



*The Voice
of European
Railways*

Promozione dell'occupazione e della qualità del lavoro nel settore ferroviario europeo

Sintesi



Con il sostegno finanziario



Scopo della presente relazione

La presente relazione è stata elaborata nell'ambito del progetto di ricerca "Promozione dell'occupazione e della qualità del lavoro nel settore ferroviario europeo" gestito da EVA Academy in collaborazione con European Social Partners ETF e CER. La relazione presenta una sintesi dei principali risultati della ricerca condotta tra marzo e dicembre 2015 in dodici stati membri della Comunità europea (Belgio, Bulgaria, Germania, Spagna, Francia, Repubblica Ceca, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Svezia, Slovenia e Regno Unito), così come una rassegna della letteratura sul tema presente in tutti i paesi UE.

L'obiettivo generale della ricerca è stato far emergere gli elementi che rendono o renderebbero il settore ferroviario attrattivo come datore di lavoro. Ciò è stato realizzato attraverso una panoramica dell'immagine e dell'attrattività delle professioni presenti nel settore ferroviario europeo, delle prospettive occupazionali, delle esigenze emergenti in materia di qualifiche professionali, delle difficoltà nella ricerca della manodopera e di specifiche competenze e della misura in cui condizioni di lavoro "sostenibili", percorsi di sviluppo del personale, e misure di fidelizzazione volte a mantenere in azienda la forza lavoro contribuiscono ad aumentare l'attrattività del settore.

Panoramica del settore ferroviario in Europa

La liberalizzazione del mercato del trasporto ferroviario europeo è stata all'ordine del giorno nell'agenda di politici, accademici e dell'industria negli ultimi 20 anni. La direttiva 91/440/CEE ha creato le premesse per la separazione delle attività di trasporto ferroviario dall'infrastruttura. Ciò ha comportato la trasformazione di molte imprese pubbliche (statali) in imprese private che si muovono con criteri e obiettivi commerciali e con nuove strutture organizzative.

Inoltre, le riforme successive hanno portato alla crescente apertura del mercato ferroviario alla concorrenza. In linea generale, tale sviluppo ha significativamente influenzato l'andamento del settore nei seguenti modi:

il settore ferroviario ha subito una ristrutturazione significativa negli ultimi 20 anni, legata alla separazione tra attività di trasporto e infrastruttura, in un certo numero di paesi. E' stata posta particolare enfasi politica sulla necessità di una maggiore concorrenza nel mercato;

la qualità delle infrastrutture ferroviarie differisce significativamente tra gli Stati membri. La dimensione complessiva dell'infrastruttura non è cambiata molto negli ultimi anni, ma i livelli di investimenti in manutenzione e ammodernamento variano da paese a paese;

anche se il numero di operatori autorizzati all'esercizio dell'attività ferroviaria a seguito della maggiore apertura alla concorrenza è aumentato, nella maggior parte dei paesi un unico operatore nazionale (parzialmente o totalmente di proprietà dello stato) continua a dominare il mercato;

le compagnie ferroviarie sono datori di lavoro "importanti" nei rispettivi paesi;

lungi periodi di blocco delle assunzioni hanno contribuito a determinare l'invecchiamento della forza lavoro nella maggior parte delle aziende, anche in connessione con i cambiamenti demografici intervenuti negli ultimi anni;

in molti paesi, le compagnie ferroviarie hanno recentemente iniziato ad assumere nuovo personale a fronte dell'impatto dei cambiamenti demografici e, in alcuni casi, dell'aumento del numero di passeggeri;

il settore continua ad essere a prevalente presenza di lavoratori di sesso maschile anche se la quota di lavoratrici è leggermente aumentata. La "segregazione" verticale e orizzontale tra i sessi rimane prevalente.

L'immagine e l'attrattività del settore ferroviario europeo

L'attrattività del settore ferroviario in qualità di datore di lavoro è influenzata da una serie di fattori, tra cui:

la percezione pubblica del settore, che è influenzata dalle performance delle compagnie ferroviarie quali fornitori di servizi. Queste a loro volta vengono influenzate dal più ampio quadro socio-economico e normativo in cui operano;

la percezione dei lavoratori e quella delle persone potenzialmente in cerca di lavoro variano a seconda della:

- specificità del lavoro nel settore ferroviario;
- tipologia delle singole imprese ferroviarie.

