

# **GAP INTERGENERAZIONALE E SOLIDARIETÀ TRA LAVORATORI**

**La contrattazione inclusiva  
come leva del cambiamento  
nell'era digitale**

---

## ***INTERGENERATIONAL DIVIDE AND EMPLOYEE SOLIDARITY***

***Inclusive Bargaining as a Drive  
for Change in the Digital Era***

**A cura di Domenico Iodice**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

Co-funded by  
the European Union



Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on "over 55" and young workers in the finance sector. Sustainable Growth and generation gap*. Il progetto è co-finanziato dall'Unione europea (grant agreement VS/2018/0040).

This project is co-found by the European Union under grant agreement No VS/2018/0040.

**ISBN 978-88-31940-32-0** versione stampata/printed version

**ISBN 978-88-31940-33-7** versione pdf/ebook version

Copyright © 2020, FIRST CISL. All rights reserved. Licensed to the European Union under conditions.

# **GAP INTERGENERAZIONALE E SOLIDARIETÀ TRA LAVORATORI**

**La contrattazione inclusiva  
come leva del cambiamento  
nell'era digitale**

---

## ***INTERGENERATIONAL DIVIDE AND EMPLOYEE SOLIDARITY***

***Inclusive Bargaining as a Drive  
for Change in the Digital Era***

**A cura di Domenico Iodice**





# INDICE / TABLE OF CONTENTS

## Versione in lingua italiana

<b>Capitolo 1.</b> La contrattazione transnazionale nell' <i>active ageing</i> . Il quadro giuridico di <i>Domenico Iodice</i> .....	1
<b>Capitolo 2.</b> Il mercato del lavoro in Europa fra cambiamenti demografici e digitalizzazione di <i>Andrea Pastacaldi</i> .....	15
<b>Capitolo 3.</b> Gestione dell'età nel settore finanziario: opportunità e sfide di <i>Iwa Kuchciak, Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas</i> .....	32
<b>Capitolo 4.</b> Pratiche di trasferimento delle conoscenze e <i>age management</i> nel settore finanziario. Dalla rassegna ragionata della letteratura alle visioni e percezioni di un <i>panel</i> di esperti europei di <i>Maria Sole Ferrieri Caputi, Margherita Roiatti</i> .....	49
<b>Capitolo 5.</b> Ripensare il lavoro nel settore finanziario europeo: misure per rispondere alla trasformazione digitale e all'invecchiamento della forza lavoro. Considerazioni <i>ex post</i> sulla ricerca scientifica di <i>Francesco Discanno</i> .....	64
<b>Capitolo 6.</b> Innovazione negoziale e solidarietà intergenerazionale: <i>l'Age Plan</i> contrattato come cardine del percorso formativo del progetto di <i>Paola Vinciguerra</i>	73
<b>Conclusioni e policy recommendations</b> di <i>Riccardo Colombani</i> .....	82

## English version

<b>Chapter 1.</b> Transnational collective bargaining in active aging. The legal framework by <i>Domenico Iodice</i> .....	91
<b>Chapter 2.</b> The Labour Market in Europe between Demographic Change and Digitisation by <i>Andrea Pastacaldi</i> .....	104
<b>Chapter 3.</b> Age Management in the Financial Sector: Opportunities and Challenges* by <i>Iwa Kuchciak, Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas</i> .....	120

<b>Chapter 4.</b> Knowledge Transfer and Age Management Strategies in the Financial Sector. An Analysis of the Literature Review and Experts' Views <i>by Maria Sole Ferrieri Caputi, Margherita Roiatti</i> .....	135
<b>Chapter 5.</b> Rethinking Work in the European Financial Services: Steps to Respond to the Digital Transformation and Workforce Ageing. <i>Ex Post</i> Considerations Regarding Scientific Research <i>by Francesco Discanno</i> .....	147
<b>Chapter 6.</b> Innovative Negotiation and Intergenerational Solidarity: The Age Plan Agreement as a Cornerstone of the Project's Training Path <i>by Paola Vinciguerra</i> ..	156
<b>Conclusions and policy recommendations</b> <i>by Riccardo Colombani</i> .....	164
<b>Bibliografia/ References</b> .....	171
<b>Notizie sugli autori/About the Authors</b> .....	177

# Capitolo 1.

## La contrattazione transnazionale nell'*active ageing*. Il quadro giuridico

di Domenico Iodice

### 1. Background, partner e obiettivi del progetto

Il progetto prende le mosse da una precedente iniziativa, parimenti finanziata dalla Commissione europea, promossa da APF nell'anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra generazioni (2012); di tale iniziativa non costituisce semplice "sequel" ma implementazione, ragionata su basi scientifiche. Già la Decisione n. 940/2011/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 settembre 2011 aveva tracciato il quadro di contesto delle iniziative "promozionali" tese a «agevolare la creazione di una cultura dell'invecchiamento attivo in Europa, basata su una società per tutte le età» (art. 2). In tale contesto, il nostro progetto del 2012 assunse l'obiettivo "culturale" descritto dalla Decisione, costituendone una delle multiformi attuazioni. Fu importante, in tale direzione, l'attività di "*dissemination*" che accompagnò e, soprattutto, seguì la conclusione del progetto stesso, i cui risultati furono oggetto di discussione e riconoscimento in numerose sedi istituzionali di sviluppo della cultura sindacale europea.

L'obiettivo principale di questo nuovo progetto, della durata di 2 anni (avviato nel corso del 2018 e appena concluso, alla data di pubblicazione del presente volume), è dunque ulteriore rispetto al precedente. Si è inteso infatti dimostrare, sulla base di assunti di valore già consolidati, che la più efficace risposta alle sfide dei cambiamenti demografici è una corretta gestione dell'invecchiamento della popolazione attiva, attraverso politiche contrattuali e di concertazione tripartita delle misure organizzative e sociali legate all'età e alla solidarietà intergenerazionale. L'obiettivo finale del progetto, ovvero i cosiddetti "risultati attesi" dallo stesso, consistono nell'identificazione di un circolo virtuoso di sinergia tra Europa, sindacati nazionali, aziendali, federazioni europee di settore e CAE al fine di facilitare, all'interno delle aziende multinazionali del settore finanziario, la contrattazione di sistemi di flessicurezza a gestione bilaterale che interessino, nel contempo, sia lavoratori "*aged*", sia lavoratori giovani (anche nella logica di un loro inserimento lavorativo). Si tratta per l'impresa di integrare nelle prospettive di sviluppo di lungo termine elementi di sicurezza sociale, sistemi previdenziali e di welfare, in modo da anticipare e gestire i cambiamenti del lavoro

(anche legati all'era digitale) in modo solidale, inclusivo e sostenibile. Il progetto, come richiesto dalla linea di finanziamento 04.03.01.08, è caratterizzato, per il necessario sviluppo argomentativo di tali tesi, da una forte componente di ricerca e di analisi scientifica.

Le attività progettuali sono divise in due categorie principali: la ricerca scientifica (o accademica) e la ricerca empirica (soprattutto contrattuale), volta a identificare le buone pratiche gestionali. Conseguentemente, sono stati istituiti due gruppi di lavoro, a cui sono stati rispettivamente associati: da una parte, ADAPT, Polibienestar e University of Lodz (soggetti focalizzati sulla ricerca scientifica); dall'altra, organizzazioni sindacali dei lavoratori e datoriali, deputate a una attività di ricognizione e di ricerca di accordi e prassi di relazioni industriali virtuose. Alla prima fase, svolta separatamente e filosoficamente definibile come quella della "sceptsi" (dal greco antico *skeptomai*: osservare, indagare) ha fatto seguito una fase di sintesi ragionata e condivisa, fino alla conferenza finale e, appunto, alla redazione del presente volume, che raccoglie oltre ai "risultati attesi" di entrambe le ricerche, anche gli spunti di riflessione e le raccomandazioni politiche rivolte alla Commissione europea. Il progetto rispecchia, nella scelta dei soggetti formalmente coinvolti nei rispettivi ambiti di competenza, le determinanti che hanno prodotto l'iniziativa: il soggetto "*applicant*", First Cisl (la federazione sindacale della Cisl per i lavoratori del settore finanziario) ha assunto la responsabilità politica dell'indirizzo progettuale; i tre soggetti "*co-applicant*": ADAPT, Polibienestar Research Institute-University of Valencia e University of Lodz (attraverso il Dipartimento del lavoro e delle politiche sociali), hanno assunto la responsabilità dei contenuti scientifici dei propri specifici campi di indagine.

ADAPT – Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali – ha realizzato:

- a. una valutazione degli effetti degli strumenti di solidarietà intergenerazionale implementati nei vari paesi europei come strumento per l'equilibrio intergenerazionale;
- b. una analisi della rivoluzione digitale nelle banche e del connesso sviluppo di nuove competenze e nuovi ruoli professionali a fronte delle sfide del gap generazionale tra lavoratori.

Polibienestar è l'istituto di ricerca pubblico presso l'Università di Valencia che ha compiuto:

- a. una descrizione del contesto demografico e dei trend europei di medio-lungo termine, mediante una analisi delle tendenze dell'occupazione bancaria e finanziaria connesse ai cambiamenti demografici e conseguenti alla digitalizzazione;
- b. una descrizione delle dinamiche socioeconomiche e dell'occupazione risultanti dalle tendenze che hanno attraversato il settore finanziario nell'ultimo decennio, con particolare attenzione a quelle che interes-

sano giovani (di età compresa tra i 18 e i 32 anni) e lavoratori anziani (di età superiore ai 55 anni).

La University of Lodz, infine, ha condotto:

- a. una analisi del ruolo e della posizione delle parti sociali nella ricerca di soluzioni gestionali al tema dell'*active ageing*, allo scopo di garantire una vita lavorativa sostenibile, sia in termini di qualità del lavoro e sia in termini di capacità di abilità/idoneità al lavoro;
- b. una analisi del ruolo e della posizione delle parti sociali rispetto alle misure che possono assicurare la corretta trasmissione del bagaglio esperienziale e delle competenze detenute dai lavoratori anziani a favore dei colleghi più giovani nel settore finanziario.

Con riferimento al secondo gruppo di lavoro, le Organizzazioni sindacali europee coinvolte sono nove: BBDSZ (Ungheria), UGT FESMC (Spagna), MUBE (Malta), UPA (Romania), FEC FO (Francia), BASISEN (Turchia), PRO (Finlandia), OTOE (Grecia) e UNI EUROPA. Sono inoltre associate, tra le Aziende: Intesa Sanpaolo Group (il principale gruppo bancario in Italia) e, tra le organizzazioni di rappresentanza datoriale: Federmanagement. L'attività delle parti sociali è consistita nella raccolta e identificazione di buone pratiche di gestione dell'età e di solidarietà intergenerazionale nei settori finanziario e bancario. Queste buone pratiche riguardano:

- a. prassi e strumenti per accordi collettivi volti a valorizzare il lavoro degli over 55;
- b. misure per incoraggiare e consentire ai lavoratori over 55 di rimanere più a lungo e più attivamente nel mondo del lavoro o di rientrare sul mercato del lavoro;
- c. accordi collettivi finalizzati alla riduzione del divario intergenerazionale e alla promozione del dialogo e della solidarietà tra le generazioni di lavoratori.

## 2. Il quadro giuridico comunitario eteronomo

Per indirizzare l'attività delle parti sociali verso gli obiettivi della Call, è imprescindibile un riferimento, per quanto sommario, al quadro legislativo comunitario. La comprensione delle sue logiche, l'individuazione del grado di prescrittività delle sue norme e, soprattutto, delle sue criticità e carenze sono infatti indispensabili per distinguere quale parte degli ambiziosi obiettivi del progetto rientri nelle prerogative di ruolo delle parti sociali e quali nodi giuridici debbano essere sciolti necessariamente per intervento del legislatore comunitario. Va subito precisato che il tema dell'*active ageing*, pur ricompreso in senso lato nel c.d. "*social pillar*", rientra nell'ampia disponibilità nomopoietica delle parti sociali, che possono incidere quindi in via pattizia sugli esiti delle politiche gestionali

d'impresa in chiave di solidarietà inclusiva. La spiccata connotazione di autonomia che marca le iniziative prodotte dalle parti sociali non deve tuttavia sottrarre la attuale carenza di un quadro legislativo comunitario favorevole: non esiste alcuna direttiva comunitaria che riconosca l'efficacia *erga omnes* degli accordi collettivi raggiunti in ambito transnazionale. In pratica, nessuno dei *Joint Texts* a livello europeo, quand'anche sottoscritto dalle federazioni europee di settore, ha il carattere di accordo collettivo *tout court*, e quindi la soluzione "autarchica" di per sé non garantisce i positivi effetti sistemici che occorre invece perseguire. A tale proposito, va immediatamente chiarito che è indispensabile individuare una soluzione di sistema al problema dell'esclusione sociale generato da una cattiva gestione dell'*ageing*: il tema investe l'intero perimetro dell'Unione europea e non singoli Paesi o singole imprese nazionali. Il rischio di una soluzione diversa, parcellizzata, è che si favoriscano operazioni di dumping sociale sacrificando la solidarietà sull'altare della pura competizione tra imprese. Ma procediamo con ordine, partendo da una elementare ricognizione dell'esistente giuridico.

Il Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) individua, oltre alle competenze legislative per materia attribuite rispettivamente all'Unione stessa e agli Stati membri (anche con la formula della c.d. "competenza concorrente"), le specifiche prerogative del "sistema del dialogo sociale": esso non solo può colmare gli spazi lasciati vuoti dal legislatore, ma deve proporsi autonomamente quale fonte giuridica riconosciuta, ai sensi del combinato disposto degli artt. 152, 153, 154, § 1, e 155, § 1, del Trattato. La norma-cornice che fonda l'"autonomia" del dialogo sociale, è l'art. 152, che stabilisce che «l'Unione riconosce e promuove il ruolo delle parti sociali al suo livello, tenendo conto delle diversità dei sistemi nazionali. Essa facilita il dialogo tra tali parti e rispetta la loro autonomia». Situato nel titolo X, *Politica sociale*, al § 1 l'art. 153 afferma che «l'Unione sostiene e completa l'azione degli Stati membri nei seguenti settori: a) miglioramento, in particolare, dell'ambiente di lavoro, per proteggere la sicurezza e la salute dei lavoratori; b) condizioni di lavoro; c) sicurezza sociale e protezione sociale dei lavoratori; d) protezione dei lavoratori in caso di risoluzione del contratto di lavoro; e) informazione e consultazione dei lavoratori; f) rappresentanza e difesa collettiva degli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro, compresa la cogestione [...]; g) condizioni di impiego dei cittadini dei paesi terzi che soggiornano legalmente nel territorio dell'Unione; h) integrazione delle persone escluse dal mercato del lavoro». In pratica, l'Unione può legiferare in materia di *active ageing* e di solidarietà inclusiva. Pur rientrando tali materie nella potestà legislativa dell'Unione (al § 2, lo stesso art. 153 TFUE esplicita che le direttive europee possono dettare le prescrizioni minime), la norma del paragrafo 3 prescrive che «uno Stato membro può affidare alle parti sociali, a loro richiesta congiunta, il compito di mettere in atto le direttive prese a norma del paragrafo 2 o, se del caso, una decisione del Consiglio adottata conforme-

mente all'articolo 155. In tal caso esso si assicura che [...] le parti sociali abbiano stabilito mediante accordo le necessarie disposizioni». Al momento tuttavia non esiste alcuna direttiva comunitaria in materia di *active ageing*; e, inoltre, il presupposto ulteriore per l'agibilità della norma è che ci sia un affidamento da parte di singoli Stati, mentre invece qui occorre una soluzione di sistema. La soluzione è da cercare altrove. Come si è detto, il Trattato riconosce al dialogo sociale e alla contrattazione collettiva anche il valore formale di fonte giuridica in materia sociale: esiste infatti una procedura obbligatoria di consultazione tra la Commissione e le parti sociali. Gli artt. 154 e 155, § 2, dettano regole procedurali che derogano alle disposizioni generali sulle funzioni della Commissione (artt. 17 ss. TUE), procedimentalizzandone il potere d'iniziativa nelle materie *ex* art. 153 TFUE. Queste procedure rilevano sul piano:

- a. della consultazione delle Parti sociali europee, che può dar luogo a pareri e raccomandazioni non vincolanti indirizzati alla Commissione e formulati anche congiuntamente dalle Parti sociali;
- b. della stipulazione di accordi di livello europeo concernenti materie oggetto d'iniziativa legislativa della Commissione, con gli effetti di cui all'art. 155 TFUE.

In particolare, l'art. 155 TFUE facoltizza le parti sociali a comunicare alla Commissione il proprio intendimento di regolare la materia dell'*active ageing* mediante accordo: dal che consegue, *ipso jure*, la sospensione di ogni iniziativa della Commissione per un periodo di nove mesi. Gli accordi raggiunti (in fase di consultazione o anche autonomamente) dalle parti sociali possono essere attuati o con procedura "debole" (che dà luogo ad "accordi liberi", la cui attuazione è demandata ai singoli Stati membri) o con procedura "forte" (si parla di "accordi vincolati", che esigono una proposta della Commissione e una decisione del Consiglio, parificata a una direttiva europea). La strada degli accordi "liberi" o "autonomi" non produce l'effetto diretto proprio di una direttiva: non crea obblighi in capo agli Stati membri ma solo impegni in capo ai soggetti sottoscrittori e, a cascata, verso i soggetti collettivi che agli stessi hanno conferito mandato di rappresentanza. È questa la difficile strada percorsa finora dalle parti sociali europee che, nel silenzio della legge comunitaria, hanno individuato una soluzione negoziale che ha il pregio dell'autonomia e il limite della programmaticità (cioè della mancanza di cogenza e prescrittività delle norme contenute negli accordi).

