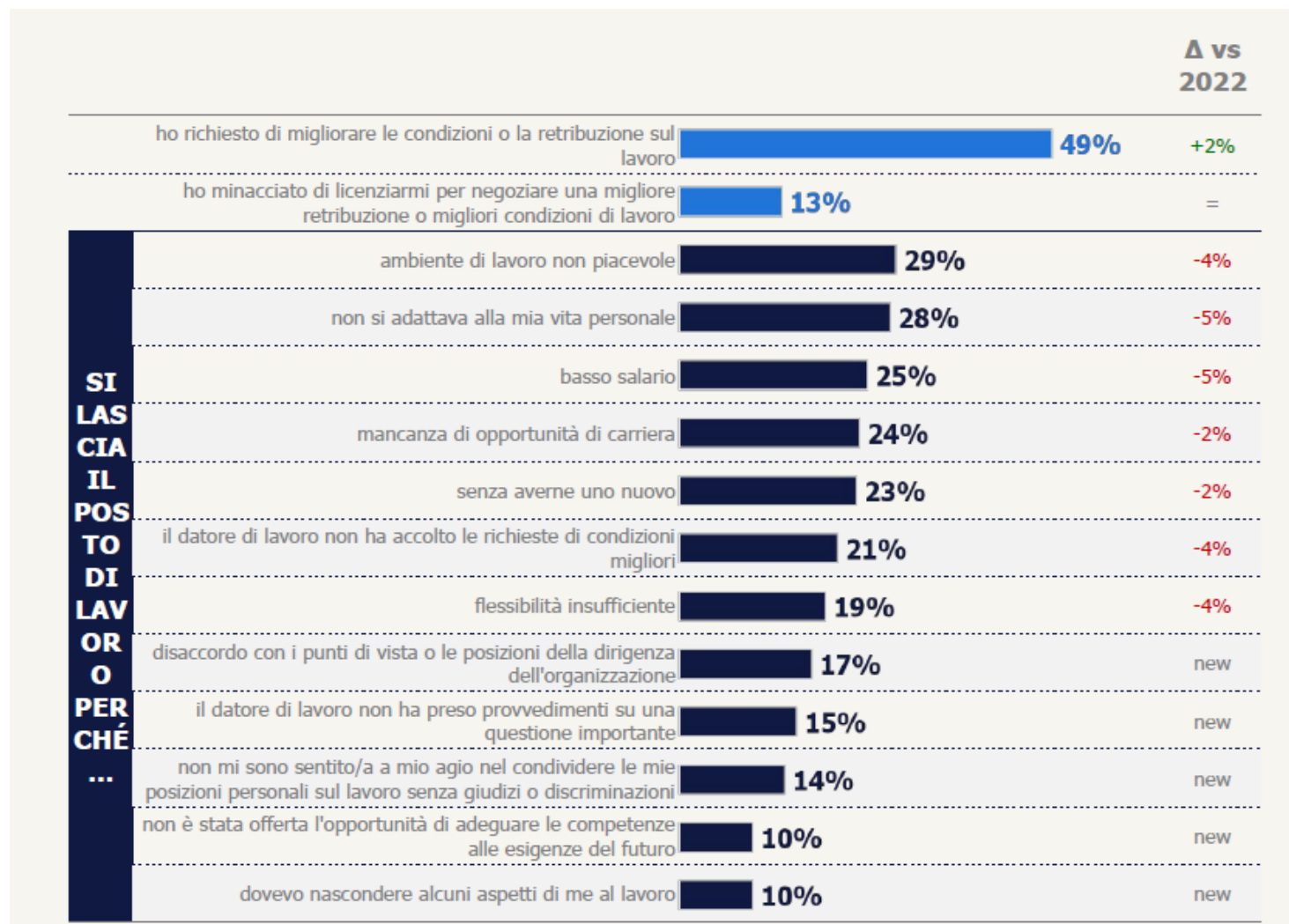
Viene data nuova rilevanza ai temi legati alla **formazione** e all'**avanzamento di carriera**, nonché all'**aderenza ai valori aziendali**



# COSA PUÒ INDURRE A LASCIARE IL POSTO DI LAVORO

L' **aspetto economico** rimane la motivazione principale di dimissioni

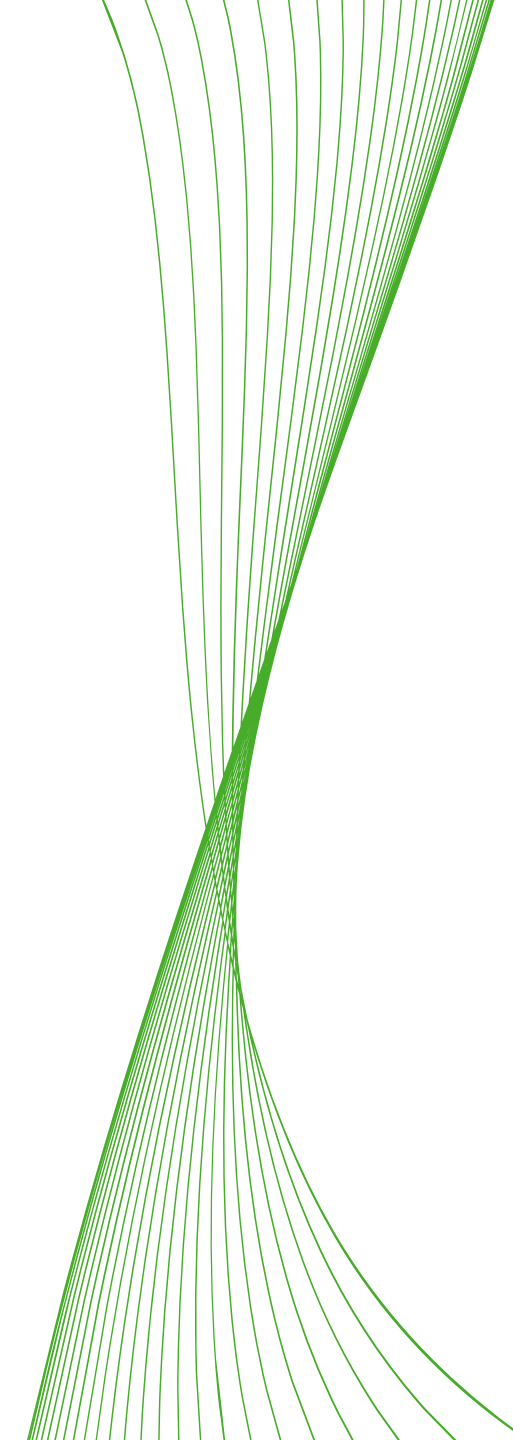
**Inclusione, condivisione dei valori, benessere e formazione e crescita** emergono come nuovi fattori che possono indurre le dimissioni da parte del lavoratore





Maria Berardi e Mariacristina Vaccarisi

Randstad Resarch e Keyston divisione Randstad





***Grazie***

[confservizivenetofvg@confservizivenetofvg.net](mailto:confservizivenetofvg@confservizivenetofvg.net)

[www.confservizivenetofvg.net](http://www.confservizivenetofvg.net)