In termini di attrattività percepita del settore, tutto questo implica che:

vi sono alcune differenze segnalate tra percezioni che si possono definire "interne" e quelle "esterne" al settore ferroviario. Le percezioni "interne" dei dipendenti sono generalmente più positive, mentre le percezioni "esterne" degli studenti e dell'opinione pubblica in generale sono normalmente più negative. Tali percezioni possono avere un impatto sull'attività di reclutamento di personale;

l'attrattività del settore è influenzata dal più ampio contesto socio-economico (inclusa la disponibilità di alternative occupazionali), il contesto normativo, le condizioni lavorative specifiche del settore e dell'azienda e la qualità del dialogo sociale che origina tali condizioni;

sono emersi un insieme di elementi che rendono alcuni datori di lavoro e determinate occupazioni più o meno interessanti per target diversi di persone (ad es. generazioni X, Y, ecc.). La garanzia del posto di lavoro, un lavoro ritenuto interessante, la presenza di un'attività di valutazione delle performance da parte dei propri superiori, un'adeguata remunerazione e buone condizioni di lavoro sono fattori chiave. È importante capire che gruppi generazionali diversi sono alla ricerca di datori di lavoro con caratteristiche differenti tra loro ma la garanzia del posto di lavoro risulta essere per tutti di importanza fondamentale;

in alcuni paesi il settore è attrattivo mentre in altri non lo è. Alcuni operatori hanno difficoltà nella fase di reclutamento di nuovo personale nonostante sia diffusa la percezione che siano buoni datori di lavoro. Ciò dimostra che la scelta dell'impresa come datore di lavoro è influenzata da altri fattori e non solo dall'immagine complessiva e dall'attrattività del settore;

esistono alcune differenze tra operatori statali e privati in termini di attrattività. In alcuni paesi si ritiene che gli operatori statali offrano condizioni di lavoro più sicure e allettanti, mentre in pochi altri, i nuovi operatori privati sono considerati più attrattivi, in particolare dove operano con materiale rotabile più moderno e offrono stipendi iniziali migliori (in alcuni casi) per determinate professioni;

il settore è considerato interessante quando presenta le seguenti caratteristiche: stabilità dell'occupazione; buona retribuzione; opportunità di carriera; buone condizioni di lavoro e un clima aziendale positivo;

dove il settore non è considerato interessante, ciò è da attribuire a: mancanza di investimenti in infrastrutture e materiale rotabile; mancanza di miglioramento delle condizioni di lavoro; mancanza di visione del futuro della società e del settore; frequenti cambiamenti di gestione, in particolare nei paesi dell'Europa centrale e orientale, e interventi significativi di ristrutturazione comportanti licenziamenti e/o blocco delle assunzioni; opportunità di carriera insufficienti; condizioni di lavoro considerate disagiate (ad esempio a causa della mobilità geografica connessa ad alcune professioni, della pesantezza di altre professioni, dei turni di lavoro, ecc.);

l'attrattività del settore dipende dal livello di occupazione e dalla regione di reclutamento. In alcuni paesi i posti di lavoro nel settore ferroviario sono considerati più ambiti (in termini di

retribuzione e condizioni) rispetto ad altri settori; in molti paesi, tuttavia, altri settori sono considerati più allettanti, in particolare per i lavoratori altamente qualificati e ricercati, quali gli ingegneri.

Domanda di nuove competenze e carenze di qualifiche e di manodopera

Dopo aver stabilito i fattori che incidono sull'attrattività del settore e sulle opportunità di occupazione presso le imprese ferroviarie, la ricerca analizza quando siano rilevanti la carenza di manodopera e di alcune competenze professionali nel settore ferroviario europeo. Si prende in esame anche l'eventuale domanda di nuove competenze da prendere in considerazione nelle fasi di reclutamento e nelle politiche di formazione continua.