Il Pilastro europeo dei diritti sociali è un insieme di 20 principi e diritti fondamentali in ambito sociale (strutturati attorno a tre capitoli: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione sociale e inclusione) adottati dal Parlamento Europeo, dal Consiglio e dalla Commissione il 17 novembre 2017 a Göteborg, in Svezia. Si tratta della prima serie di diritti sociali proclamati dalle istituzioni dell'UE da quando è stata adottata la Carta dei diritti fondamentali del 2000. È abbastanza inutile chiedersi se si tratti

di un documento normativo di carattere ricognitivo o innovativo: di sicuro Il Parlamento europeo, il Consiglio e la Commissione hanno inteso esprimere un indirizzo politico, che riconosce priorità alle tutele lavorative e sociali, per garantire il buon funzionamento dei mercati del lavoro e dei sistemi di protezione sociale. Il Parlamento europeo aveva infatti chiesto «un solido pilastro europeo dei diritti sociali per rafforzare i diritti sociali e produrre effetti positivi sulla vita delle persone nel breve e medio termine, nonché per sostenere la costruzione europea nel 21° secolo» (*Preambolo*, § 7). Il documento peraltro «non impedisce agli Stati membri o alle parti sociali di stabilire norme sociali più ambiziose» (ivi, § 16). Significativamente, è solo il (finale) capo III (*Protezione sociale ed inclusione*) a sancire i principi di protezione sociale, di garanzia di assistenza, sanitaria e non, e di reddito posti a carico degli Stati: lasciando con ciò intendere che lo status di lavoratore “attivo” (e attivo il più a lungo possibile, nell’ottica dell’*active ageing*) impone a monte, cioè in capo alle imprese e alle parti sociali, un intenso lavoro di negoziazione collettiva per l’individuazione di misure gestionali, inclusive e solidali, endogene al sistema produttivo e alternative alla sua espulsione anticipata dal mondo del lavoro (e alla conseguente dispersione sociale e di know-how esperienziale). Il capo I (*Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro*) sancisce al punto 4 il sostegno attivo all’occupazione, riguardante tutte le fasce di età. Il capo II (*Condizioni di lavoro eque*) garantisce al punto 5 una occupazione flessibile e sicura mediante protezione sociale e formazione, anche nella prospettiva delle transizioni professionali, e quindi comprendendo le politiche di riqualificazione dei singoli (sia giovani sia anziani) e di trasmigrazione esperienziale tra generazioni di lavoratori (in senso biunivoco). Al punto 8 (dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori) è sancito che «le parti sociali sono consultate per l’elaborazione e l’attuazione delle politiche economiche, occupazionali e sociali nel rispetto delle prassi nazionali. Esse sono incoraggiate a negoziare e concludere accordi collettivi negli ambiti di loro interesse, nel rispetto della propria autonomia e del diritto all’azione collettiva. Ove del caso, gli accordi conclusi tra le parti sociali sono attuati a livello dell’Unione e dei suoi Stati membri». Le parti sociali hanno tratto da tale principio l’iniziativa di promuovere la sottoscrizione di un fondamentale accordo autonomo.

### **3. L’accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale**

L’idea di un accordo-quadro autonomo, già prevista dal Programma di lavoro delle parti sociali europee 2015-2017, si è realizzata al vertice sociale tripartito, quando CES (e il suo comitato di collegamento EUROCADRES/CEC), BusinessEurope, CEEP e SMEunited (precedentemente UEAPME) hanno sottoscritto, l’otto marzo 2017, un accordo che avrebbe impegnato alla implementa-

zione anche tutte le organizzazioni che ad esse aderiscono, in conformità con le procedure *ex art.* 155 TFUE, entro 3 anni dalla sua firma (cioè prima dell'8 marzo 2020). Le parti sottoscrittrici hanno riconosciuto come *ratio* dell'accordo-quadro il suo legame con il “*pillar*” che, al § 10, lett. *b*, sancisce che «I lavoratori hanno diritto a un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze professionali e che consenta loro di prolungare la partecipazione al mercato del lavoro». L'accordo supera la logica degli standard minimi di salute e sicurezza, riconoscendo ai lavoratori il diritto ad un ambiente di lavoro adattato alle loro specifiche esigenze professionali (in aderenza al principio-guida della risalente, ancora largamente inattuata, direttiva quadro 89/391/CEE) e trasferendo alle imprese l'impegno al prolungamento adattivo della vita lavorativa mediante ambiente e metodi di lavoro adeguati. Nello specifico, le parti sociali possono sostenere l'applicazione del Pilastro Europeo a livello nazionale attraverso la contrattazione collettiva e la raccolta e lo scambio di buone pratiche in tutta l'Unione europea. La Commissione sottolinea che «a livello dell'Unione, le parti sociali [...] possono promuovere e sviluppare standard comuni a livello nazionale o a livello di Unione». Malgrado tali ambiziosi programmi, l'implementazione dell'accordo-quadro è in grave ritardo rispetto alla *deadline*: non ne è stata ancora neppure disposta la formale traduzione nelle lingue dell'Unione.

Nel testo dell'accordo si legge che «le misure devono essere attuate, ove necessario a livello nazionale, settoriale e/o aziendale, per facilitare la partecipazione attiva dei lavoratori più anziani e assicurarne la permanenza nel mercato del lavoro fino all'età pensionabile legale e allo stesso tempo, per accertare che vengano prese misure per facilitare le transizioni intergenerazionali nel contesto di un'elevata disoccupazione giovanile». Per la verità i sindacati sono certi che le misure adattive debbano essere sempre assunte: la formula “ove necessario” è evidentemente un compromesso lessicale tra le parti sociali che spiega le ragioni della mancata implementazione pratica, postulando un (ancora inattuato) compromesso nei processi di produzione e organizzazione del lavoro. «Tali misure dovrebbero mirare a migliorare significativamente la idoneità di lavoratori di tutte le età a rimanere nel mercato del lavoro, sani e attivi fino all'età pensionabile». Gli obiettivi delle misure adattive dovrebbero cogliere sia l'esigenza sindacale (ad un lavoro soggettivamente “sano”) sia quella datoriale (ad un lavoro proficuamente “attivo”) nella logica del ciclo di vita del lavoratore. Altro punto sensibile dell'accordo è la scelta degli strumenti idonei a realizzare l'obiettivo. Per i sindacati, l'aspetto chiave era la necessità di adottare misure collettive, valorizzando l'attività negoziale, senza demandare alle iniziative unilaterali datoriali la scelta dei mezzi (che potrebbero essere invece quelli della contrattazione individuale tra datore di lavoro e lavoratore). Anche in questo caso una formula di compromesso testuale facoltizza anche i responsabili delle risorse umane ad assumere unilaterali iniziative adattive. Punto centrale

dell'accordo è l'individuazione dei soggetti responsabili delle misure richieste. Superando ogni velleitarismo autarchico, le parti sociali hanno affermato che affrontare con successo le sfide derivanti dal cambiamento demografico non dipende esclusivamente dalla loro azione, ma che le Autorità pubbliche dell'UE e nazionali devono assicurare un quadro normativo che incoraggia e promuove l'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale. Non è estranea al tema la materia degli incentivi fiscali alle imprese che investano in *active ageing*, che va affrontata (come si vedrà nelle *Conclusioni* del volume) con lungimiranza e visione strategica. Centrali nella logica dell'accordo sono anche i partenariati tra pubblico e privati, essenziali soprattutto per la implementazione di misure di welfare mix solidali e inclusive per i lavoratori-cittadini europei all'interno dei luoghi di lavoro. Altro snodo programmatico gravido di implicazioni pratiche è l'approccio innovativo del ciclo di vita: la conservazione di una adeguata produttività in età avanzata è legata alla sua taratura e rimodulazione continua. Occorre cioè superare la standardizzazione del lavoro, favorendo lo sviluppo di "lavori di qualità" per consentire alle persone di rimanere al lavoro fino all'età pensionabile. Si tratta di un punto che impatta sullo sviluppo della digitalizzazione nel settore, che va indirizzato verso l'*active ageing* anziché verso il *digital divide*. Inoltre l'accordo evidenzia la bidirezionalità del processo di trasferimento di competenze tra lavoratori anziani e giovani in un sano approccio intergenerazionale. La parte più importante dell'accordo è, ad avviso di chi scrive, quella che individua strumenti, misure e azioni dei partner sociali, classificate nei seguenti cinque settori di azione.

#### *A – Valutazioni strategiche della demografia della forza lavoro*

A seconda del contesto di relazioni industriali a livello nazionale, tali valutazioni strategiche, periodicamente aggiornate per garantire che le parti sociali abbiano tutte le informazioni necessarie per comprendere e affrontare le tendenze demografiche nel mercato del lavoro, potrebbero includere tra l'altro:

- a. piramide dell'età attuale e prevista, compresi gli aspetti di genere;
- b. competenze, qualifiche ed esperienze;
- c. condizioni di lavoro;
- d. considerazioni specifiche sulla salute e la sicurezza sul lavoro in particolare per lavori usuranti;
- e. sviluppi legati alla digitalizzazione e all'innovazione.

Tale elenco, non esaustivo, enuclea alcuni campi di collaborazione tra enti e istituti di ricerca e parti sociali: ne è esempio il presente progetto, che affida ai numerosi e qualificati *co-applicant* l'indagine scientifica su alcune significative tendenze demografiche. Molte delle azioni previste nel presente accordo possono essere intraprese senza il completamento di tali valutazioni, sebbene i sindacati ne raccomandino l'urgenza e la condivisione.

*B – Salute e sicurezza sul lavoro*

Le informazioni adeguate, nella disponibilità delle parti sociali, consentono di identificare ad esempio i compiti che sono particolarmente impegnativi dal punto di vista fisico e/o mentale, e dunque di anticipare, prevenire e valutare i rischi per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, conformemente alla direttiva-quadro sulla salute e sicurezza sul lavoro (89/391/CEE). Ciò dovrebbe consentire l'individuazione delle misure adattive idonee a garantire di svolgere un lavoro "sano e attivo" fino all'età pensionabile. Anche se il testo dell'accordo rimanda la necessità di interventi adattivi alle sole situazioni di "excessive demands" nei confronti dei lavoratori, ovvero di eccessive richieste prestazionali dal punto di vista fisico o di eccessive pressioni mentali, per i sindacati devono essere considerati sempre necessari interventi adattivi: la nozione giuridica di "prestazione lavorativa" e di "esatto adempimento" devono essere rimodulate e tarate sulla logica del ciclo di vita. Conseguentemente, gli strumenti e le misure da adottare potrebbero includere l'adeguamento dei processi produttivi e dei luoghi di lavoro; il rimansionamento dei lavoratori; le strategie di prevenzione e di valutazione del rischio salute e sicurezza, nel rispetto degli obblighi legislativi esistenti, compresa la formazione sul luogo di lavoro; le misure organizzative modulate sulle caratteristiche fisiche e psicologiche dei lavoratori.

*C – Gestione delle abilità e delle competenze*

Deve essere promosso lo sviluppo delle competenze durante tutta la vita lavorativa per l'occupabilità e la salvaguardia del capitale umano delle imprese. L'apprendimento permanente, insieme alla prospettiva di sviluppo delle carriere, presuppone una ampia e continua offerta formativa, centrale anche per l'approccio intergenerazionale. Le parti sociali hanno un ruolo importante nell'evidenziare le diverse competenze necessarie e negoziarne le modalità di acquisizione, anche in prospettiva della possibile mobilità da un settore all'altro: è il fenomeno delle transizioni professionali, da affrontare e gestire in un'ottica inclusiva e solidale (soprattutto nel settore finanziario che rappresenta il focus del presente progetto). L'altro fenomeno rilevante nell'*active ageing* è lo sviluppo di competenze digitali in costante aggiornamento: il divario generazionale è, soprattutto nel settore finanziario, uno dei principali problemi da affrontare per scongiurare l'esclusione lavorativa anticipata dei lavoratori anziani. L'accordo individua, tra le azioni delle parti sociali, la motivazione alla partecipazione e l'integrazione della gestione dell'età nello sviluppo di competenze formali e informali nel corso della loro vita lavorativa.

#### *D – Organizzazione del lavoro*

Il tema rappresenta tradizionalmente un ostacolo per le istanze sindacali di coinvolgimento gestionale: esso viene, infatti, considerato dagli imprenditori un'area riservata alla loro libera e incondizionata iniziativa. Anche l'accordo in questione sconta le resistenze datoriali ad attuare una *disclosure* organizzativa, laddove afferma che l'implementazione di un'organizzazione del lavoro adattabile su tutto il corso della vita dovrebbe essere fatta o mediante misure collettive «o individualmente, in conformità con le pratiche di dialogo sociale sul luogo di lavoro». Per converso, in attuazione del generale principio di responsabilità giuridica dell'imprenditore, l'accordo chiarisce che l'obbligo giuridico di garantire salute e sicurezza e produttività dei lavoratori impone al datore di lavoro tutti i possibili miglioramenti in termini di assegnazione delle attività. Tra le misure adattive indicate rientrano: modalità di lavoro, anche riferite all'orario di lavoro; istituzione di team di lavoro misti; misure di transizione per i lavoratori più anziani verso la fine della loro vita lavorativa; assunzione di nuovo personale per fronteggiare i carichi di lavoro legati all'età delle piante organiche.

#### *E – Approccio intergenerazionale*

Tutti i lavoratori dovrebbero essere valutati in base alle loro capacità, abilità e conoscenze, indipendentemente dall'età, evitando stereotipi e barriere tra fasce d'età. Tra gli strumenti di adeguamento rientrano: distribuzione dei compiti in base alle capacità/abilità/konoscenze; programmi di tutoraggio/coaching; programmi di reciproco trasferimento di conoscenze e competenze (anche trasversali, digitali e commerciali), tra lavoratori di diverse fasce di età; creazione di banche della conoscenza per la perpetuazione identitaria d'impresa; collaborazione con istituti di istruzione o impiego pubblico servizi per facilitare le transizioni nel mercato del lavoro interno ed esterno al gruppo aziendale.

#### **4. Il sistema europeo degli EQF e le transizioni professionali nell'*active ageing*: un vuoto pneumatico da colmare**

L'analisi giuridica dell'esistente, per quanto sommaria, non può prescindere dall'enucleazione di quanto manca al quadro giuridico comunitario (sia di fonte eteronoma sia di fonte pattizia). Uno dei principali ostacoli all'*active ageing* è l'obsolescenza delle conoscenze e abilità possedute dal lavoratore "*aged*" e la mancanza, per le imprese europee, di una comune (esogena) griglia di referenziazione, che consenta una codifica e decodifica delle competenze individuali, riconoscibile all'esterno dell'azienda e spendibile sul mercato del lavoro. È provato infatti che la *resilienza* di una comunità di lavoro, intesa come volontà di

trattenere le proprie risorse lavorative, è direttamente proporzionale alla spendibilità sul mercato del lavoro delle qualifiche detenute dal lavoratore: si tratta di un discorso valido indipendentemente dall'età lavorativa. Su tale postulato è stato costruito il sistema europeo degli EQF, che però si è dimostrato inefficace per il settore privato. Mentre infatti per le professioni di medico, ingegnere, avvocato, ecc., c'è un espresso e formale riconoscimento nella normativa comunitaria (la Direttiva 2005/36/CEE), invece per l'esercizio di altre attività professionali, normalmente inquadrate nell'alveo del lavoro dipendente privato, e altrettanto cruciali per il funzionamento della comunità civile, tale riconoscimento legislativo manca. Soprattutto per l'esercizio dell'attività bancaria e assicurativa, e in particolar modo per le figure professionali di maggiore esperienza e professionalità, il riconoscimento e il mantenimento di competenze di ruolo abilitanti, all'interno dei Paesi della Unione europea, rappresenterebbe un utile segnale di responsabilità d'impresa verso la collettività nella logica dell'*active ageing*. È per questo che occorre oggi iniziare a discutere di ruoli, qualifiche e profili professionali di settore. In assenza di un quadro legislativo comunitario, e persino in assenza di interventi legislativi da parte dei singoli Stati nazionali, è necessario pensare ad un intervento normativo operato dalle parti sociali europee che vada oltre le raccomandazioni degli EQF. Occorre, in altri termini, non solo un cospicuo investimento in formazione finalizzata alle transizioni professionali dei lavoratori anziani, ma che le rappresentanze datoriali e le rappresentanze sindacali a livello transnazionale operino insieme la scelta di individuare le qualifiche per il proprio settore di attività. Ovviamente non si nascondono le difficoltà pratiche di tale lavoro negoziale: è improba la progettazione di accordi che, a livello di federazioni europee di settore, impegni tutte le multinazionali di settore a riconoscere specifici e comuni standard di conoscenze, abilità e competenze. Tale processo negoziale sconta in partenza l'eterogeneità dei modelli organizzativi e le diverse scelte dei piani industriali. Pragmaticamente occorre dunque interrogarsi sul modo per raggiungere standard omogenei di ruolo e qualifica professionale almeno a livello di singola società multinazionale. Partiamo dalla definizione dell'OCSE: «Si ottiene una qualifica quando un ente competente determina che l'apprendimento di un individuo ha raggiunto uno specifico standard di conoscenza, abilità e competenze». Dunque, come si vede, la qualifica professionale è attribuita e riconosciuta da un ente competente. Se questo non è il legislatore, e non è nemmeno un organismo rappresentativo delle parti negoziali europee di settore, occorre allora individuare tale ente almeno a livello ("global") di singola multinazionale. Infatti, l'attuale vulnus del sistema di riconoscimento delle qualifiche di origine pattizia è che esso, se pure esiste, dipende dalla locale contrattazione aziendale, dai singoli sistemi di relazione sindacale. Ecco perché occorre affrontare responsabilmente il problema della certificazione di competenze professionali, al livello d'impresa, più alto realisticamente possibile. L'unica sede negoziale sovranazionale, non posiziona-

ta a livello di singola impresa nazionale, ma pur sempre rientrante nel raggio di azione della multinazionale, è quella in cui opera il Comitato Aziendale Europeo. Tale organismo, come noto, consta di componenti (i delegati) provenienti dalle singole aziende nazionali e perciò rappresentativi delle più disparate esperienze e tradizioni di relazioni industriali: alcuni sono di più tradizionale promanazione sindacale, altri no. Se l'obiettivo che si intende perseguire è elevare il livello del confronto negoziale all'ambito transnazionale d'impresa, non va d'altro canto sottaciuto che i CAE, in base alla direttiva 2009/38/CE, sono titolari di diritti di informazione e consultazione, ma non di un diritto alla contrattazione. Va però tenuto formalmente distinto il profilo dell'individuazione delle qualifiche professionali (in sede CAE) dal profilo del relativo inquadramento (che avviene in sede di contrattazione collettiva di settore e aziendale). In pratica, ipotizziamo un modello di "doppio corso negoziale":

- a. un CAE che, esercitando i propri diritti di tempestiva informazione e adeguata consultazione, favorisca l'incontro tra le rappresentanze di lavoratori e datoriali per la scelta negoziale condivisa di individuare le qualifiche professionali;
- b. sindacati nazionali che, nel pieno esercizio delle proprie prerogative di ruolo, contrattino a livello di azienda le condizioni normative (inquadramenti e retribuzione) dei lavoratori interessati alle qualifiche.

Abbiamo immaginato un percorso negoziale capace di indirizzare i processi di ristrutturazione d'impresa, nella direzione di facilitare le transizioni professionali (conservando le professionalità dei lavoratori anziani e favorendo, mediante la loro permanenza al lavoro, la trasmissione dei saperi ai lavoratori giovani), anziché un percorso che segua la direzione di accompagnare i processi espulsivi (scaricandone il costo sociale sulla collettività grazie agli strumenti di *flexicurity*). La salvaguardia di tali elementi di continuità identitaria consente, al netto delle transizioni professionali (che vanno anticipate e accompagnate), di perpetuare nel tempo non solo il know-how tecnico, ma anche i valori e la cultura d'impresa, incarnati dalle persone che vi collaborano.

Il riconoscimento dei percorsi negoziali di riqualificazione professionale che stiamo immaginando, nel presente lavoro di ricerca e di proposta, presuppone un modello culturale fortemente identitario, e dunque decisamente in controtendenza. Ma esso è l'unico che, per quanto visionario, appare capace di proporre la salvaguardia occupazionale, prima che come rivendicazione sindacale, come valore stabilizzante, come obiettivo strategico appetibile e sostenibile, capace di rilanciare un nuovo modello di impresa e di coesione sociale.

## 5. Lo stato dell'arte: misure normative inadeguate e inattuate

Dalla pur breve e sommaria ricognizione del quadro giuridico comunitario risulta evidente che, pure in presenza di diritti sociali individuali cogenti, riconducibili ai Trattati e al Pilastro dei diritti sociali, e la cui attuazione è presidiata da autorevoli interventi della Corte di giustizia europea, manca ad oggi un sistema di regole comunitarie d'impresa (promozionali fiscali, sanzionatorie, organizzative) che consenta di gestire il fenomeno della perdita di massa di posti di lavoro legata alla "obsolescenza" del capitale umano. Manca, parallelamente, un sistema di regole che faciliti l'ingresso nel mondo del lavoro di giovani, ma soprattutto manca un quadro normativo che realizzi l'interconnessione tra le due dinamiche di segno opposto, rendendole reciprocamente efficaci in un'ottica di solidarietà inclusiva e di conservazione e perpetuazione del know-how aziendale nel lungo termine. La lodevole iniziativa delle parti sociali europee, che hanno dato vita a una iniziativa "autonoma", non può sostituirsi all'intervento del legislatore comunitario, che a sua volta sconta propri limiti di competenza sanciti dai Trattati: ad esempio, la normativa fiscale è di competenza dei singoli Stati e dunque è per definizione eterogenea. Alla latitanza del legislatore comunitario fa da specchio l'indisponibilità del fronte datoriale ad aprire ai sindacati il *sancta sanctorum* del tempo d'impresa: l'organizzazione del lavoro, che rimane, salvi sporadici casi, sua prerogativa unilaterale. A ciò si aggiunga che le continue ristrutturazioni d'impresa del settore finanziario, la chiusura di sportelli tradizionali e la diffusione della banca digitale, insieme alle politiche aziendali di incentivazione all'esodo, non bilanciate da politiche di nuova occupazione, stanno marcando per l'*active ageing* un evidente risultato negativo. L'attuazione dell'accordo-quadro, che avrebbe dovuto essere effettuata entro tre anni dalla data di sottoscrizione, consegna risultati abbastanza deludenti alla *deadline* del 7 marzo 2020.

Il sistema pattizio di segnalazione diacronico prevede, per il Comitato Dialogo Sociale, una panoramica annuale sul processo di implementazione dell'Accordo per gli anni 2018, 2019 e 2020, e persino una relazione finale congiunta per il 2021, ma non occorre attendere l'ultima data per comprendere che sono urgenti correttivi di tipo normativo: la *deadline* non è un'emergenza temporale, ma generazionale, e inoltre investe la responsabilità politica del legislatore europeo, e non solo le singole imprese. «In caso di mancata segnalazione e/o attuazione dopo quattro anni e dopo valutazione in seno al comitato per il dialogo sociale [...], le parti sociali europee si impegneranno in azioni comuni con le parti sociali nazionali dei paesi interessati per identificare il modo migliore per attuare questo accordo quadro nel contesto nazionale». La clausola di salvaguardia finale, prevista dall'Accordo, dovrebbe fare riflettere sull'urgenza di una direttiva comunitaria sul tema, anziché sull'opportunità di individuare soluzioni in ambito nazionale. Basti pensare alla dimensione sempre più transnazionale delle im-

prese, che è fenomeno che va gestito in chiave antidumping, enfatizzando la funzione sociale delle imprese. Tali considerazioni saranno riprese nelle conclusioni del volume, che conterranno alcune *policy recommendations*.

## Capitolo 2.

# Il mercato del lavoro in Europa fra cambiamenti demografici e digitalizzazione

*di Andrea Pastacaldi*

### 1. Premessa

Il presente documento, dei cui contenuti è comunque responsabile l'autore, fa riferimento allo studio condotto dall'Istituto Polibienestar dell'Università di Valencia nel quadro della ricerca realizzata con il contributo della Commissione europea dal titolo *Il dialogo sociale europeo e lo sviluppo della solidarietà tra generazioni di lavoratori: un'attenzione agli "over 55" e ai giovani nel settore finanziario. Crescita sostenibile e divario generazionale*.

Una ricerca del genere, complessa e multidisciplinare non poteva prescindere dall'analisi dei fenomeni demografici e socio-economici che condizionano e caratterizzano il mercato del lavoro. Pertanto, qui si analizzano, a livello europeo e di settore finanziario, la struttura per età della popolazione, le condizioni di lavoro con una particolare attenzione ai giovani e ai lavoratori più anziani e, infine, le prospettive di medio lungo periodo. L'analisi è condotta sui dati provenienti dalle fonti ufficiali, quali Eurostat, European Parliament Research Service, OECD e altre.

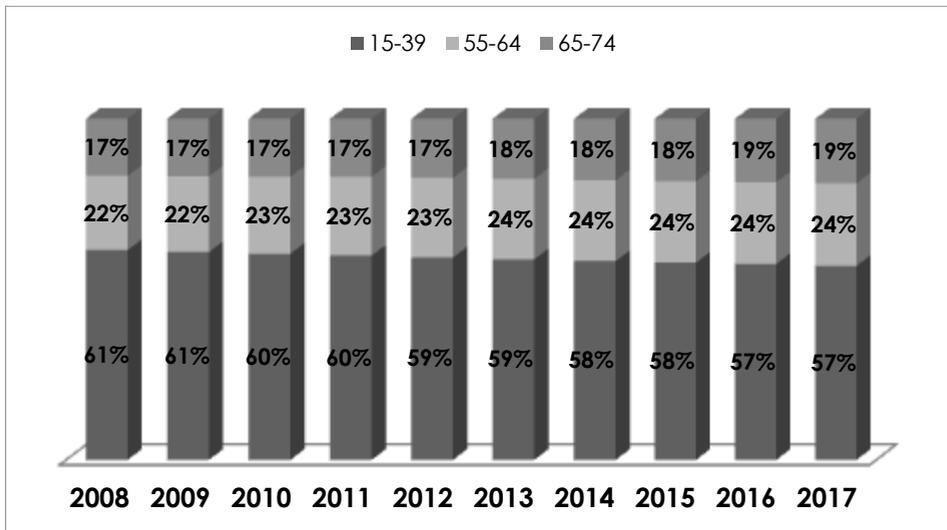
Abbiamo pertanto diviso l'esposizione in tre sezioni. La prima descrive il contesto demografico nell'Europa a 28 paesi, la seconda le tendenze della occupazione nelle due fasce di età della popolazione 15-39 e 55-74 e infine, la terza, le prospettive a medio lungo termine dell'occupazione nel settore finanziario di fronte alla sfida dei cambiamenti demografici e della digitalizzazione.

### 2. Il contesto demografico europeo

#### 2.1. Gli sviluppi della popolazione nell'Europa a 28

Come si può vedere nella figura 1 nel periodo analizzato (2008-2017) e per il gruppo di paesi che compongono l'UE-28, si osserva uno sviluppo demografico non equilibrato: un peso percentuale in diminuzione della popolazione tra i 15-39 anni e un aumento del peso degli altri due gruppi di età 55-64 e 65 e 74 anni.

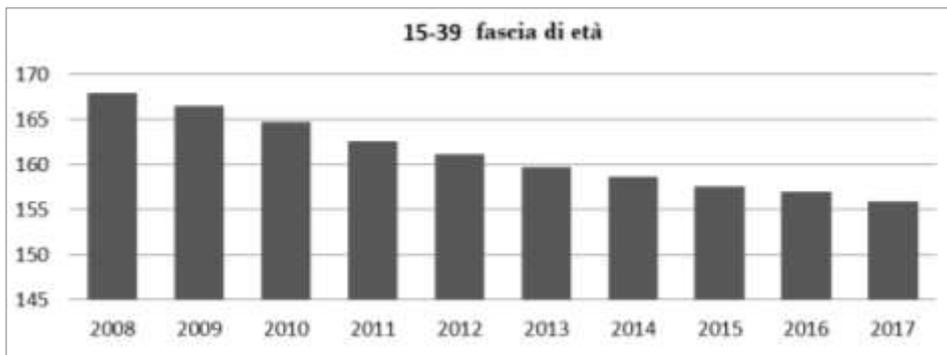
**Grafico 1** – Popolazione UE-28 2008-2017: età 15-39, 55-64, 65-74 (% sul totale)

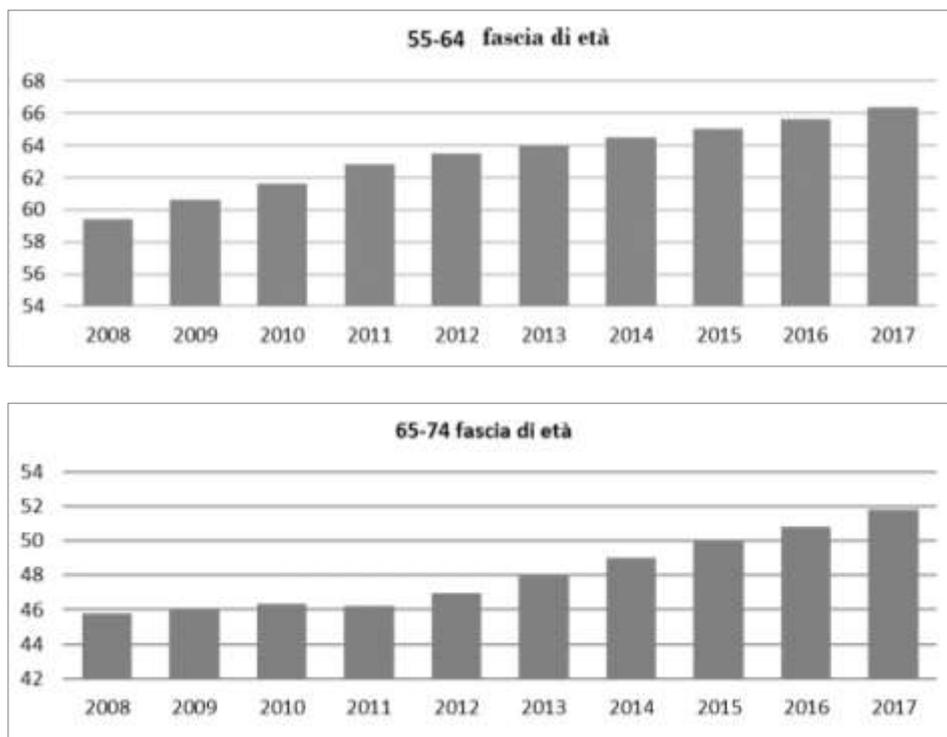


Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

Come è agevole osservare dal grafico 2, la fascia di età 15-39 anni, passa da un totale di 168 milioni di individui nel 2008 a 157 milioni nel 2017, mentre la fascia di età 55-64 anni fa registrare una tendenza all'aumento passando da 59.500.000 a 66.300.000 individui, così come la fascia di età 66-74 anni, dove la popolazione passa da 41.700.000 a 51.800.000 individui nel periodo analizzato.

**Grafico 2** – Popolazione UE-28 2008-2017 (valori in milioni)





Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

## 2.2. Le tendenze nei singoli paesi europei

L'analisi condotta per singoli paesi porta alla suddivisione dell'Europa in tre fondamentali categorie con riguardo al rischio d'invecchiamento: Alto rischio, medio rischio e nessun rischio nel breve/medio periodo.

*Paesi che non denotano nel medio periodo il rischio di invecchiamento della popolazione*

Fra questi il *Belgio* che mostra incrementi di popolazione nella fascia dei giovani (15-39) in linea con quelli della fascia dei più anziani (65-74). La *Danimarca* mostra una crescita nella fascia giovanile con un incremento meno accentuato nell'ultima fascia di età considerata. La *Germania*, presenta una popolazione giovane in ripresa a partire dal 2013, associata a un aumento della popolazione di 55-64 anni e a una diminuzione del gruppo di età maggiore. Questa diminuzione delle età più anziane, insieme all'aumento dei giovani, attenua notevolmente il problema dell'invecchiamento della popolazione. L'*Austria* ha una situazione demografica in cui la popolazione tra i 15-39 anni aumenta leggermente, men-

tre la fascia tra i 65-74 anni diminuisce. Questo riduce sostanzialmente il rischio di invecchiamento della popolazione. Basso il rischio di invecchiamento della popolazione anche in *Lussemburgo* dove la popolazione cresce in modo pressoché armonico in tutte le classi.

*Paesi che mostrano invece un alto rischio di invecchiamento*

È il caso dell'*Estonia* dove la popolazione in giovane età diminuisce, mentre la popolazione in età prossima al pensionamento aumenta. Anche l'*Irlanda*, a causa di un calo della popolazione giovane e un corrispettivo aumento nelle altre due classi, fa prevedere un significativo rischio di invecchiamento. Stessa situazione si riscontra in *Grecia* e in *Spagna* dove la popolazione si riduce significativamente nella fascia tra i 15-39 anni mentre le due fasce d'età superiori aumentano in modo significativo. Anche la *Francia*, per il fenomeno concomitante del declino della popolazione giovane (superiore al 3%) ed il parallelo aumento delle altre due fasce di età, si può annoverare fra i paesi a rischio di invecchiamento. Concreto il rischio in *Italia* ed in *Ungheria*: la popolazione delle fasce d'età più elevate aumentano nel periodo analizzato, mentre la popolazione del gruppo di 15-39 anni diminuisce significativamente in ambedue i paesi. Anche la *Polonia*, la *Slovenia*, la *Slovacchia* e il *Portogallo* sembrano essere a rischio invecchiamento con la popolazione giovane che si riduce e una crescita nelle classi di popolazione più anziana. La *Repubblica Ceca* registra una riduzione della popolazione in tutti i settori della popolazione attiva e un aumento della fascia di età tra i 65 e i 74 anni. Gli effetti negativi di questo fenomeno sono leggermente attenuati dalla riduzione della popolazione di età compresa tra i 55 e i 64 anni. Caso a sé quello della *Finlandia* dove la popolazione aumenta in età più giovane ma diminuisce nella fascia d'età 55-64 anni. In entrambi i casi, questi aumenti e diminuzioni sono lievi e inferiori all'aumento della fascia d'età 65-74 anni e di conseguenza sale il rischio di invecchiamento della popolazione.

*Paesi che presentano andamenti particolari per i quali non si può parlare di un rischio vero e proprio di invecchiamento*

Fra tutti i paesi, spicca la *Croazia* dove la popolazione diminuisce tra i 15-39 anni, mentre c'è un aumento delle classi di età tra i 55 e i 64 anni, e una lieve diminuzione della popolazione tra i 65-74 anni. È anche il caso della *Bulgaria* dove ad una diminuzione della popolazione nella classe giovanile e ad un incremento di quella compresa nella classe più anziana, corrisponde però riduzione della popolazione in età prossima alla pensione. Questo finisce per attenuare il problema dell'invecchiamento. In *Lituania* e in *Lettonia* le diminuzioni nella fascia di età giovanile e in quella più anziana sostanzialmente si compensano, rendendo il problema dell'invecchiamento della popolazione non imme-

diato, sebbene vi sia un aumento della popolazione in età prossima al pensionamento. Singolari i casi di *Cipro* e *Malta* dove la popolazione, appartenente a tutte le fasce di età, aumenta nel periodo analizzato. Nei *Paesi Bassi* la popolazione tra i 15-39 anni rimane praticamente costante, anche se la popolazione nelle fasce di età superiori aumenta. Ciò implica un processo di invecchiamento della popolazione che può essere valutato come mite a causa della sostanziale stabilità della popolazione nel gruppo dei 15-39 anni. Anche il *Regno Unito* mostra andamenti particolari: vi è un aumento della popolazione di età compresa tra i 15-39 anni e lo stesso vale per la popolazione di età compresa tra i 55 e i 64 anni. Sebbene la popolazione sia aumentata anche nelle ultime fasce d'età, il rischio di invecchiamento appare moderato. In *Svezia* la popolazione della fascia di età più giovane aumenta, il che significa, insieme alla diminuzione della fascia di età 55-64 anni, un rallentamento del processo di invecchiamento della popolazione. Si rileva però, nell'ultima fascia di età, quella dei 65-74 anni, un aumento in termini assoluti che nel futuro può destare qualche preoccupazione. In Romania, la popolazione di età compresa tra i 15 e i 39 anni diminuisce, rimanendo praticamente invariata nella fascia d'età 55-64 anni e aumentando nelle ultime fasce di età analizzate. Ciò implica un processo di lieve invecchiamento della popolazione.

Infine, essendo un paese partner del progetto e paese candidato per l'ingresso nella Unione Europea, abbiamo analizzato anche gli andamenti demografici della *Turchia*. Questa presenta un notevole aumento della popolazione in generale, aumento che risulta più alto nelle fasce di età tra i 15-39 e i 55-64 anni rispetto a quello della popolazione tra i 65-74 anni. Tutto ciò riduce il rischio di invecchiamento della popolazione.

Nella tabella 1 vi è un tentativo di sintesi delle analisi svolte.

Al fine di fornire un quadro di sintesi immediatamente comprensibile delle tendenze della popolazione per le diverse classi di età, presentiamo nel grafico 3 la percentuale di aumento o diminuzione della popolazione per i singoli paesi della UE28 (al 31/12/2019 e quindi comprendente il Regno Unito) più la Turchia, come già detto, nella duplice veste di paese richiedente l'ingresso nella UE e partner del progetto.

Per il periodo considerato e per le fasce di età, la popolazione è in forte calo in Lettonia (-16,5%), mentre nella direzione opposta si muove il Lussemburgo che registra un aumento della popolazione del 24% concentrato nella fascia d'età 15-39 anni. Nel caso della Turchia, si registra un aumento complessivo dell'8%.

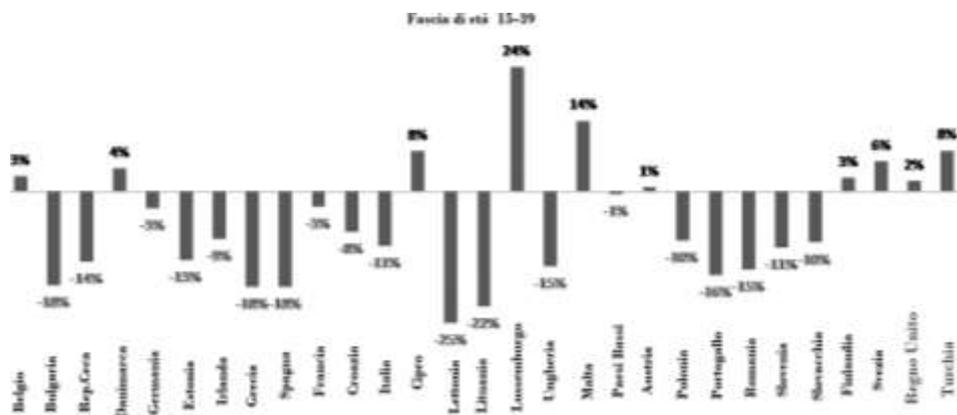
Nella fascia di età compresa tra i 55 e i 64 anni, si può osservare che solo la Bulgaria, la Repubblica Ceca, la Danimarca, la Finlandia e la Svezia subiscono una diminuzione della popolazione in termini relativi. D'altra parte, si può evidenziare l'aumento della popolazione sia in Lussemburgo che in Turchia.