I risultati possono essere riassunti come segue:

• i ruoli e le attività principali che le imprese ferroviarie ricercano sono sostanzialmente le stesse da molti anni. L'organizzazione del settore può aver subito modifiche significative, ma ciò si è tradotto in cambiamenti nell'organizzazione del lavoro piuttosto che in modifiche significative dei profili professionali richiesti;

• in tutti i paesi presi in esame si può constatare che il miglioramento dell'efficienza e della sicurezza passa anche attraverso l'accrescimento nell'utilizzo della tecnologia. Per quanto non sia concretamente comprovato, è possibile che il crescente utilizzo della tecnologia comporterà la scomparsa di alcune professioni (ad esempio, personale di bordo sostituito da "drivers only operations" (DOOs) o personale del settore della vendita/ assistenza);

• l'adozione di nuove tecnologie e l'uso di IT (sia in termini di sistemi tecnologici informatici nell'ambito dell'infrastruttura e del trasporto passeggeri, che come sistemi di interfaccia con il passeggero) è una questione molto rilevante per le imprese ferroviarie;

• le difficoltà nella ricerca della manodopera e di lacune competenze professionali specifiche dipende fortemente dal paese, dalla regione e dal tipo di professionalità. Inoltre, è stato anche evidenziato come la richiesta di determinate competenze in alcune aziende del settore ferroviario sia cambiata a seguito della crisi economica a seguito della quale molte aziende hanno imposto un blocco delle assunzioni;

• nel settore si registrano carenze di alcune competenze professionali di lunga data ed altre emergenti. Le figure professionali più ricercate sono i macchinisti, gli ingegneri e altre professioni tecniche. La richiesta di macchinisti e di professioni tecniche risulta evidente dal fatto che molte imprese intervistate nell'ambito di questa ricerca, fanno continui sforzi per trovare e attrarre le candidature per tali professioni;

• alcune carenze di competenze professionali nel settore ferroviario si rintracciano anche in altri settori. Questo può portare ad una concorrenza tra settori nella ricerca di determinate figure professionali. Dove altri settori sono più attrattivi per le persone in cerca di lavoro, risulta difficile per il settore ferroviario competere, attrarre e trattenere tali lavoratori;

• sono spesso presenti differenze regionali con riferimento alla carenza di competenze professionali che non devono essere trascurate perché possono avere implicazioni importanti per la progettazione e la realizzazione di qualsiasi soluzione proposta al problema. Ad esempio, può essere necessario prendere in considerazione soluzioni regionalmente differenziate per fronteggiare carenza di competenze e fidelizzazione del personale.

In un certo numero di paesi, nel prossimo futuro si dovrà procedere con il reclutamento di un numero significativo di personale, in parte dovuto all'invecchiamento demografico della manodopera del settore ferroviario (età media di circa 45 anni).

Condizioni di lavoro e l'impatto sulle attività di reclutamento e sulla fidelizzazione del personale

Dopo aver valutato l'immagine complessiva e l'attrattività del settore, nonché le difficoltà nel reclutamento di alcune competenze/figure professionali in diversi paesi e aziende, la ricerca analizza più attentamente gli elementi di soddisfazione del personale e i fattori legati alle condizioni di lavoro che hanno un maggiore impatto su tali livelli di soddisfazione. Dall'analisi emergono i seguenti risultati principali:

i livelli di soddisfazione del personale variano da paese a paese e da figura professionale a figura professionale;

i lavoratori più giovani sembrano avere livelli più alti di soddisfazione rispetto agli altri la qual cosa potrebbe essere legata al fatto che i lavoratori più esperti hanno conosciuto processi di ristrutturazione con conseguente insicurezza, riduzione di alcune condizioni di lavoro, modifiche nei rapporti con il management, infondendo la sensazione che "le cose non sono così positive come lo erano in passato";

si registra un numero insufficiente di feedback da parte dei dipendenti nell'ambito dei sondaggi condotti in questa ricerca tale da non consentirci di confrontare i livelli di soddisfazione del personale tra aziende pubbliche e private;

la garanzia del posto di lavoro è un fattore chiave valutato dal personale e dai potenziali candidati in tutti i paesi e a tutte le età;