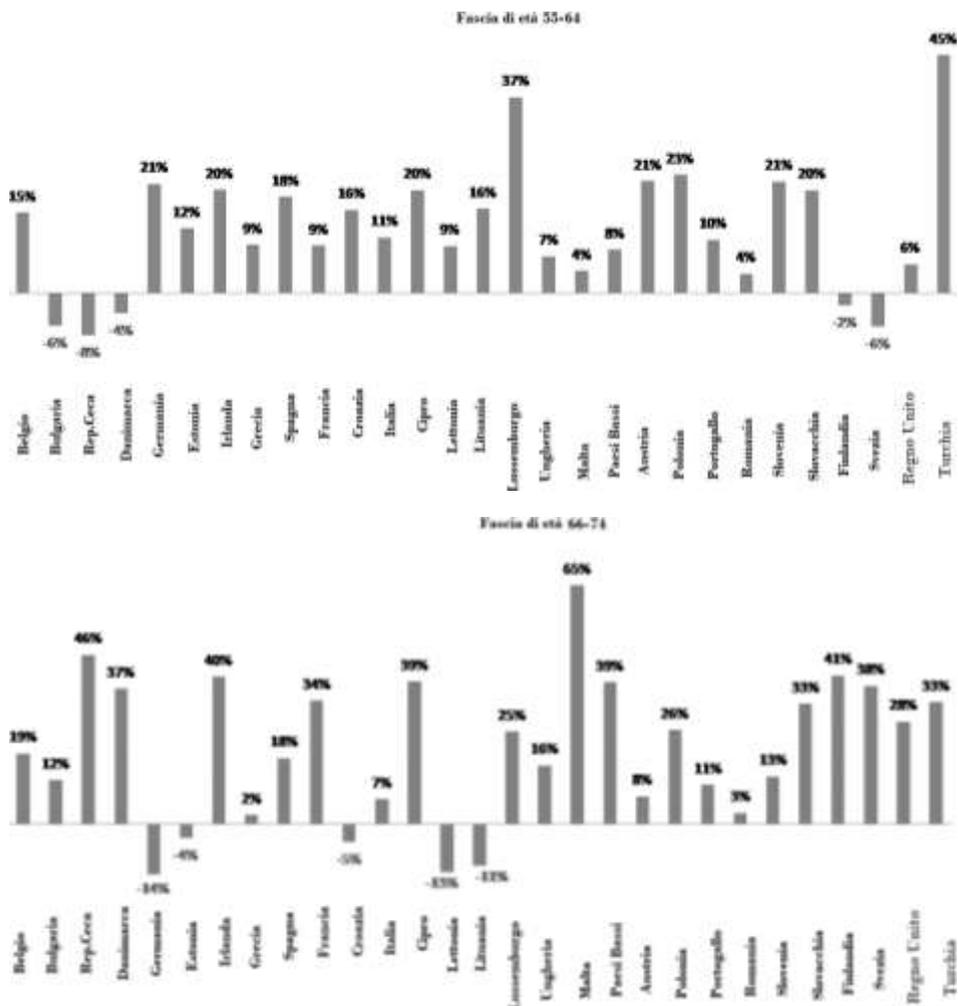
**Tabella 1** – Paesi classificati secondo il rischio di invecchiamento

Alto rischio	Medio rischio	Basso rischio
Repubblica Ceca	Bulgaria	Belgio
Estonia	Lettonia	Danimarca
Irlanda	Lituania	Germania
Grecia	Malta	Lussemburgo
Spagna	Paesi Bassi	Austria
Ungheria	Romania	
Francia	Svezia	
Italia	Regno Unito	
Polonia	Cipro	
Portogallo	Croazia	
Slovenia	Turchia (partner di progetto)	
Slovacchia		
Finlandia		

Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

**Grafico 3** – Popolazione UE-28 e Turchia 2008-2017 per fasce d'età (valori %)





Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

Nella fascia di età prossima al pensionamento, come nel caso del gruppo dei 65-74 anni, l'aumento della popolazione è generalizzato: comunque, si evidenziano i casi della Repubblica Ceca, Irlanda e Finlandia, con oltre il 40%, Malta con circa il 65%, così come la Turchia, con il 33% di aumento della popolazione.

Alla luce delle considerazioni sopra svolte acquista ancor più valore la tabella 1 con l'indicazione del rischio di invecchiamento per i 28 stati europei (al 31/12/2019) più la Turchia.

### **3. Le tendenze dell'occupazione nel settore finanziario nelle fasce di età 15-39 e 55-74 nell'UE-28 nel periodo 2007-2017**

Le principali tendenze del mercato del lavoro nell'ultimo decennio sono analizzate sulla base dei dati provenienti dall'indagine sulle forze di lavoro di Eurostat-Labour Survey. In particolare, sono stati analizzati i seguenti fenomeni:

- a) l'occupazione nelle attività finanziarie e assicurative;
- b) la disoccupazione generale;
- c) i tassi di attività;
- d) l'occupazione a tempo determinato;
- e) l'occupazione a tempo parziale nelle attività finanziarie e assicurative;
- f) l'occupazione a tempo parziale involontario (cfr. tabella 2).

Una particolare attenzione è stata rivolta a due gruppi di età: i dipendenti di età inferiore ai 40 anni e quelli di età superiore ai 54 anni (vedi tabella seguente).

**Tabella 2** – Indicatori analizzati e gruppi-obiettivo

<b>Indicatori</b>	<b>Gruppi-Obiettivo</b>
Tasso di occupazione	Popolazione giovane (15-39)
Tasso di disoccupazione generale	
Tasso di attività	Popolazione anziana (55-74)
Tasso di impiego a tempo determinato	
Tasso di impiego part-time	
Tasso di impiego part-time involontario	

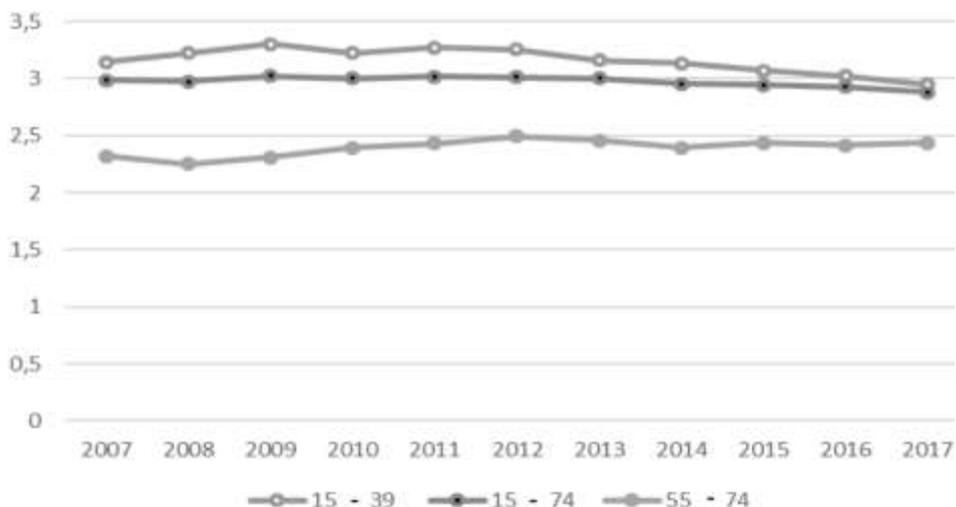
#### **3.1. Il tasso di occupazione**

Per quanto concerne la percentuale degli occupati nel settore finanziario della UE-28, rispetto al totale degli occupati, si registra nel decennio in esame una leggera diminuzione seppure molto differenziata fra i singoli paesi.

Per quanto riguarda il confronto tra le varie fasce d'età nell'UE-28, la percentuale di persone occupate nel settore finanziario è più alta tra i dipendenti di età inferiore ai 40 anni rispetto a quelli di età superiore ai 54 anni (vedi grafico 4). Tuttavia, nel primo gruppo c'è una leggera diminuzione di questa percentuale nell'ultimo decennio.

Le differenze fra i vari paesi dell'UE-28 sono elevate: il Lussemburgo è il paese con il più alto tasso di occupazione giovanile (fascia di età 15-39), mentre la Turchia ha la quota più bassa. Piuttosto ridotte anche le quote dell'occupazione giovanile nel settore della Finlandia, della Romania e della Bulgaria.

**Grafico 4** – UE-28, occupati nel settore finanziario sul totale occupati per fasce di età (valori %)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat

Il tasso di occupazione nel settore finanziario dei lavoratori appartenenti alla fascia di età più anziana (55-74) è significativamente più basso (2,4%) rispetto a quello espresso dalla fascia dei giovani (3%). Unica eccezione da segnalare è il Lussemburgo dove il tasso di occupazione è più alto per i lavoratori anziani.

### 3.2. Il tasso di disoccupazione

Per quanto riguarda il tasso di disoccupazione della popolazione generale, quasi tutti i paesi europei hanno registrato un aumento dal 2010 al 2014, a causa della crisi finanziaria globale. Questo effetto ha avuto un impatto particolare sui paesi dell'Europa meridionale come la Grecia e la Spagna. Pertanto, il tasso di disoccupazione più alto nel 2017 è stato riscontrato in Grecia (21,5%) e in Spagna (17,3%), elevati anche i tassi di Croazia ed Italia con l'11,3% e di Cipro (11,1%). Al contrario, il gruppo dei paesi con il più basso tasso di disoccupazione risulta composto dalla Repubblica Ceca (2,9%) e dalla Germania (3,8%). Gli effetti della crisi finanziaria hanno colpito più duramente il gruppo più giovane della popolazione attiva rispetto alle classi di età superiore ai 54 anni (10,0% contro il 2% nell'UE-28 nel 2017). Tuttavia, si osservano differenze significative tra i vari paesi. I paesi con il più alto tasso di disoccupazione giovanile sono stati la Grecia (27,0%), la Spagna (20,8%), l'Italia (17,6%), la Croazia (15,1%) e Cipro (14%).

Il tasso di disoccupazione delle persone tra i 55 e i 64 anni risulta molto più basso di quello dei giovani in tutti i paesi dell'UE28 (5,9% rispetto al 10%). Il paese con il più basso tasso di disoccupazione in questa fascia d'età risulta la Repubblica Ceca. La Grecia è invece il paese con il più alto tasso di disoccupazione anche per questa fascia di età.

### **3.3. Il tasso di attività**

In generale, questo tasso è rimasto stabile nell'ultimo decennio nella maggior parte dei paesi analizzati. Si osservano però differenze significative tra i vari paesi, ad esempio la Turchia mostra un tasso di attività di circa il 55%, mentre la Svezia, l'Estonia ed i Paesi Bassi superano il 70%.

Tenendo conto della fascia d'età giovanile, compresa tra i 15 e i 39 anni, i tassi di attività sono, in generale, leggermente più bassi (64,6%) rispetto a quelli rilevati per la popolazione nel suo complesso (69,8%) per i paesi dell'UE-28 nell'anno 2017. Tuttavia, si osservano alcune differenze tra i vari Paesi. Ad esempio, l'Irlanda (87,6%) ha il tasso di attività più elevato tra i giovani, mentre l'Italia (58,6%) ha invece presentato il più basso, sempre nel 2017.

Nel complesso, il tasso di attività delle persone tra i 55 e i 64 anni (60,6% nel 2017) è inferiore al tasso di attività dei giovani nell'UE-28. Tuttavia, tra i paesi il tasso di attività dei lavoratori anziani è aumentato dal 2007 al 2017, ad eccezione della Lituania.

Per quanto riguarda infine le persone più anziane comprese nella fascia di età tra i 65 e i 74 anni, il tasso è molto più basso rispetto alle altre fasce d'età e alla popolazione considerata complessivamente (9,9% nel 2017). Il Paese con il tasso più alto è l'Estonia con il 26,3%, mentre in Spagna e Belgio è stato registrato il più basso (3,9%).

### **3.4. Il tasso di impiego a tempo determinato**

La percentuale di lavoratori temporanei nel settore finanziario rispetto al numero totale di lavoratori temporanei è di circa 1,5 nell'Unione Europea. Questa percentuale è relativamente più bassa rispetto ad altri settori, poiché la percentuale dei dipendenti nelle attività finanziarie e assicurative sull'occupazione totale nell'UE-28 si aggira intorno al 3%. Tuttavia, vi sono importanti differenze tra i vari paesi. Il paese con il più alto tasso di occupazione temporanea è stato la Polonia nel 2017 con il 3,5%. Invece i paesi con il tasso più basso sono stati la Lituania e la Croazia con lo 0,6%.

Dall'analisi dei dati disponibili si può dedurre che il lavoro temporaneo è più frequente tra i giovani che tra i dipendenti di età superiore ai 54 anni. Infatti, il

tasso di occupazione temporanea nell'UE-28 per la fascia di età 55-74 si ferma all'1% nel 2017.

### **3.5. Il tasso di impiego part-time**

Il tasso di occupazione a tempo parziale è più basso nel settore finanziario rispetto ad altri settori. In particolare, secondo i dati Eurostat-LFS, nell'UE28 questo tasso è del 20,1% per il 2017, considerando tutti i settori, mentre è del 14,1% per le attività finanziarie e assicurative nello stesso anno. In Europa, il tasso più alto è stato riscontrato nei Paesi Bassi (30,4%), mentre la Croazia ha registrato il tasso più basso nel 2017 (2,2%).

Dal 2007 al 2017 in tutti i Paesi europei, nel complesso, si è registrato un aumento del part-time nel settore finanziario (13,4% nel 2008 rispetto al 14,1% nel 2017).

Questo tasso è leggermente inferiore nella fascia di età compresa tra i 15 e i 39 anni nell'UE28 (10,4% rispetto al 14,1% della popolazione complessiva nel 2017). Anche se questo tasso appare piuttosto stabile nel periodo di tempo studiato, vi sono molte differenze tra i vari paesi. La Turchia ha avuto il tasso più basso nel 2017 (2,8%), mentre il tasso più alto è stato riscontrato nei Paesi Bassi (30,7%).

Il livello del part-time nelle persone di età compresa tra i 55 e i 74 anni è quasi il doppio del corrispondente valore nella fascia dei giovani (20,7% contro il 10,4%) ed è stato superiore di oltre 5 punti percentuali nei confronti del totale della popolazione (14,1%).

Fra tutti i paesi, Malta è stato quello con il più alto tasso di part-time per i lavoratori anziani (41,7%), mentre la Spagna ha avuto il tasso più basso nel 2017 (5,1%).

In generale, il lavoro part-time sembra essere più frequente tra i dipendenti di età superiore ai 54 anni rispetto a quelli di età inferiore ai 40 anni, con importanti differenze tra i vari paesi.

### **3.6. Il tasso di impiego part-time involontario**

Il lavoro part-time involontario, misurato come percentuale dei lavoratori part-time sottoccupati sul totale dei posti di lavoro part-time, si aggira intorno al 25% nell'Unione Europea, considerando tutte le attività economiche per la popolazione complessiva dal 2007 al 2017. Nonostante ciò, si possono riscontrare alcune significative differenze tra i vari paesi. In particolare, alcuni paesi mediterranei come Grecia, Spagna, Italia e Cipro hanno quasi triplicato il valore dell'UE-28 nel 2017.

Al contrario, l'Estonia è stato il paese con il più basso tasso di part-time involontario (7%) nel 2017 insieme ai Paesi Bassi (7,9%) e alla Repubblica Ceca (7,4%).

Tuttavia, nei paesi dell'UE-28, tra i giovani della fascia 15-39, questo tasso è leggermente più alto rispetto a quello registrato per il totale della popolazione (28,6% rispetto al 25,1%). Sebbene vi sia una grande variabilità tra i vari paesi, anche in questo caso quelli mediterranei hanno il tasso più alto. Così, nel caso della Grecia, il 74,2% del part-time è involontario. Analogamente, questo tasso è del 61,9% in Spagna, del 70,4% in Italia e del 71,3% a Cipro. Anche in Romania questo tasso è molto più alto di quello corrispondente rilevato nel complesso della popolazione romena (67,1% rispetto al 47,2%).

Il più basso tasso di part-time involontario nei paesi dell'UE-28 è stato riscontrato nella fascia di età compresa tra i 55 e i 74 anni (16,7% rispetto al 25,1% del totale della popolazione). Come negli altri casi, sono state riscontrate alcune differenze tra i vari paesi. Il tasso più alto è stato riscontrato in Bulgaria (53,5%) ed è degno di nota il fatto che questo tasso sia aumentato nel corso degli anni dal 35,6% del 2007 al 53,5%. In particolare, nel caso del Belgio e della Repubblica Ceca si è registrato un calo dal 2007 al 2017. Per contro, la Slovenia ha registrato una tendenza al rialzo.

Concludendo, il lavoro part-time involontario sembra essere un problema più importante per il gruppo più giovane dei dipendenti part-time rispetto a quelli di età superiore ai 54 anni. Le percentuali variano sostanzialmente da un paese all'altro.

#### **4. Le tendenze dell'occupazione nel settore finanziario nel medio-lungo termine in conseguenza dei cambiamenti demografici e del processo di digitalizzazione**

Ci sono due fattori principali, oltre alla globalizzazione, che potrebbero alterare nel prossimo futuro la natura del lavoro in Europa, come nel resto del mondo: il progresso tecnologico e i cambiamenti nei fenomeni demografici. Quella che ormai è conosciuta come "Industria 4.0" è una realtà che sta trasformando il modo in cui uomini e macchine interagiscono e che apre la strada alle sfide future, determinando un impatto significativo sulla qualità e sulla quantità di posti di lavoro disponibili.

Il settore delle banche e delle istituzioni finanziarie è molto esposto a questi fenomeni e dovrà affrontare nuove sfide nelle relazioni industriali a causa del loro combinarsi. Si accentuerà il divario generazionale e conseguentemente i problemi legati alla riqualificazione di determinate fasce di lavoratori. Infatti, finché le persone saranno in grado di riallocare e allineare le loro competenze alla

nuova domanda da parte delle aziende, meno posti di lavoro andranno persi a causa dell'automazione.

Si pongono pertanto alcuni quesiti in merito alla tipologia di competenze che saranno richieste e alle modalità di sviluppo delle stesse. È necessario comprendere le principali tendenze di questo cambiamento.

#### **4.1. Demografia, mobilità e occupazione**

Una delle principali sfide dell'ambiente socio-demografico nei paesi sviluppati, come abbiamo visto, è dato dallo squilibrio nella piramide delle età, caratterizzata da un anomalo inspessimento nella parte superiore. L'invecchiamento della popolazione implica che le persone in età lavorativa sono destinate a diminuire, e la popolazione ritirata dal lavoro dovrà essere finanziata dalla forza lavoro attiva che, d'altra parte, appare in costante diminuzione.

L'invecchiamento della popolazione europea se paragonata alla crescita demografica dei paesi in via di sviluppo insieme ai flussi migratori potrebbe creare nel mercato del lavoro un numero crescente di lavoratori poco qualificati in un contesto di minori opportunità di lavoro, e allo stesso tempo una minore offerta di lavoro qualificato di fronte alla relativa crescente domanda da parte delle aziende.