la retribuzione e le condizioni di lavoro rivestono anch'esse un ruolo importante. Il livello di attrattività e di soddisfazione, unitamente alle condizioni di lavoro dipendono dal paese, dalla società e dall'occupazione;

i contratti collettivi hanno assunto un ruolo importante nel garantire standard e parità di condizioni di lavoro tra le imprese. In molti paesi prevalgono tuttavia gli accordi collettivi aziendali. Basandosi sull'analisi degli standard minimi previsti dai contratti collettivi nazionali di settore, gli accordi di livello aziendale su retribuzione e condizioni di lavoro possono essere significativamente migliori ed avere un impatto sulla relativa attrattività delle diverse imprese;

gli investimenti nei processi di formazione continua e sviluppo professionale sono fattori importanti per la fidelizzazione del personale e utili alle aziende per affrontare la sfida del cambiamento demografico. Un certo numero di imprese ha investito in modo significativo nell'offerta di formazione continua e nell'informazione sulle opportunità di carriera interna all'azienda, mentre in altre viene conferita minore importanza alla formazione interna;

attualmente i datori di lavoro nel settore ferroviario si impegnano a collaborare con una vasta gamma di scuole professionali/università/istituti superiori di secondo grado. Questa attività deve essere mantenuta e potrebbe essere necessario estenderla ad altri livelli di istruzione/istituti di istruzione per soddisfare l'esigenza di future competenze;

le opportunità di conseguire un equilibrio ottimale tra attività professionale e vita familiare sono un fattore importante e, in alcuni casi, un aspetto problematico che mina l'attrattività del settore a causa delle elevate connaturate esigenze di mobilità geografica e dell'attività turni di lavoro considerati "disagevoli". In alcune aziende sono stati compiuti sforzi organizzativi per fornire una maggiore autonomia a singoli individui o gruppi nella organizzazione dei turni di lavoro a livello locale. Vengono anche offerti altri supporti per un equilibrio tra attività professionale e vita familiare (lavoro flessibile su richiesta e in base a mutevoli circostanze, assistenza a bambini/anziiani, ecc.).

Strategie per incrementare l'attrattività del settore e migliorare l'attività di reclutamento e di fidelizzazione

Una serie di imprese ferroviarie sta sostenendo sforzi significativi per affrontare le questioni sopra evidenziate per quanto riguarda l'immagine del settore e le difficoltà nella ricerca di manodopera e di nuove competenze professionali. La misura con la quale vengono compiuti tali sforzi varia tra aziende e paesi, e dipende, in parte, dalla portata della sfida, ma anche dalle risorse disponibili.

In diversi casi c'è un forte legame tra processi di *employer branding* e strategie di reclutamento, volti a presentare le imprese ferroviarie come datori di lavoro moderni e attenti alla sostenibilità aziendale, in grado di offrire un buon lavoro in un'azienda con buone credenziali in materia di rispetto dell'ambiente;

il confronto e il superamento degli stereotipi (che possono includere una mancanza di conoscenza per quanto riguarda la gamma di occupazioni disponibili nel settore e/o opinioni antiquate sulle condizioni di lavoro nel settore) sul tipo di lavoro e sulle opportunità di carriera disponibili nel settore è un aspetto importante di tali strategie;

sforzi significativi sono indirizzati ai giovani anche attraverso strumenti di indagine per meglio comprendere le loro motivazioni e campagne di informazione ad hoc a loro destinate tramite adeguati canali e partnership con scuole e università;

dove si riscontrano carenze significative di candidati in possesso degli skills ricercati per determinate occupazioni, alcune imprese ferroviarie sostengono finanziariamente gli studenti presso istituti d'istruzione superiore come college/università (in particolare per gli studi d'ingegneria);

anche gli stage o i contratti di apprendistato costituiscono un elemento fondamentale per attrarre i giovani, fornendo loro un lavoro retribuito/indennizzato e la formazione necessaria per consentirgli di intraprendere una buona carriera nel settore ferroviario. Ciò avviene, in particolar modo, in quei paesi che pongono grande attenzione alla alternanza scuola-lavoro dei giovani;

uno sforzo particolare viene compiuto anche per attirare target di persone che sono attualmente sottorappresentati (ad es. donne, individui provenienti da un contesto migratorio, ecc.);