Per rispondere a queste sfide, la Commissione europea ha lanciato una strategia per la crescita sostenibile che mira a raggiungere tre obiettivi principali: aumento del 75% del tasso di occupazione delle persone di età compresa tra i 20 e i 64 anni, diminuzione del tasso di abbandono scolastico del 10% e riduzione del rischio di povertà e di esclusione sociale per almeno 20 milioni di persone. I due gruppi più vulnerabili, come visto precedentemente, sono i giovani e gli anziani, per i quali sono state progettate iniziative specifiche.

Per affrontare il problema della disoccupazione giovanile, la Commissione europea ha proposto un programma specifico con il lancio nel 2013 dell'Alleanza europea per l'apprendistato con il motto "fa bene ai giovani, fa bene alle aziende". Il programma mira a garantire ai giovani (fino a 25 anni) l'offerta di un lavoro di qualità, apprendistati o tirocini entro quattro mesi dal momento in cui termina l'istruzione formale. Il programma è stato rafforzato con altre iniziative complementari, volte a sviluppare l'istruzione, l'occupazione o la formazione in regioni in cui il tasso di disoccupazione è particolarmente elevato (oltre il 25%). La maggior parte dei provvedimenti comprende oltre allo sviluppo di condizioni di lavoro flessibili, l'incentivazione della mobilità del lavoro, garantendo al tempo stesso la protezione sociale. Ulteriori garanzie sono relative al mantenimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata con il lavoro a tempo parziale, la disponibilità di strutture per la custodia dei bambini, ecc.

All'interno di questo quadro di riferimento europeo i singoli stati devono definire gli obiettivi ed i relativi indicatori, includendo le azioni necessarie, fra le quali, la riduzione delle imposte sull'occupazione e la creazione di iniziative per l'avvio di imprese, in particolare nei settori ad alto potenziale di crescita, come l'economia verde e i servizi avanzati. Questi ultimi includono la sanità, il mercato e i servizi alle imprese, sostenuti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

## **4.2. Conseguenze sui rapporti di lavoro**

I cambiamenti sopra descritti stanno modificando profondamente il profilo dei futuri lavoratori, in particolare di quelli della classe di età fino a 39 anni. La "flessicurezza", considerata dalla Commissione europea come una strategia integrata per aumentare contemporaneamente la flessibilità e la sicurezza nel mercato del lavoro, si basa sulla creazione di accordi contrattuali flessibili, su strategie globali di apprendimento permanente, su politiche efficaci del mercato del lavoro e su moderni sistemi di sicurezza sociale in grado di fornire sostegno durante le transizioni occupazionali. Questo modello sociale mira a fornire sia dinamismo all'economia sia sicurezza soprattutto ai giovani lavoratori.

Nei prossimi anni i "millennial" (i giovani che sono diventati maggiorenni negli anni 2000) saranno più della metà della forza lavoro e rappresentano il gruppo più disponibile per le soluzioni flessibili, ad esempio i lavori freelance. Questi giovani sono caratterizzati nella ricerca di un'occupazione dalla volontà di decidere il proprio grado di impegno con l'azienda e sono attratti dalla possibilità di apprendere e aggiungere valore al proprio lavoro con passione e responsabilità sociale. Questa nuova tipologia di lavoratori sarà parte integrante della forza lavoro del futuro nel settore finanziario, portando nuove intelligenze, nuove competenze e nuove sensibilità. Pertanto la risposta adeguata ai cambiamenti demografici e al divario generazionale è l'attuazione di politiche attive aziendali mirate a valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti in un ambiente di lavoro. Questo perché la diversità generazionale, se gestita correttamente, può valorizzare i lavoratori e influire positivamente sui risultati di business.

Per quanto riguarda i dipendenti anziani che affrontano la fase di pensionamento, alcune delle migliori pratiche per promuovere la solidarietà intergenerazionale nel settore finanziario sono il tutoraggio e la formazione tra lavoratori anziani e giovani. L'esperienza dei lavoratori anziani può aiutare a bilanciare l'inesperienza in un settore, come quello finanziario, che richiede soluzioni non standardizzate. Probabilmente molte crisi bancarie si sarebbero potute evitare utilizzando questo tipo di strategia. Questa interazione tra dipendenti più anziani e più giovani può essere facilitata dalle nuove tecnologie. La futura forza

lavoro sarà organizzata per progetti in un contesto di team collaborativi piuttosto che funzionali. In questo senso, la digitalizzazione può essere vista come lo strumento principale per sostenere la comunicazione in team distanti fra loro, sia culturalmente che fisicamente.

L'intelligenza artificiale è un importante settore dell'informatica che mira a creare sistemi che simulano l'intelligenza umana. Queste tecniche di apprendimento automatico si stanno diffondendo nel settore finanziario per automatizzare le operazioni più semplici, lasciando al lavoratore la gestione di attività più complesse. Molte aziende finanziarie utilizzano sempre più spesso l'apprendimento automatico per elaborare i dati in proprio possesso e fornire servizi su misura attraverso i cosiddetti *recommender systems*. Questi sistemi cercano di dedurre i gusti di una persona, consigliando così esperienze e servizi personalizzati che il cliente può trovare utili.

### 4.3. Conseguenze sui profili e le competenze della forza lavoro

Inevitabilmente, le macchine e gli esseri umani dovranno coesistere nel futuro delle imprese finanziarie, gli esperti in campo tecnologico sostengono che dal momento che le applicazioni di intelligenza artificiale possono svolgere compiti monotoni, per la maggior parte dei lavoratori si offre l'opportunità di dedicarsi ad attività più complesse e a maggior valore aggiunto. Molti ritengono che questa sia una sfida culturale per il settore finanziario, quale fu a suo tempo l'introduzione dell'informatica. Questo comporterà una riqualificazione per i lavoratori al fine di aggiornare le conoscenze e sviluppare nuovi compiti e mansioni in cui la valutazione dei risultati dei vari processi produttivi, molti dei quali automatizzati, richiederà un alto livello di specializzazione.

Verosimilmente, questo scenario futuro potrebbe comportare la perdita di compiti e mansioni, ma non posti di lavoro, favorendo un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, potrebbe innescare la crescita di posti di lavoro meglio retribuiti grazie agli aumenti di produttività ottenibili con il supporto di protocolli automatici per i compiti ripetitivi e liberando nuove competenze specifiche nei lavoratori, sia quelle definite dall'acronimo STEM (science, technology, engineering and mathematics), sia quelle legate alle "competenze umane" e cioè pensiero creativo, empatia, capacità relazionali e di risolvere i problemi.

Infatti, uno degli obiettivi dell'Agenda delle competenze per l'Europa della Commissione europea nel 2016 è stato quello di sviluppare il capitale umano e le competenze necessarie per aumentare l'occupabilità. Il World Economic Forum (2016) ha previsto una crescente domanda di capacità cognitive, competenze di sistema e capacità di *problem solving*: almeno il 40% in ciascuna di queste capacità.

Infine, per sviluppare tali abilità è necessario attivare strategie di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Una possibilità è quella di utilizzare strumenti digitali che possono essere facilmente adattati a una vasta gamma di profili della forza lavoro. Un esempio possono essere i corsi on-line aperti su larga scala (MOOCs – *Massive Open Online Courses*) utilizzabili per introdurre la formazione sia per i dipendenti più anziani che per i giovani, contribuendo a una maggiore flessibilità nel loro lavoro. Il design collaborativo o il cosiddetto “*crowdsourcing*”, cioè lo sviluppo di progetti su base collettiva, possono essere particolarmente interessanti per testare nuove idee, supportate da sistemi digitali.

## **5. Conclusioni**

La popolazione europea è aumentata nell'ultimo decennio. Tuttavia, questo aumento non è stato omogeneo tra le fasce d'età. In particolare, si è registrata una tendenza all'aumento della popolazione anziana a partire dai 55 anni, mentre si è osservata una diminuzione della popolazione dai 15 ai 39 anni nell'UE-28 e in Turchia.

Nonostante ciò, non tutti i Paesi europei sono esposti al problema dell'invecchiamento della popolazione con la stessa intensità (vedi tabella 1). Le tendenze demografiche di ogni paese hanno dimostrato che alcuni paesi europei, in particolare la Polonia, la Spagna e l'Italia sono esposti a un rischio maggiore di invecchiamento della popolazione, soprattutto a causa dell'effetto combinato dall'aumento degli anziani e dalla diminuzione dei giovani. Analogamente, il Regno Unito, la Bulgaria, la Lettonia, la Lituania, Malta, i Paesi Bassi, la Romania e la Svezia potrebbero essere minacciati dall'invecchiamento della popolazione nel prossimo futuro. Tuttavia, l'invecchiamento della popolazione non sembra essere una questione di immediata rilevanza in Belgio, Danimarca, Germania, Croazia, Lussemburgo e Austria.

Considerando la fascia di età compresa tra i 55 e i 64 anni, la Turchia e il Lussemburgo hanno registrato la maggiore crescita tra il 2008 e il 2017 degli anziani. Al contrario, la Repubblica Ceca ha avuto il maggior calo della popolazione dai 55 ai 64 anni. Per quanto riguarda la fascia d'età dai 65 ai 74 anni, l'aumento più elevato si è registrato a Malta, mentre il calo maggiore in questa fascia d'età è stato rilevato in Germania.

La quota di occupati nel settore finanziario è più alta tra i dipendenti di età inferiore ai 40 anni rispetto a quelli di età superiore ai 54 anni. Tra i paesi, il Lussemburgo è il paese con il più alto tasso di occupazione tra i giovani. Al contrario, il tasso di occupazione più basso tra i giovani è stato riscontrato in Turchia. Le tendenze relative alla disoccupazione hanno dimostrato che i giovani sono più colpiti rispetto al totale della popolazione. In particolare, la disoccupazione giovanile sembra essere un problema rilevante in Paesi dell'Europa meridionale

come la Grecia e la Spagna. Al contrario, Germania, Islanda e Repubblica Ceca hanno avuto il più basso tasso di disoccupazione tra i giovani nell'ultimo decennio.

L'occupazione temporanea nel settore finanziario è relativamente più bassa rispetto ad altre industrie e non si evidenziano differenze rispetto al tasso registrato per il totale della popolazione. Nonostante ciò, il lavoro temporaneo è ancora più frequente tra i giovani che tra i dipendenti di età superiore ai 54 anni.

Il part-time è inferiore nel settore finanziario rispetto ad altri settori. Il lavoro a tempo parziale sembra essere più frequente tra i dipendenti di età superiore ai 54 anni rispetto a quelli di età inferiore ai 40 anni. Tuttavia, il lavoro a tempo parziale involontario sembra essere un problema più importante per il gruppo più giovane dei dipendenti a tempo parziale e, in particolare, nei paesi del Mediterraneo.

Non solo l'invecchiamento della popolazione, ma anche la rivoluzione digitale pongono nuove sfide nelle relazioni industriali del settore bancario, soprattutto a causa del gap generazionale e di qualificazione. La tecnologia potrebbe essere però d'aiuto favorendo l'interazione tra i dipendenti più anziani e quelli più giovani, attraverso pratiche di solidarietà intergenerazionale.

Le organizzazioni finanziarie utilizzano sempre più spesso le tecnologie di apprendimento automatico (intelligenza artificiale). Questi metodi consentono di sfruttare meglio l'enorme mole dei dati in proprio possesso e fornire servizi su misura. In un prossimo futuro crescerà la domanda di lavoratori in grado di gestire queste tecnologie, con un impatto significativo sulle loro competenze. Continuerà con maggior forza il processo di sostituzione dell'uomo da parte della tecnologia nello svolgimento di attività ripetitive e monotone, liberando il lavoratore per lo svolgimento di funzioni sempre più specialistiche, quali la consulenza finanziaria personalizzata, la consulenza legale in materia di normative finanziarie, la sicurezza e la gestione di dati (*big data*) e gli aspetti relativi alla responsabilità sociale d'impresa.

## Capitolo 3.

# Gestione dell'età nel settore finanziario: opportunità e sfide\*

*di Iwa Kuchciak, Justyna Wiktorowicz, Izabela Warmas*

### 1. Introduzione

L'industria finanziaria ha subito una rapida trasformazione a causa delle progressive riforme economiche, dei cambiamenti demografici e dei rapidi sviluppi tecnologici basati sui rischi normativi, sull'aggiornamento della tecnologia, sull'intensa concorrenza, sulle sfide della forza lavoro e sul rischio operativo. La sfida della forza lavoro svolge un ruolo vitale tra le altre sfide. Negli ultimi anni, i cambiamenti demografici hanno avuto un impatto significativo sulla struttura per età dei dipendenti negli approcci di gestione delle banche e delle risorse umane (Schröder et al., 2014).

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione è un processo oggettivo, inevitabile nel prossimo futuro, perché i cambiamenti demografici non sono reversibili a breve termine.

L'obiettivo del capitolo è quello di raccomandare la gestione dell'età come soluzione per mitigare le sfide nel campo della gestione del capitale umano nel settore bancario e di presentare i buoni esempi delle istituzioni dell'UE.

### 2. Il contributo economico del settore finanziario

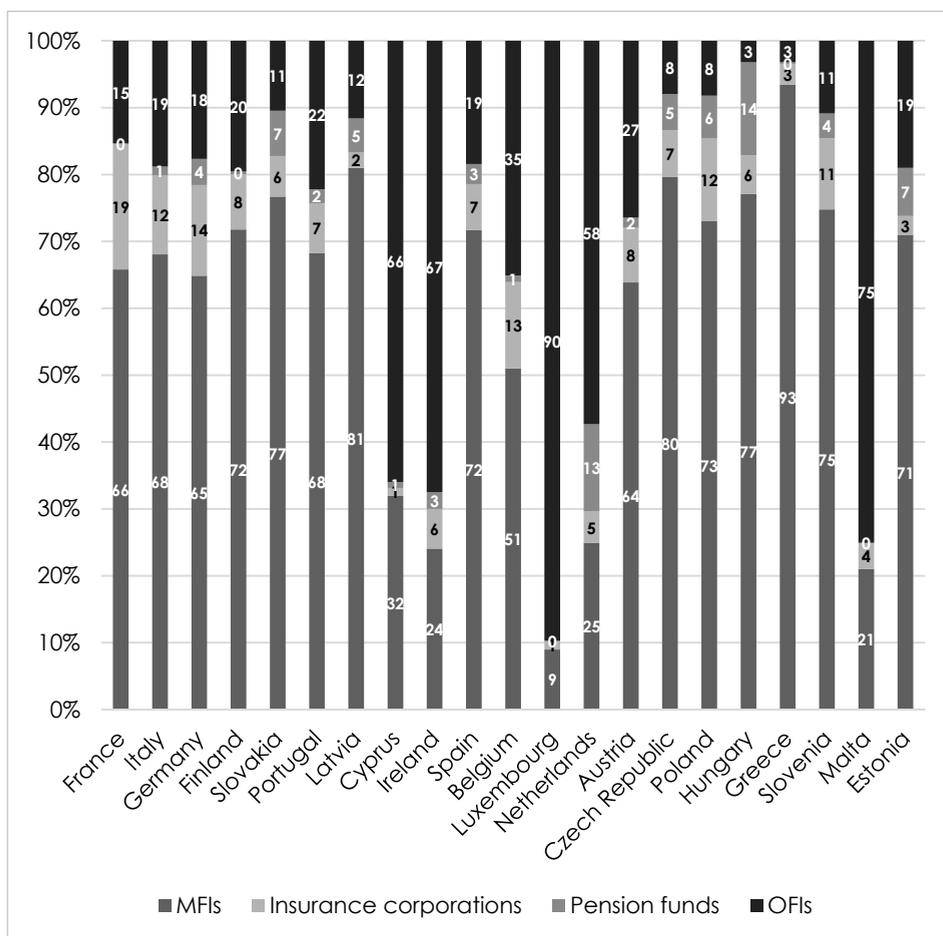
Il settore finanziario svolge un ruolo importante nell'economia, che va ben oltre la stabilità delle istituzioni finanziarie stesse. Il settore finanziario comprende il settore bancario (istituzioni finanziarie monetarie o IFM), le compagnie di assicurazione e i fondi pensione (ICPF nell'acronimo inglese) e gli altri intermediari finanziari (AIF). La struttura del sistema finanziario dovrebbe garantire l'efficiente ed efficace attuazione delle sue funzioni (Merton e Perold, 1993).

Esistono differenze molto significative tra i paesi dell'area dell'euro in termini di struttura del settore finanziario (figura 1).

---

\* Il presente contributo è stato realizzato anche grazie ai finanziamenti concessi dal Ministero polacco della scienza e dell'istruzione superiore (4031/GRANT KE/2018/2)

**Figura 1** – Composizione del settore finanziario (% sul totale dell'attivo)



Fonte: ECB, EAA, FMI, BSI

La tendenza al ribasso del numero di istituti di credito dell'UE28, iniziata nel 2009, è proseguita fino al 2019. Questa tendenza di lunga data alla razionalizzazione del numero di istituti di credito si traduce in una diminuzione del personale impiegato nel settore finanziario. Il numero totale di persone occupate presso le banche nei 28 Paesi europei tra il 2009 e il 2018 è sceso da 3,1 milioni a 2,67 milioni (Statista, 2020).

Inoltre, si osserva un significativo spostamento verso le fasce d'età più anziane nell'UE28. La tendenza all'invecchiamento dell'impiegato bancario medio può essere interpretata da (WSBI e ESBG, 2017):

- i requisiti più severi sulle procedure di assunzione di personale a seguito della crisi finanziaria del 2007, aumentando così le difficoltà nel reclutamento di giovani profili;
- la natura dell'offerta di lavoro post crisi, incentrata sul lavoro ad alta qualificazione a causa della maggiore pressione normativa;
- la concorrenza di nuovi attori come FinTechs che aumenta la pressione sull'assunzione di persone in cerca di lavoro appartenenti alle fasce d'età più giovani.

I più significativi motori del cambiamento per il settore finanziario sono legati alla tecnologia (World Economic Forum, 2016):

- internet mobile e la tecnologia *cloud*;
- progressi nella potenza di calcolo e nei *big data*;
- nuove forniture di energia e nuove tecnologie;
- *Internet of Things* (IoT);
- *crowdsourcing*, economia della condivisione e piattaforme peer-to-peer;
- robotica avanzata e trasporto autonomo;
- intelligenza artificiale e machine learning;
- produzione avanzata e stampa 3D.

Tenendo conto dei fattori demografici e socio-economici di cambiamento per il settore finanziario, nei mercati emergenti ci saranno importanti cambiamenti negli ambienti di lavoro e nelle modalità di lavoro flessibili e nella giovane demografia. Il ritmo sempre più rapido dei mutamenti appena descritti modifica le competenze di cui i datori di lavoro hanno bisogno e accorciando la durata di conservazione delle competenze esistenti dei dipendenti nel processo (Cedefop, 2017). Il livello previsto di stabilità delle competenze nel settore finanziario è del 57% (il dato per le industrie in complesso è il 67%).