nel contesto generale di attenzione che la politica dedica a come affrontare la disoccupazione giovanile e le crisi migratorie, alcune aziende del settore ferroviario sono particolarmente impegnate nell'offrire opportunità ai giovani svantaggiati e, più recentemente, a migranti e rifugiati;

minor lavoro è stato fatto in relazione al reclutamento e alla fidelizzazione dei lavoratori anziani, anche se alcuni sforzi sono stati compiuti per migliorare la salute e la sicurezza sul posto di lavoro, l'adeguamento del posto di lavoro e l'organizzazione del lavoro e di conseguenza le capacità lavorative, consentendo ai lavoratori con esperienza di fare da mentori ai giovani assunti;

minori attività sono state intraprese rispetto al miglioramento delle condizioni dei lavoratori, in parte come conseguenza delle azioni di ristrutturazione in corso e di un mercato sempre più competitività. Dove viene riscontrata l'esistenza di tali iniziative, l'obiettivo principale è rivolto a misure per conciliare in modo equilibrato vita privata e professionale;

l'impatto dei processi di ristrutturazione nel settore ha portato a una diminuzione di alcune condizioni di lavoro del settore e ciò ha avuto un impatto negativo sulla soddisfazione dei lavoratori più anziani. Esiste, però, la possibilità di migliorare il dialogo delle parti sociali per quanto riguarda l'anticipazione e la gestione dei processi di ristrutturazione attraverso l'attuazione di buone pratiche (si veda il documento della Commissione europea *EU Quality Framework for Restructuring*).

Conclusioni

Sulla base dei risultati emersi dalla ricerca, quali tipi di misure potrebbero essere intraprese dalle parti sociali a diversi livelli per aumentare l'attrattività del settore?

Il tipo di misure da porre in essere a livello nazionale dipende chiaramente dal più ampio contesto socio-economico e da quanto le sfide per una migliore immagine del settore e verso più efficaci azioni di reclutamento sono presenti in un dato paese. Detto questo, anche laddove si riscontra una situazione difficile del mercato del lavoro (alti livelli di disoccupazione e un'offerta elevata di manodopera), e di conseguenza le carenze di manodopera qualificata sono più limitate, comunque le imprese e le parti sociali devono prestare particolare attenzione alle tendenze di fondo e al potenziale impatto dell'invecchiamento demografico nel settore.

Le questioni chiave che vanno affrontate possono essere così sintetizzate:

- presentazione/immagine mediatica negativa del settore ferroviario;

- superamento del "fenomeno di insider-outsider", il che significa che coloro che sono al di fuori del settore hanno spesso percezioni significativamente più negative in merito alla qualità e all'attrattività nel settore. Correlata a questo fenomeno vi è anche la mancanza di comprensione della vasta gamma di opportunità lavorative disponibili;

- riduzione dell'inadeguatezza delle competenze professionali offerte dal mercato del lavoro e dell'impatto dovuto al cambiamento demografico;

- riduzione dei fattori che possono far apparire il settore meno interessante per alcuni tipi di occupazioni (ad esempio in relazione all'orario di lavoro o ai turni e, in alcuni casi, a salari meno allettanti rispetto a quelli offerti in altri settori per occupazioni simili);

- valorizzazione e garanzia di continuità dei fattori che rendono il settore interessante come la stabilità del posto di lavoro e l'opportunità di sviluppo professionale;

- riduzione delle differenze emergenti tra gli operatori storici e i nuovi operatori privati che possono influire sull'attrattività complessiva del settore attraverso processi di contrattazione collettiva di settore.

La questione della presentazione/immagine mediatica negativa e il conseguente fenomeno di insider-outsider potrebbero essere affrontati dalle parti sociali a livello europeo e nazionale. Nel far ciò, va tenuta in considerazione l'importanza del quadro legislativo ed economico generale e del contesto sociale di riferimento, oltre che del dialogo sociale, tutti aspetti che possono essere (e sono) oggetto di attenzione delle parti sociali.

In aggiunta, potrebbero essere condotte campagne di informazione/sensibilizzazione in merito all'importanza economica, sociale e ambientale del settore e alla gamma di profili professionali in esso disponibili. Esempi di utilizzo di campagne mediatiche e nuovi metodi di comunicazione evidenziati in questa ricerca potrebbero essere usati come riferimenti per mettere in campo tali attività.

La ricerca ha mostrato che la differenza tra le competenze offerte dal mondo del lavoro e quelle richieste dal settore può essere ridotta mediante l'analisi chiara dell'attuale offerta di competenze e dei requisiti che in futuro saranno richiesti considerando gli sviluppi demografici e tecnologici. A causa di esigenze differenti legate alla formazione a livello nazionale, risulta difficile individuare di quali competenze professionali ci sarà bisogno in futuro a livello europeo. Sembra quindi ragionevole porre l'accento sullo sviluppo di più chiare valutazioni, a livello di singole imprese, di tali future esigenze, senza escludere che laddove vengano identificate esigenze professionali comuni, nel settore o anche in altri settori, si potrebbe porre in essere una collaborazione con organismi di formazione per garantire la futura offerta di tali nuove competenze. Alcuni esempi di collaborazione sono presentati in questa ricerca e potrebbero essere prese come riferimento.

Le parti sociali a livello settoriale e aziendale hanno un ruolo importante da svolgere (tramite la contrattazione collettiva) nell'individuazione degli standard economici e delle condizioni di lavoro nel settore attrattivi rispetto ad altri settori. Con l'emergere della concorrenza e di un maggior numero di operatori nel settore, è probabile che le differenze tra contratti collettivi aziendali assumano un peso

crescente sulla questione dell'attrattività: va rilevato, infatti, che il numero di paesi che hanno accordi nazionali di settore (o regionali) è limitato e che la maggior parte degli strumenti atti a migliorare le condizioni di lavoro evidenziati in questa ricerca sono previsti a livello aziendale. Gli accordi collettivi di settore eserciteranno probabilmente un ruolo determinante nel garantire adeguati standard di tutele per l'intero settore, continuando a renderlo attrattivo nella "lotta per l'acquisizione dei talenti", che probabilmente crescerà a seguito dei cambiamenti demografici.

Alla luce di quanto sopra esposto, sembra necessario per aziende e parti sociali intensificare le proprie attività, in vista del fatto che nei prossimi 10-15 anni ci sarà il pensionamento di un numero significativo di lavoratori, nella pianificazione delle misure da adottate per il reclutamento del personale ma anche per la sua fidelizzazione.

Potrebbe, pertanto, essere utile svolgere un'ulteriore ricerca sull'impatto dei cambiamenti demografici e delle misure adottate per garantire l'idoneità al lavoro durante la vita lavorativa poiché tali iniziative non sono sufficientemente rappresentate nel panorama delle buone prassi raccolte con questa ricerca studio.

I workshop svolti hanno dimostrato che esiste un ampio grado di interesse da parte di aziende e sindacati circa le misure presenti nei vari paesi. Questo sistema di condivisione delle informazioni costituisce una piattaforma su cui poter condividere idee e affrontare questioni di interesse comune.

Altre azioni congiunte potrebbero includere:

la promozione di benefit per attirare e trattenere i lavoratori, quali migliori strumenti di equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare e misure per attrarre i giovani. Un elemento chiave in questo contesto dovrebbero essere gli investimenti in queste aree di intervento. Senza un impegno continuo l'immagine del settore ferroviario non migliorerà e il settore continuerà a perdere lavoratori a favore di altri settori. A questo proposito rendere "visibili" tali misure è estremamente importante per la loro efficacia;

la promozione di un'offerta formativa continua nel settore per lo sviluppo professionale è altrettanto significativa, data l'importanza di quest'ultima per lo sviluppo personale del lavoratore e professionale. Un'azione possibile da intraprendere può essere la condivisione con i dipendenti, con accordi sindacali sul tema della formazione che specifichino i diritti e le responsabilità comuni, tanto delle aziende, quanto dei dipendenti e delle parti sociali, di azioni e investimenti nella formazione che integrino quelle già previste dalla legge (ad esempio, in tema di salute e sicurezza).