Per quanto riguarda l'entità complessiva della domanda di varie competenze nel 2020 di tutti i posti di lavoro nel settore finanziario, si prevede che la soluzione di problemi complessi richiederà, come una delle competenze fondamentali, l'aumento delle competenze tecniche e delle capacità cognitive. Sempre più istituzioni cercheranno lavoratori per nuovi posti di lavoro sulla base delle tendenze osservabili nel settore finanziario (Spoorenberg, 2017; BCG, 2015): esperto di viaggi per i clienti, sviluppatore di tecnologie mobili, specialista di ricerca on line, progettista di soluzioni, scienziato dei dati, ingegnere per lo sviluppo di dispositivi mobili *android*, responsabile della sicurezza, ingegnere *big data*, ingegnere di processo, architetto di consulenza, responsabile della sicurezza informatica, *gamers*, analisti delle esperienze dei clienti, professionisti della privacy, professionisti di banche dati/reti, analisti di *customer intelligence*, specialista di e-commerce on-line di dati.

Una parte significativa di queste posizioni è legata al ruolo crescente della digitalizzazione della società e del lavoro svolto sulla raccolta dei dati sempre più sotto forma di remote e task force. Diventa sempre più popolare la convergen-

za in un unico team di persone coinvolte nella vendita, nella progettazione, nel marketing, nel finanziamento. L'interdisciplinarietà creerà prodotti e soluzioni in modo più rapido, ma richiederà anche alcune competenze comuni dei membri del team. Questa situazione si traduce nel livello di competenza attuale nel settore finanziario e nella competenza desiderata.

Sia le banche che le assicurazioni vedono un divario tra il livello di competenza attuale e quello desiderato. Il divario maggiore si nota nel caso del pensiero concettuale, delle capacità di analisi, della ricerca di informazioni (banche) e della fiducia in sé stessi nelle assicurazioni (PwC, 2017).

Secondo il ripensamento della strategia per l'occupazione, un buon passo potrebbe essere quello di prestare maggiore attenzione alla formazione. I professionisti del settore intervistati dal Fintech Circle Institute ritengono che la mancanza di formazione all'interno delle organizzazioni di servizi finanziari sia il fattore più importante che impedisce ad alcuni dipendenti di sviluppare le loro competenze digitali e tecnico-finanziarie, con il 69% che fa questa affermazione (Fintech Circle, 2017).

### **3. Le parti sociali e la situazione dei dipendenti nel settore finanziario**

Un filo conduttore che attraversa la maggior parte degli Stati è l'importante ruolo che i sindacati svolgono nella rappresentanza sul posto di lavoro. Questo è chiaro nei Paesi nordici e in Italia, dove il canale sindacale è l'unico canale; ed è chiaro in quei Paesi che hanno solo consigli di fabbrica, dove i candidati sindacali prendono una netta maggioranza dei seggi, come in Germania o nei Paesi Bassi. In molti paesi in cui entrambe le strutture esistono contemporaneamente e i consigli di fabbrica sono presenti in modo diffuso, i sindacati svolgono un ruolo fondamentale. Questo è il caso della Francia e del Belgio, dove le persone coinvolte sono spesso le stesse e i sindacati dominano. La posizione sembra simile in Ungheria e Slovenia. In Grecia e Portogallo i consigli di fabbrica sono relativamente rari, ma si trovano più frequentemente in luoghi di lavoro fortemente sindacalizzati. In Slovacchia, invece, i consigli di fabbrica non esistono quasi mai dove esiste un'organizzazione sindacale. Una presenza sindacale è fondamentale anche per una rappresentanza efficace sul posto di lavoro in quei paesi che non hanno un forte sostegno legislativo per i sindacati, come il Regno Unito e molti stati dell'Europa centrale e orientale. In questi stati, l'evidenza suggerisce che senza sindacati c'è poca rappresentanza sul posto di lavoro, una situazione che la legislazione che attua la direttiva UE sull'informazione e la consultazione non ha cambiato (Fulton, 2015).

Per quanto riguarda la forza del sindacato, un punto di partenza fondamentale è il livello di densità sindacale, definito come la percentuale di dipendenti iscritti al sindacato. In alcuni paesi i dati sulla densità sindacale sono raccolti

nell'ambito di indagini più ampie sul mercato del lavoro. In altri paesi essi sono derivati dai dati relativi agli iscritti prodotti dai sindacati stessi. Il livello medio di appartenenza al sindacato in tutta l'Unione Europea, ponderato in base ai numeri impiegati nei diversi stati membri, è del 23%. In media, nei paesi dell'OCSE (2019), nel 1985 il 30% dei lavoratori era iscritto a un sindacato. Il dato corrispondente nel 2016 è solo del 17%. I membri del sindacato tendono ad essere prevalentemente maschi, di mezza età (tra i 25 e i 54 anni), che lavorano con competenze medie o elevate in aziende di medie o grandi dimensioni e con un contratto a tempo indeterminato.

I livelli di densità sindacale variano notevolmente nei 28 Stati dell'UE più la Norvegia, andando dal 74% dei dipendenti in Finlandia, 70% in Svezia e 67% in Danimarca, al 10% in Estonia e 8% in Francia e Lituania. In generale, la maggior parte dei paesi nordici possiede sistemi di relazioni industriali basati su compromessi di classe istituzionalizzati tra organizzazioni di lavoratori e datori di lavoro e, di conseguenza, i più alti livelli di sindacalizzazione in Europa. L'altro gruppo di paesi – Germania, Austria, Svizzera, Paesi Bassi e Belgio – ha tradizioni consolidate di partenariato sociale, spesso incarnate in istituzioni tripartite formali. La densità sindacale è relativamente bassa, tranne che in Belgio (dove ha avuto origine il sistema di Gand); ma in generale, la contrattazione collettiva (a livello settoriale o intersettoriale, o entrambi) combinata con le disposizioni per estendere gli accordi ai datori di lavoro non firmatari garantisce una copertura della forza lavoro molto più elevata (Bernaciak, Gumbrell-McCormick e Hyman, 2013).

Nel caso del settore finanziario, il ruolo dei sindacati è inferiore rispetto ad altri settori (Gall, 2008), anche se la situazione dei servizi finanziari è molto più complicata a causa dell'avversione al rischio da parte dei dipendenti, dei prodotti finanziari sensibili ai prezzi, dei prodotti tecnologici e dell'offerta di manodopera in eccedenza. Il settore finanziario presenta diversi sintomi di questa evoluzione: licenziamenti di massa, acquisizioni e fallimenti, digitalizzazione, outsourcing, reingegnerizzazione aziendale con la riduzione dei livelli gerarchici, insicurezza del posto di lavoro, aumento della concorrenza dovuto all'ingresso di più banche private (aziendali), e compiti multifunzionali. La letteratura recente sottolinea che questi sintomi determinano alti livelli di stress nei dipendenti del settore finanziario (Giorgi *et al.*, 2017; Mannoci *et al.*, 2018).

Il sindacato influenza la politica industriale (nel settore finanziario) ed educativa e le tematiche relative all'ambiente di lavoro. Le sfide principali sono il cambiamento del quadro legislativo a seguito della crisi finanziaria globale e della crisi dell'Eurozona, la vigilanza bancaria, l'immagine dell'industria, la digitalizzazione e l'etica professionale, legate alla questione della retribuzione variabile nel settore.

La maggior parte dell'attività svolta dai sindacati nel settore dei servizi finanziari si concentra sulle stesse azioni. Organizzano un'ampia gamma di eventi su mi-

sura per le esigenze dei dipendenti del settore finanziario, consentendo loro di possedere conoscenze uniche e specializzate sulla carriera, le qualifiche previste, il diritto del lavoro, l'accesso alle statistiche salariali specifiche del settore e le tendenze del settore. I sindacati forniscono corsi gratuiti di e-learning a tutti i membri in relazione a Microsoft Office e ad altri programmi, alle competenze linguistiche, ai social media, alle tendenze della digitalizzazione, alla gestione e allo sviluppo personale. Altra attività è quella di offrire reti adatte a varie aree di interesse e funzioni lavorative nel settore finanziario. Ciò risponde all'opportunità di incontrare persone con lo stesso interesse, la stessa competenza professionale o le stesse sfide legate al lavoro e di scambiare le conoscenze e le esperienze. Molto spesso i sindacati propongono ai membri di partecipare a colloqui di lavoro gratuiti, individuali e imparziali, dove i dipendenti possono ottenere un feedback professionale sulla propria situazione professionale. In ogni sindacato c'è una qualche opzione di sconto da parte di diverse agenzie (per lo più viaggi). I membri dei sindacati possono ottenere offerte interessanti e un trattamento fisso a basso costo per l'assicurazione. Inoltre, i sindacati forniscono sostegno finanziario ai loro iscritti. A volte i sindacati offrono l'accesso ai portali del lavoro.

Il coinvolgimento dei sindacati nelle questioni di gestione dell'età è stato analizzato nel progetto sulla base di una revisione della letteratura scientifica e dei rapporti tematici, di un inventario di schede di buone pratiche sviluppate per raccogliere esempi di implementazione dei programmi dell'area di gestione dell'età nell'istituzione finanziaria e dello studio col metodo Delphi fornito in due cicli. Tutti i metodi utilizzati mostrano chiaramente che i sindacati dovrebbero essere coinvolti in tutte le attività riguardanti la gestione dell'età e il trasferimento di conoscenze multigenerazionali per mitigare le sfide create dalle tendenze globali nel settore finanziario.

#### **4. Gestione dell'età: concetto, strategie e pratiche**

La gestione dell'età è un tema relativamente nuovo (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). In senso più stretto, la gestione dell'età è legata alla gestione delle risorse umane, alla contrattazione collettiva (Walker, 2005, p. 185), alla gestione della diversità o alla lotta contro le barriere dell'età (Naegele, Walker, 2006, p. 3). Il più delle volte, la gestione dell'età si basa su funzioni corrispondenti al ciclo che va dall'ingresso del dipendente nell'organizzazione fino alla sua uscita, comprese le seguenti fasi: assunzione e uscita dal lavoro, formazione, sviluppo e promozione, organizzazione del lavoro, tutela della salute, cessazione del rapporto di lavoro e pensionamento, per cui le classificazioni create, anche vent'anni dopo sono molto simili (Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Alle strategie proattive viene assegnato un approccio inclusivo, ma basato su diversi fondamenti, il riconoscimento della diversità dei valori e la gestione della diversità. Gli autori hanno colto l'occasione per dare un nome a questa procedura con un'inclusione basata sui valori e sull'inclusione strategica. Il valore di assumere dipendenti diversi e di essere consapevoli di questa diversità diventa qualificante.

Ilmarinen ha un approccio complesso alla gestione dell'età, presentandolo come parte della gestione strategica che è in stretta relazione con la strategia aziendale (figura 2).

La consapevolezza delle sfide associate alla gestione dell'età è al centro del processo. Questa consapevolezza a sua volta plasma la strategia e la strategia delle risorse umane e i singoli strumenti di gestione dell'età, tuttavia, è fondamentale una visione della gestione dell'età, secondo la quale tutte le azioni pianificate ed eseguite devono creare un'efficace gestione dell'età.

Nell'implementazione del processo di gestione dell'età le organizzazioni "guardano nello specchio" dell'ambiente e ne analizzano i punti di forza e di debolezza, il che porta alla creazione di una strategia di gestione dell'età. Questa strategia è condizionata dalla strategia di business dell'azienda, dalla sua struttura organizzativa e cultura e dalla filosofia della gestione delle risorse umane.

**Figura 2** – Gestione efficace dell'età come risultato



Fonte: elaborazione propria sulla base di Ilmarinen, 2005

Le pratiche che portano uguali benefici ai lavoratori e ai datori di lavoro possono includere:

1. la gestione delle competenze, compresa la conoscenza (le capacità organizzative sono un elemento di gestione, che consente alle organizzazioni di oggettivare gli strumenti di politica del personale);
2. l'aumento della motivazione al lavoro, dell'impegno, del benessere;
3. programmi di equilibrio tra lavoro e vita privata, cioè pacchetti di strumenti per conciliare la vita lavorativa e la vita privata dei dipendenti (Warwas, 2019).

## 5. Il trasferimento intergenerazionale delle conoscenze nel contesto del settore finanziario: il ruolo delle parti sociali

L'uso del trasferimento intergenerazionale delle conoscenze come mezzo di scambio di conoscenze e la “fase finale” del processo educativo è molto importante e riguarda sia gli impiegati che gli operai. Purtroppo, non ci sono molti esempi di strategie efficaci in questo settore (Harvey, 2012).

Il punto di partenza è capire chi ha la conoscenza chiave, che sembra essere ripetutamente ignorata. Piktials e Greenes (2008) indicano i due modi migliori, a loro avviso, per catturare e trasferire la conoscenza tra le generazioni: sviluppare metodi di trasferimento della conoscenza che si adattino alle esigenze attuali e che tengano conto delle preferenze sui modi di insegnare alle singole generazioni. Di conseguenza, i diversi metodi di trasferimento dovrebbero funzionare in parallelo, utilizzando rispettivamente l'istruzione e la formazione formale, le pratiche, le simulazioni e i giochi, i “colloqui” e le conferenze, i blog e la documentazione (Wiktorowicz, 2016).

Recentemente, nel settore finanziario, soprattutto nel contesto della digitalizzazione, il reclutamento, lo sviluppo e il trattenimento dei talenti sono risultate attività strategiche per le aziende del comparto (nel 2018 ben l'83% delle banche hanno indicato queste come obiettivo prioritario per il proprio business). D'altro canto, l'85% delle banche cita l'attuazione di un programma di trasformazione digitale come priorità di business chiave per il 2018, e il 62% prevede di diventare digitalmente maturi o leader digitali entro il 2020 (EY, 2018). In questo contesto, si presenteranno opportunità per lo sviluppo professionale delle persone nell'organizzazione prescelta, poiché saranno necessarie nuove capacità, le competenze esistenti devono essere convertite e devono essere introdotte nuove e più agili modalità di lavoro. Per sostenere il cambiamento dei talenti, le banche devono anche stabilire e comunicare un processo di innovazione.

Nel contesto della partecipazione delle parti sociali a questi processi nell'organizzazione, va notato che nel 2018 (8 marzo) è stato stabilito l'accordo quadro autonomo delle parti sociali europee sull'invecchiamento attivo e un approccio intergenerazionale.

Nell'area *Approccio intergenerazionale* le parti sociali mirano a realizzare un ambiente di lavoro che consenta ai lavoratori di tutte le generazioni di lavorare insieme per migliorare la cooperazione e la solidarietà intergenerazionale, utilizzando misure quali:

- distribuzione dei compiti in base a capacità/competenze/conoscenze;
- programmi di tutoraggio/*mentoring*/*coaching* per accogliere e introdurre i lavoratori più giovani nel loro ambiente di lavoro, compresi i percorsi per consentire loro di realizzare il loro potenziale;

- programmi di trasferimento di conoscenze/competenze, sia per i più giovani verso i lavoratori anziani che per i più giovani, comprese le competenze informatiche e digitali, le competenze trasversali, le capacità di relazione con i clienti, a seconda dei casi;
- creazione di banche della conoscenza per acquisire il know how specifico e l'intelligenza professionale sviluppata all'interno dell'azienda e trasmetterla ai nuovi arrivati;
- sensibilizzazione sull'importanza di essere positivi per l'età e la promozione della diversità di età, considerando anche le diverse possibilità di equilibrio tra le età all'interno dei team;
- collaborazione con istituti di istruzione o servizi pubblici per l'impiego per facilitare le transizioni nel e all'interno del mercato del lavoro.

L'ambito "Gestione delle abilità e delle competenze" dell'Accordo prevede che le parti sociali debbano svolgere il ruolo di facilitare un accesso equo dei lavoratori, indipendentemente dall'età, ad un'offerta di formazione sufficientemente ampia, secondo le pratiche e le procedure nazionali, mentre tutti i lavoratori dovrebbero essere incoraggiati a partecipare a questa formazione. Per raggiungere questi obiettivi si raccomanda, pertanto, l'adozione di iniziative volte al rafforzamento della consapevolezza sia del management, sia dei rappresentanti dei lavoratori della strategicità di affrontare il tema del fabbisogno di competenze in ottica di *age management* e di ricondurre pratiche di gestione dell'età a più ampi piani di sviluppo delle competenze.

Sulla base dei processi sopra citati, quelli selezionati sono stati descritti in dettaglio nella tabella 1.

**Tabella 1** – Attività di determinate aree di gestione dell'età e potenziali benefici derivanti dalla loro applicazione per organizzazioni e dipendenti e pratiche intergenerazionali (esempi dal settore finanziario europeo)

Area	Strumenti e azioni intraprese	Pratiche di trasferimento intergenerazionale nel settore finanziario
<b>Reclutamento, selezione e adattamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione dell'ambito della gestione dell'età nel processo di pianificazione delle risorse umane sullo sfondo dello studio delle esigenze organizzative, sociali e aziendali, nonché della filosofia di gestione e della strategia adottata</li> <li>• Abolizione dei limiti di età</li> </ul>	<p><b>ING – DIBA Bank</b> offre posti di apprendistato per i candidati &gt; 50. Il responsabile di reparto per la formazione e il perfezionamento professionale afferma che «siamo un'azienda aperta e non selezioniamo i candidati in base a fattori non rilevanti per il lavoro. I nostri dipendenti non sono i tipici impiegati di banca,</p>

	<p>nelle offerte di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirizzare le offerte di lavoro ai dipendenti di tutte le età</li> <li>• Uso di immagini pubblicitarie</li> <li>• Inserire annunci di lavoro nei media raggiungendo persone di età diverse</li> <li>• Formazione sulla politica di gestione dell'età dei dipendenti responsabili del reclutamento e della selezione dei candidati</li> <li>• Utilizzare un profilo di lavoro basato sulle competenze per creare un annuncio di lavoro</li> <li>• Limitare i requisiti minimi di qualificazione (formali) nell'annuncio di lavoro e sostituirli con i requisiti di competenza</li> <li>• Impegno a valutare i candidati per un minimo di due persone di età diversa</li> <li>• Direzione del processo di reclutamento e di selezione non per categoria d'età e competenze</li> <li>• Monitorare il processo di reclutamento e selezione per valutare l'impatto della gestione dell'età</li> <li>• Collaborazione con le agenzie di reclutamento locali, uffici del lavoro che garantiscono l'assenza di discriminazioni nel processo di reclutamento</li> <li>• Condurre le assunzioni interne con particolare attenzione ai dipendenti maturi</li> <li>• Concentrare il reclutamento esterno sull'impiego di dipendenti in pensione in primo luogo</li> <li>• Utilizzando test psicometrici, calibrati per età</li> </ul>	<p>ma provengono da lavori e settori diversi». Gli apprendisti &gt; 50 devono seguire un apprendistato di soli 9 mesi. Il programma è iniziato con tre donne anziane che hanno svolto un apprendistato per diventare «specialista di servizi per il marketing dialogico». In seguito il tirocinio a Francoforte è stato esteso alla professione di assistente bancario. L'apprendistato per i lavoratori anziani è diverso dal normale apprendistato duale (datore di lavoro e scuola, la tipica forma di apprendistato in Germania). Prima di tutto, un corso di quattro settimane per il dialogo con la clientela prepara gli apprendisti al lavoro pratico. In seguito lavorano e imparano per tre giorni alla settimana in banca e gli altri due giorni sono preparati per l'esame finale, insieme ai nuovi arrivati più anziani di altre aziende. Questo viene fatto da un fornitore esterno di formazione. Quindi, a differenza degli apprendisti più giovani, gli apprendisti più anziani non frequentano le scuole professionali.</p>
<p><b>Formazione dei dipendenti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio costante delle competenze dei dipendenti</li> <li>• Monitoraggio costante delle esigenze di sviluppo dei di-</li> </ul>	<p>Over 55 – Essere senior in Unicredit è un'iniziativa di <b>Gruppo Unicredit</b> focalizzata sulla valorizzazione dei lavoratori senior</p>

	<p>pendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nessuna restrizione di età nell'accesso alla formazione</li> <li>• Organizzare il lavoro in modo da favorire l'apprendimento e lo sviluppo, ad esempio nel contesto di gruppi di lavoro diversificati per età</li> <li>• incoraggiare i dipendenti giovani e anziani a condividere le conoscenze (<i>mentoring</i> e <i>inter-mentoring</i>)</li> <li>• Incoraggiare i dipendenti giovani e anziani a partecipare alla formazione</li> <li>• Valutazione della formazione tenendo conto dell'età dei dipendenti</li> <li>• Adattare la formazione all'età dei dipendenti, al loro percorso di carriera individuale e adeguare l'orario di lavoro per consentire la partecipazione alla formazione</li> <li>• Adattare i metodi, il luogo e il tempo della formazione alle esigenze dei dipendenti in relazione alla loro età</li> <li>• Organizzazione del lavoro che favorisca l'apprendimento</li> </ul>	<p>dell'azienda, che coinvolge diverse unità interne (es. Risorse Umane, Formazione) e le organizzazioni sindacali aziendali. L'obiettivo di questa iniziativa, lanciata nel 2012, è quello di fornire un'informazione completa sui bisogni, i bisogni formativi e le aspettative di questo gruppo di lavoratori (considerato come una risorsa in termini di competenze e background professionale), al fine di: offrire loro strumenti adeguati e iniziative specifiche per lo sviluppo della formazione professionale; riqualificare e valorizzare le competenze dei lavoratori anziani; promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Attraverso il progetto <i>Over 55 – Essere senior in Unicredit</i>, l'azienda ha sviluppato diverse iniziative per coinvolgere e valorizzare i dipendenti over 55, con l'obiettivo di: rafforzare le loro conoscenze consolidate; sviluppare nuove competenze; migliorare la loro conciliazione tra lavoro e vita privata; contribuire a diffondere una cultura aziendale inclusiva delle differenze generazionali.</p> <p><b>CIB Bank</b> si è avvalsa di attività di <i>mentoring</i> per incoraggiare e consentire ai lavoratori "over 55" di rimanere più a lungo o di rientrare nel mercato del lavoro.</p>
<p><b>Sviluppo della carriera professionale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicare il ciclo di vita nell'approccio alla gestione delle carriere dei dipendenti</li> <li>• Definire le ambizioni professionali dei dipendenti e tenerne conto nella pianificazione di un percorso di carriera</li> <li>• Adattare il percorso di sviluppo della carriera alla specificità di particolari gruppi professionali</li> <li>• Utilizzare consulenti profes-</li> </ul>	<p>Il <b>Crédit Industriel et Commercial</b> ha una strategia di gestione dell'età. La strategia è stata sviluppata in primo luogo per rispettare gli sviluppi legali e le loro conseguenze. In particolare, l'approccio <i>accord senior</i> del CIC ha due obiettivi principali: la pianificazione dell'ultima parte della carriera dei dipendenti e l'anticipazione del pensionamento; la trasmissione dell'esperienza, delle compe-</p>

	<p>sionali per aiutare a pianificare la carriera dei loro dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informare tutti i dipendenti sulle opportunità di promozione</li> <li>• Far dipendere la decisione sulla promozione del dipendente dalle sue competenze e dai risultati raggiunti, non dall'età o dall'anzianità</li> <li>• Formazione sulla politica di gestione dell'età dei dipendenti responsabili dello sviluppo professionale del personale</li> <li>• dipendenza dell'importo della retribuzione dalle prestazioni lavorative, non dallo stage</li> </ul>	<p>tenze e dei metodi dei senior ai dipendenti più giovani. I professionisti delle risorse umane sono altri attori interni coinvolti. È un privilegio delle organizzazioni più grandi come il Crédit Industriel et Commercial (Francia) dove, ogni anno, il dipartimento informa i dipendenti di età superiore ai 45 anni sulla possibilità di incontrare un responsabile delle risorse umane. I dipendenti possono scegliere di chiedere direttamente un colloquio, di ritardare il colloquio o di non contattare il dipartimento. In questo modo, il dipendente viene informato sulle possibilità, ma spetta ai singoli individui chiedere una guida più specifica sulla valutazione delle competenze, la formazione, il tutoraggio (tramite il dipartimento delle risorse umane). Nella maggior parte dei casi, tutti i dipendenti più anziani hanno accesso al programma più intenso e impegnativo.</p> <p><b>In Wij(s) Rabo</b> i dipendenti possono iscriversi e partecipare attivamente alle riunioni di rete, agli incontri a tema e ai workshop. Possono unirsi e contribuire attivamente alla comunità digitale di Wij(s) Rabo sulla Intranet Rabobank. Possono diventare un membro attivo in uno dei gruppi di lavoro di Wij(s) Rabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il generatore di idee per gruppi di lavoro, che mira a generare e sviluppare idee nel campo dell'occupabilità e dell'utilizzo del dipendente più anziano;</li> <li>• lo sviluppo di gruppi di lavoro, che mira a implementare l'ulteriore sviluppo di Wij (s) Rabo;</li> <li>• la facilitazione delle attività del gruppo di lavoro, che organizza reti eventi (tematici)</li> </ul>
--	--	--

		<p>incontri e workshop;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le comunicazioni dei gruppi di lavoro (community, newsletter, sito web).</li> </ul>
<b>Motivazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipendenza della retribuzione dalle competenze e dalla produttività del lavoro, non dall'anzianità di servizio</li> <li>• Monitorare le esigenze, i valori e le aspettative dei dipendenti, tenendo conto della loro età</li> <li>• Revisione basata sull'età e sull'adeguamento delle singole componenti motivazionali alle aspettative dei dipendenti di età diverse</li> <li>• Sistemi di "cafeteria benefits"</li> <li>• Concorsi rivolti a tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro età</li> <li>• remunerazione aggiuntiva per il trasferimento di conoscenze e il sostegno allo sviluppo di altri dipendenti (mentoring, coaching)</li> <li>• Attività finalizzate all'integrazione intergenerazionale dei dipendenti, ad esempio incontri di tutto il team in varie occasioni (ad es. biglietti per il cinema/teatro, viaggi di integrazione)</li> <li>• Attività legate all'aumento del senso identitario dei dipendenti</li> <li>• Attenzione per gli atteggiamenti, le relazioni e la comunicazione si è concentrata su un'efficace cooperazione all'interno di diversi team</li> </ul>	<p>In <b>Santander</b> si sono osservate buone pratiche sulla solidarietà intergenerazionale dei lavoratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno alla delocalizzazione, cercando di fornire il massimo sostegno alla occupabilità delle persone malate;</li> <li>• volontariato dei dipendenti interessati dai processi di ristrutturazione incoraggiato dalle organizzazioni sindacali;</li> <li>• accordi sulla definizione di competenze, conoscenze e abilità professionali certificate a livello di gruppo transnazionale per promuovere i processi di <i>age management</i> e la mobilità intra-gruppo;</li> <li>• accordi volti a valorizzare le differenze generazionali e a promuovere il dialogo e la solidarietà tra le generazioni di lavoratori;</li> <li>• definizione di percorsi di ricollocamento per i lavoratori anziani e profili altamente professionali attraverso accordi collettivi sulla mobilità transnazionale all'interno del gruppo;</li> <li>• testi comuni transnazionali che prevedono il recupero dei lavoratori in esubero a seguito di processi di riorganizzazione, nel caso in cui si avverta la necessità di nuove assunzioni.</li> </ul>
<b>Lavoro flessibile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione dei dipendenti responsabili della forma di impiego del personale nel campo della politica di gestione dell'età</li> <li>• Far dipendere l'impiego in forme flessibili dalle esigenze</li> </ul>	<p>I dipendenti con l'età di 57,5 anni e più, che erano diventati in esubero, potevano scegliere tra un licenziamento, inclusa una compensazione finanziaria, o di entrare a far parte del Silver Pool. Con il Pool <b>Achmea Hol-</b></p>

	<p>e dalle capacità individuali di un dipendente, non dalla sua età</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario delle soluzioni accettabili che rendono più flessibile la forma di impiego dei dipendenti in età diverse (catalogo delle soluzioni)</li> <li>• Considerare la possibilità di conciliare le responsabilità professionali e private nella progettazione delle carriere, riducendo l'orario di lavoro delle persone che si avvicinano all'età pensionabile senza ridurre il livello di remunerazione</li> <li>• Esenzione dei dipendenti più anziani dal lavoro straordinario e/o dal lavoro supplementare</li> <li>• Adeguamento degli orari di lavoro, tenendo conto delle capacità psicofisiche dei dipendenti e/o delle loro preferenze (compreso il lavoro a turni, ad esempio il lavoro notturno degli anziani)</li> <li>• Condivisione dei posti di lavoro</li> <li>• Concessione di permessi retribuiti agli anziani a condizioni speciali (ad es. vacanze più lunghe, anno sabbatico)</li> <li>• impiegare persone in età pensionabile per un determinato periodo o per la durata di specifiche mansioni, monitorando la struttura d'età dei dipendenti, segnalando la loro disponibilità all'impiego e utilizzando soluzioni che rendono più flessibile la forma di impiego</li> </ul>	<p><b>ding NV</b> sceglie di trarre il massimo beneficio dalle conoscenze e dalle competenze dei dipendenti più anziani. L'obiettivo del programma Silver Pool di Achmea è quello di promuovere l'occupabilità e la vitalità nella fase argento della carriera. Il Silver Pool è un dipartimento interno ad Achmea e come tale parte di Achmea Staff BV. In qualità di dipendenti Silver Pool sono disposti, ma anche obbligati ad accettare un adeguato lavoro temporaneo. Di conseguenza, i dipendenti del Silver Pool affrontano ogni tipo di lavoro, a breve o lungo termine. In quanto tale, il Silver Pool è composto da professionisti qualificati che si impegnano a svolgere un lavoro temporaneo fino al pensionamento. Il Silver Pool porta ad un triplice risultato positivo. Per i dipendenti, i vantaggi sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flessibilità nell'orario di lavoro per quanto riguarda la domanda di un titolare di posto vacante (nel caso di un posto vacante a tempo pieno la flessibilità è forse inferiore a quella di un posto vacante a tempo parziale);</li> <li>• mettere nella loro esperienza lavorativa e nelle loro qualità, un ulteriore sviluppo delle competenze;</li> <li>• ricevere uno stipendio del 100% (75% se non c'è lavoro).</li> </ul>
<p><b>Tutela e assistenza sanitaria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esame regolare della salute dei dipendenti</li> <li>• Monitorare la salute dei dipendenti, tenendo conto della loro età</li> </ul>	<p><b>DekaBank</b> ha analizzato la struttura dell'età nel presente e nel futuro (10, 15 e 20 anni) e l'ha implementata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema di gestione della salute</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendere decisioni sulla capacità di lavorare in base allo stato di salute, non all'età del dipendente</li> <li>• Profilassi sanitaria</li> <li>• Adattare le posizioni e le mansioni alle capacità dei dipendenti più anziani</li> <li>• Formazione dei dipendenti nel campo della salute e della sicurezza sul lavoro</li> <li>• Monitoraggio dei pericoli per la salute sul posto di lavoro</li> <li>• Ricorso alla consulenza di esperti esterni nel campo della medicina del lavoro</li> <li>• Formazione del personale dirigente e dei dipendenti chiave nel campo delle tecniche di gestione della salute</li> <li>• Sostenere le attività a favore della salute dei dipendenti, incoraggiando i dipendenti a svolgere attività ricreative attive</li> <li>• Progettazione ergonomica e controllo delle postazioni di lavoro, introduzione di indicatori ergonomici che facilitino il miglioramento del lavoro e delle condizioni di lavoro, prevenendo il sovraccarico di lavoro e la fatica</li> <li>• Ricollocazione/trasferimento di un dipendente in un'altra posizione su misura per il potenziale, le qualifiche e lo stato di salute</li> <li>• Soluzioni a favore della salute per quanto riguarda il tempo di lavoro e l'organizzazione</li> </ul>	<p>te aziendale;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• politiche volte a conciliare la vita familiare e la vita professionale;</li> <li>• gestione del trasferimento di conoscenze tra lavoratori più giovani e più anziani.</li> </ul> <p><b>Danske Bank Finland</b> ha formato tutti i manager sulla <i>Gestione delle capacità lavorative</i>. Il programma mirava ad aumentare il benessere e la motivazione dei dipendenti. Aveva quattro dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• benessere sul lavoro: il benessere per il dipendente porta alla soddisfazione dei clienti e alla redditività;</li> <li>• costi: congedo per malattia, rendita d'invalidità e prestazioni compromesse;</li> <li>• sostegno tempestivo: la politica di sostegno tempestivo riguarda la riduzione della capacità lavorativa, il controllo delle assenze per malattia e la risoluzione di problemi;</li> <li>• motivazione al lavoro: strumenti e conoscenze per motivare i dipendenti.</li> </ul>
<p><b>Licenziamento e pensionamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adottare misure preparatorie per il pensionamento a livello aziendale</li> <li>• Fornire servizi di consulenza agli ex dipendenti</li> <li>• Informare i dipendenti sulle</li> </ul>	<p>Negli anni '90 <b>Nordea</b> ha incoraggiato i suoi dipendenti ad andare in pensione anticipata offrendo loro un piano di pensionamento economicamente vantaggioso da sottoscrivere</p>

	<p>norme applicabili in materia di licenziamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendere le decisioni di licenziamento di un dipendente sulla base delle informazioni relative alle sue competenze e alle prestazioni lavorative (tra cui: stato di salute, assenteismo) e la completa indipendenza della decisione sull'età del dipendente (compresa l'età pensionabile)</li> <li>• Monitoraggio degli esuberi</li> <li>• Considerare la possibilità di cambiare la forma di lavoro in una forma flessibile invece di essere licenziato, il ricollocamento</li> <li>• Monitorare e prevedere la struttura dell'età dei dipendenti, compreso il numero di persone che hanno raggiunto o raggiungeranno l'età pensionabile nei prossimi anni</li> <li>• Attività di preparazione al pensionamento (es. congedi speciali, lavoro a tempo parziale) o graduale riduzione dell'orario di lavoro delle persone che si avvicinano all'età pensionabile</li> <li>• Attività dell'azienda nei confronti delle persone in età pensionabile (lavoro a tempo determinato, che consente ai pensionati di mantenere i contatti con i colleghi che lavorano ancora nell'organizzazione, di intraprendere un lavoro al di fuori dell'organizzazione, ad es. il volontariato per la comunità)</li> </ul>	<p>all'età di 58 anni. Tuttavia, nel 2003 si è verificato un totale cambiamento nella politica aziendale nei confronti degli anziani. La ragione di ciò era che il settore finanziario in Danimarca si trovava ad affrontare il problema della carenza di personale qualificato, e la Norddea Bank ha sperimentato una situazione in cui, dopo il pensionamento dei lavoratori anziani, era difficile per la società trovare persone con qualifiche ed esperienze simili per sostituirli. Pertanto, la società ha deciso di attuare una politica volta a prevenire il pensionamento dei dipendenti al di sotto dei 64 anni di età. Il programma per trattenerne i dipendenti dell'azienda oltre i 61 anni di età comporta una motivazione sia economica sia di carattere non finanziario. È stato sviluppato e attuato in collaborazione con un sindacato. Si compone dei seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 giorni di ferie supplementari all'anno dopo il raggiungimento dei 61 anni di età;</li> <li>• possibilità di ridurre del 10% il numero di ore lavorative settimanali senza perdita di retribuzione;</li> <li>• ulteriore retribuzione per il pensionamento dopo il compimento del 62° anno di età.</li> </ul> <p>Lo sviluppo del programma di incentivi per i lavoratori anziani, il cui obiettivo è quello di incoraggiarli a rimanere in azienda, non comporta che questi lavoratori siano trattati in modo diverso dagli altri dipendenti, perché in questo senso la banca agisce in conformità con la rigorosa politica di prevenzione della discriminazione in base all'età. L'accordo firmato è vantaggioso per entrambe le parti: la banca mantiene il pro-</p>
--	--	---

		prio personale esperto e gli impiegati ricevono ulteriori benefici.
--	--	---

Fonte: elaborazione propria basata su: Mazur-Wierzbicka, 2019; Warwas, 2017; Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Kryńska, Krzyszkowski, Urbaniak, Wiktorowicz (a cura di), 2013; Naegele, Walker, 2006; European Social Partners' Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-Generational Approach, 2006; Liwiński, Sztanderska, 2013; Tubielewicz, 2014; Ball, 2007; Budny, Pogoda, Szostakowska, 2013; Kozar, Wiktorowicz, Warwas, Kuchciak, 2020.

Oggi possiamo osservare una serie di cambiamenti nell'ambito dell'organizzazione. Oltre ad essa e ad aver affrontato le numerose sfide della globalizzazione, dell'internazionalizzazione, della terziarizzazione, della informatizzazione, della crescita della concorrenza e dell'innovazione, nonché i cambiamenti dei modelli di consumo e dei costumi, le organizzazioni devono anche affrontare gli impatti dell'invecchiamento. Questi cambiamenti valgono anche per il settore bancario, che deve affrontare il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione (Nagarajan, 2019). La gestione dell'età e il suo esempio specifico, che è il trasferimento di conoscenze intergenerazionali, possono aiutare a risolvere i problemi. Gli esempi del settore finanziario possono essere non solo un'ispirazione, ma anche esempi di soluzioni specifiche. Nell'ambito di una visione coerente, queste soluzioni possono essere attuate con successo.

Capitolo 4.  
**Pratiche di trasferimento delle conoscenze  
e *age management* nel settore finanziario.  
Dalla rassegna ragionata della letteratura alle visioni  
e percezioni di un *panel* di esperti europei**

*di Maria Sole Ferrieri Caputi, Margherita Roiatti*

**1. Il settore finanziario in uno scenario di trasformazione. Osservazioni introduttive**

La reportistica autorevole prodotta da organismi e centri di ricerca internazionali suggerisce da tempo che il mondo del lavoro è soggetto ad una profonda trasformazione nel contesto della c.d. Quarta rivoluzione industriale <sup>(1)</sup>. Demografia, globalizzazione, tecnologia e nuovi processi produttivi sono solo alcuni dei fattori strutturali (mega-trend) che, secondo la letteratura soprattutto di stampo economico, stanno contribuendo a questo cambio di paradigma, modificando radicalmente non solo il mercato del lavoro, ma anche l'intero sistema produttivo e sociale su scala globale. Rispetto al tema dei mutamenti demografici, è possibile individuare una cospicua conformità di pareri circa la rilevanza dell'invecchiamento della popolazione quale dinamica di tipo demografico foriera di effetti diretti ed indiretti sul mercato del lavoro e delle competenze. Tra gli effetti diretti, grande attenzione viene attribuita ai sistemi pensionistici associati all'invecchiamento della popolazione, che, per essere sostenibili, richiedono un progressivo prolungamento dell'età lavorativa, con conseguenze rispetto all'ingresso di lavoratori più giovani – e potenzialmente più produttivi – nel mercato del lavoro e risvolti negativi sul tasso di disoccupazione giovanile <sup>(2)</sup>. L'effetto indiretto, invece, si riferisce al cambiamento delle competenze della forza lavoro indotto da questo cambiamento demografico. Infatti, dal momento che l'età media della forza lavoro sembra essere destinata a crescere, le com-

---

<sup>(1)</sup> Tra i contributi più citati, cfr. WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION, *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry*, 2016 (consultabile in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 31), e WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016 (consultabile in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 2).

<sup>(2)</sup> D. ACEMOGLU, P. RESTREPO, *Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation*, NBER Working Paper, 2017, n. 23077, pp. pp. 1-11.

petenze dei lavoratori che hanno portato a termine la propria esperienza formativa molto tempo addietro potrebbero non essere più adeguate al rapido cambiamento del tessuto economico <sup>(3)</sup>. Di segno opposto, invece, la letteratura che individua una relazione inversa tra le dinamiche demografiche (sempre con riferimento al tema dell'invecchiamento) ed il rischio di “*automatability*” (spiazzamento ad opera della automatizzazione): sostenendo che tale rischio non cresce in maniera proporzionale all'aumento dell'età, contrariamente alla posizione maggioritaria e più intuitiva sopra richiamata che ritiene più probabile che l'*automatability* interessi i lavoratori più anziani, portatori di competenze professionali obsolete e che sarebbero «*least likely to participate in lifelong learning*» <sup>(4)</sup>. Oltre all'impatto dei cambiamenti demografici, il fattore considerato maggiormente significativo non solo con riferimento alle trasformazioni del mondo del lavoro nel suo complesso, ma anche in relazione ai fabbisogni di competenze professionali (almeno stando alla rilevanza numerica delle fonti disponibili sul tema), è costituito dal progresso tecnologico. Infatti, secondo un corposo numero di Autori, il rapido sviluppo tecnologico e l'utilizzo massiccio delle *information and communication technologies* (ICT) nel processo produttivo hanno radicalmente mutato le competenze e le *skills* richieste ai lavoratori <sup>(5)</sup>. Le nuove tecnologie, in particolare, vengono prese in esame per quanto riguarda le impli-

---

<sup>(3)</sup> S. DIXON, *Implications of population ageing for the labour market*, in *Labour Market Trends*, 2003, vol. 111, n. 2, pp. 67-76.

<sup>(4)</sup> L. NEDELKOSKA, G. QUINTINI, *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2018, n. 202, p. 56. Le AA. sostengono che il pattern tra maggior grado di automatizzazione e i rischi per i lavoratori giovani risieda proprio nelle scelte occupazionali di questi ultimi. Infatti, i lavoratori più giovani, specialmente per quanto riguarda la loro prima occupazione, nella maggior parte dei casi, sarebbero orientati verso lavori di tipo “*elementary*”, ovvero richiedenti un basso livello di competenze e caratterizzati da mansioni più facilmente automatizzabili. Tuttavia, per le due AA., risulta comunque importante mettere in evidenza come, nonostante il rischio di *automatability* (pattern di sostituzione di posti di lavoro ad opera di macchinari e robot) non cresca con l'aumento dell'età, la classe anagrafica dei lavoratori più anziani sarebbe in ogni caso soggetta a minor fluidità nelle transizioni occupazionali, dal momento che il tasso di partecipazione ad attività formative calerebbe all'aumentare dell'età, con conseguenti maggiori difficoltà di accesso ad opportunità di *up-skilling* e di *re-training*: la questione dell'obsolescenza delle competenze – o, per meglio dire, i più repentini cicli di obsolescenza delle competenze –, criticità nota come “*skills obsolescence*” (si veda A. DE GRIP, J. VAN LOO, *The Economics of Skills Obsolescence: A Review*, in A. DE GRIP, J. VAN LOO, K. MAYHEW (a cura di), *The Economics of Skills Obsolescence: Theoretical Innovations and Empirical Applications*, Emerald, 2002), pone quindi questioni rilevanti con riferimento alla predisposizione di sistemi di formazione professionale lungo tutto il corso della vita lavorativa e di progettazione di *lifelong learning policies*.

<sup>(5)</sup> Cfr. D. ACEMOGLU, *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, in *Journal of Economic Literature*, 2002, vol. 40, n. 1, pp. 7-72; D.H. AUTOR, F. LEVY, R.J. MURNANE, *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, pp. 1279-1333, e D.H. AUTOR, L.F. KATZ, A.B. KRUEGER, *Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market?*, *ivi*, 1998, vol. 113, n. 4, pp. 1169-1213.

cazioni connesse alla possibile automazione di un crescente numero di attività che, invece, in precedenza, venivano svolte dalle persone.

Infine, l'invecchiamento della popolazione influenzerebbe in maniera diretta anche la domanda di *skills* in specifici ambiti, incrementando ad esempio quelle legate alla cura degli anziani ed alle attività ad esse correlate (case di riposo, ospedali, ecc.) <sup>(6)</sup>. La prospettiva di analisi dei mutamenti delle dinamiche demografiche viene così a legarsi in maniera consistente con quella dei mercati transizionali del lavoro ovvero, secondo la definizione proposta da Schmid di mercati in cui la persona dovrà essere accompagnata nel suo percorso di carriera nelle diverse fasi e nel passaggio (transizione) non solo da un posto di lavoro ad un altro, ma da uno status ad un altro (occupazione, professione, momenti di cura o di formazione) che potranno presentarsi in fasi successive ovvero coesistere in uno stesso momento <sup>(7)</sup>.

Ed è nel solco delle teorizzazioni fin qui richiamate che si inserisce il presente contributo, declinato a livello di settoriale <sup>(8)</sup>, segnatamente con riferimento ai comparti bancario e finanziario. Partendo da queste considerazioni, il presente contributo si propone di presentare i risultati della ricerca condotta nell'ambito del progetto *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on "over 55" and young workers in the finance sector* <sup>(9)</sup>. In particolare, riportando le evidenze emerse dalle attività di indagine svolte dal gruppo di lavoro di Fondazione ADAPT <sup>(10)</sup> si intende tratteggiare uno scenario approfondendo i seguenti macro-temi, analizzati a livello settoriale: gestione dell'età, invecchiamento attivo, trasferimento di conoscenze e dinamiche di solidarietà intergenerazionale tra i lavoratori. Il progetto, infatti, si proponeva, attraverso un partenariato internazionale, di rafforzare la consapevolezza delle parti sociali del settore bancario <sup>(11)</sup> circa la rilevanza di queste tematiche, in-

---

<sup>(6)</sup> E. COLOMBO, M. MEZZANZANICA, *Il mercato del lavoro del futuro: come i Big data possono aiutare a coglierne la sfida*, in *Professionalità Studi*, 2017, vol. I, n. 1, pp. 125-153.

<sup>(7)</sup> G. SCHMID, *Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, n. 1, pp. 1-36.

<sup>(8)</sup> L'approccio settoriale può essere definito come una delle modalità di indagine «which looks at changing skill needs from the perspective of a particular sector» (R.A. WILSON, H. TARJÁNI, H. RIHOVÁ, *Working at Sectoral Level. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 3*, European Training Foundation, European Centre for the Development of Vocational Training, International Labour Office, 2016).

<sup>(9)</sup> Il progetto è co-finanziato dalla Commissione europea, Directorate General of Employment, Social Affairs & Inclusion VS/2018/0040.

<sup>(10)</sup> Oltre a Fondazione ADAPT (Italia), gli altri partner scientifici del progetto sono il Polibienestar Research Institute-Università di Valencia e la ŁODZ UNIVERSITY, Polonia, Dipartimento del lavoro e delle politiche sociali.

<sup>(11)</sup> Il coordinatore del progetto è FIRST CISL (Italia). Tra i sostenitori del progetto: Uni Global Union Europa, Federmanagement, Alte Professionalität Finanza Credito Assicurazioni, Bbdsz Federation Of Unions Of The Financial Sector, Federation Des Employes Et Cadres Force Ouvriere, Banka Finans Ve Sigorta Iscilleri Sendicasi, Malta Union Of Bank

crementando il loro patrimonio conoscitivo. Sul punto, infatti, si ritiene che proprio i sistemi di relazioni industriali, nonché il dialogo sociale europeo del settore finanziario, possano rappresentare strumenti efficaci nel promuovere soluzioni di *age management* per affrontare le principali sfide collegate all'introduzione di nuove tecnologie digitali e alle evoluzioni demografiche.

È possibile affermare che la ricerca condotta dal partenariato abbia adottato un approccio multi-metodo: l'attività di analisi delle tendenze della digitalizzazione nei vari paesi è stata infatti sviluppata dapprima operando una ricognizione della letteratura scientifica esistente, ovvero conducendo una ricerca documentale sulle strategie utilizzate dalle parti sociali per affrontare le questioni legate alla gestione dell'età nel settore bancario individuare i fattori di mutamento che impattano sul settore bancario. Infine, la *literature review*, è stata sviluppata anche per meglio identificare dinamiche e modalità di trasferimento di conoscenze tra lavoratori appartenenti a diverse coorti di età, leggendo i fenomeni in analisi anche in termini di fabbisogni di competenze professionali (in termini predittivi e di *skills governance*)<sup>(12)</sup> e di rilevanza di pratiche di *re-training*, *re-skilling* e *up-skilling* strategiche sia per la competitività del settore bancario, sia per il potenziamento dell'occupabilità dei lavoratori lungo tutto l'arco dei propri percorsi di carriera<sup>(13)</sup>. Nei paragrafi seguenti, verranno prima illustrate le principali informazioni desunte dalla rassegna ragionata della letteratura dal titolo *The bank and financial sectors in the face of the digitalization*<sup>(14)</sup>, proseguendo con quelle raccolte grazie alla somministrazione di una indagine Delphi a due round. L'ultima sezione del presente contributo discute intersezioni e divergenze tra le due tipologie di strumentazioni metodologiche a cui si è fatto ricorso.

---

Employees, Trade Union Pro, Otoe Greek Federation Of Bank Employee Unions, Sindicatul Upa Romania, Ugt Fesmc Servicios Movilidad Y Consumo, Banca Intesa Sanpaolo.

<sup>(12)</sup> Con l'espressione "*skills governance*" si fa riferimento al processo di creazione delle strutture istituzionali, alla messa in opera dei processi operativi e dei canali di disseminazione che possano facilitare l'interazione tra gli *stakeholders*, supportando un circuito di *feedback* virtuoso tra gli attori del mercato del lavoro e quelli del mondo dell'istruzione e formazione (si veda CEDEFOP, *Governance of EU Skills Anticipation and Matching Systems*, 2017).

<sup>(13)</sup> Per un approfondimento sul tema si veda R. BERLESE, M. ROIATTI, "*Towards a Reskilling Revolution*". *Il futuro del lavoro passa per la formazione continua*, in *Boll. ADAPT*, 2019, n. 10.

<sup>(14)</sup> La *literature review* realizzata nelle fasi iniziali del progetto è stata sviluppata da Elena Prodi (Ricercatrice ADAPT e dottoranda in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro presso l'Università di Bergamo) e successivamente utilizzata dal partenariato per informarne tutte le successive attività progettuali.

## 2. Tecnologia e scenari evolutivi del settore finanziario secondo la letteratura scientifica

Come segnalato nell'introduzione di questo contributo, è rispetto all'elemento tecnologico – su cui questa sezione intende soffermarsi – che è possibile individuare diversi Autori impegnati nella descrizione dei suoi effetti tanto sul sistema produttivo, quanto sulle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro con riferimento ai profili di competenze professionali richieste dal mercato, alle modalità di *matching* degli stessi ed alle implicazioni derivanti dall'introduzione di nuove tecnologie in ambito lavorativo <sup>(15)</sup>. Le nuove tecnologie, in particolare, vengono prese in esame per quanto riguarda le implicazioni connesse alla possibile automazione di un crescente numero di attività che, invece, in precedenza, venivano svolte dalle persone. Inizialmente, questi meccanismi di automazione si sono concentrati su attività routinarie, sia di carattere manuale che non. Tuttavia, innovazioni tecnologiche quali l'avvento dei *big data*, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e dell'*Internet of Things* (IoT) avrebbero reso sempre più concreta la possibilità di automatizzare attività che sembravano troppo complesse per una macchina, venendosi a delineare scenari che, secondo la letteratura più critica, vedrebbero una progressiva distruzione di posti di lavoro in favore dell'impiego di macchinari in grado di svolgere autonomamente attività precedentemente appannaggio degli esseri umani. Infatti, dal lato della sostituzione, l'aspetto centrale riguarderebbe l'erosione di lavori caratterizzati da mansioni routinarie che sta incidendo in particolare su posizioni lavorative a medie competenze <sup>(16)</sup>. Secondo alcuni Autori, invece, la presente fase di trasformazione tecnologica sarebbe in grado di estendere la portata sostitutiva delle nuove strumentazioni tecnologiche anche oltre le prestazioni ripetitive e codificabili <sup>(17)</sup>.

Con specifico riferimento alle nuove sfide per il settore bancario e finanziario <sup>(18)</sup> alcuni contributi in letteratura sottolineano come queste si ricollegerebbero solo in parte al processo digitalizzazione evidenziando, inoltre, come il settore risenta particolarmente delle dinamiche di deregolamentazione e dell'ingresso concorrenziale in parte del loro mercato di operatori non bancari,

---

<sup>(15)</sup> Sul punto si veda D. ACEMOGLU, D. AUTOR, *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in O. ASHENFELTER, D. CARD (a cura di), *Handbook of Labor Economics*, 2011, vol. 4, part B.

<sup>(16)</sup> C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment Working Paper, 2013.

<sup>(17)</sup> M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8.

<sup>(18)</sup> R. NAPOLI, *L'innovazione nel settore finanziario: "review" della letteratura tra neoclassici ed evolutivi*, in *Banca Impresa Società*, 2009, n. 1, pp. 96-123.

spesso soggetti a una regolamentazione meno restrittiva <sup>(19)</sup>. Dunque, aumenterebbe la necessità per gli attori del settore di ricercare costantemente una maggiore competitività <sup>(20)</sup>, anche attraverso una maggiore differenziazione dei prodotti <sup>(21)</sup> e un approccio maggiormente *customer oriented* <sup>(22)</sup>. In termini organizzativi <sup>(23)</sup> si configurerebbe un nuovo *market place model* che secondo alcuni Autori, avrebbe un impatto sulle relazioni con i clienti, mutando la qualità dei rapporti con gli stessi e il rapporto fiduciario (banca/cliente) che vi era tradizionalmente alla base <sup>(24)</sup> con una progressiva riduzione nel tempo delle filiali sui territori, a fronte di dinamiche commerciali sviluppate in uno spazio virtuale, collegato all'uso di piattaforme e tecnologie digitali <sup>(25)</sup>.

Dalla letteratura esaminata, è infatti possibile affermare che negli ultimi anni, il fattore tecnologico, insieme ai cambiamenti demografici richiamati nei paragrafi precedenti, sia stato uno dei principali motori del cambiamento del lavoro del settore finanziario <sup>(26)</sup> non solo in Italia ma nel più ampio contesto europeo <sup>(27)</sup>. Ciò ha già avuto un impatto rilevante anche sul tipo di posti di lavoro <sup>(28)</sup> e

---

<sup>(19)</sup> A. BERGER, C. BOUWMAN, *Bank Liquidity Creation and Financial Crises*, Academic Press, 2015.

<sup>(20)</sup> F. ANCARANI, P. MUSILE TANZI, *Il marketing per le banche e le assicurazioni: competenze specifiche e pratiche di successo*, Egea, 2012.

<sup>(21)</sup> Si veda sul punto ad esempio quanto riportato dal rapporto ABI 2017 sul mercato del lavoro che analizza proprio l'impatto sulle banche in Italia della digitalizzazione, della regolamentazione e dell'evoluzione del quadro economico.

<sup>(22)</sup> B. JAHN, M. PFEIFFER, *Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation*, in *Marketing Review St. Gallen*, 2014, vol. 31, n. 1, pp. 79-93.

<sup>(23)</sup> P. TUFANO, *Financial Innovation*, Harvard Business School, 2002.

<sup>(24)</sup> V. FALCE, G. FINOCCHIARO, *La «digital revolution» nel settore finanziario. Una nota di metodo*, in *Analisi Giuridica dell'economia*, 2019, n. 1, pp. 313-326.

<sup>(25)</sup> Per un approfondimento sulle dinamiche degli sportelli bancari in Italia, si veda il recete contributo di A. CARMIGNANI, M. MANILE, A. ORAME, M. PAGNINI, *Servizi bancari online e dinamica degli sportelli bancari*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Paper), 2020, n. 543. Il lavoro analizza l'impatto che l'eterogeneità nel ricorso da parte della clientela bancaria ai servizi on line nei vari mercati locali ha avuto sulla successiva dinamica degli sportelli bancari. L'analisi, relativa al periodo 2012-2015, si concentra sulla clientela *retail*, il segmento maggiormente interessato dallo sviluppo dei canali digitali. I principali risultati indicano che le chiusure degli sportelli sono state più intense per le banche e le province ove maggiore era la diffusione presso la clientela di servizi bancari on-line.

<sup>(26)</sup> M.T. BIANCHI, D. FAIOLI, M. FAIOLI, *Fintech. trasformazioni del sistema bancario*, Fondazione Brodolini Working Paper, 2019, n. 16.

<sup>(27)</sup> Sul punto si vedano ad es. le esperienze della Deutsche Bank (F.F. DAPP, *The digital (r)evolution in the financial sector. Algorithm-based banking with the human touch*, Fintech, Deutsche Bank, 2014) e di Lloyd (I. TZORTZAKIS, *Lloyds bank's digital transformation*, Eurofound, 2018).

<sup>(28)</sup> Particolare ad esempio è l'esperienza di Intesa Sanpaolo in cui tramite il protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa Sanpaolo è stata istituita la figura del bancario ibrido, una forma di collaborazione professionale che prevede una coesistenza un rapporto

sulle competenze richieste nel settore finanziario evidenziando un necessario rinnovamento della forza lavoro in termini di *skills*, formazione e adattabilità, il settore. In particolare, le parti sociali <sup>(29)</sup> hanno iniziato a considerare la questione della gestione dell'età sia rispetto al tema del trasferimento delle conoscenze <sup>(30)</sup>, sia considerando le possibili strategie in grado di rafforzare la solidarietà intergenerazionale tra lavoratori <sup>(31)</sup>.

Rispetto al tema della composizione della forza lavoro del settore <sup>(32)</sup>, i principali studi <sup>(33)</sup> hanno rivelato che, come per altri settori, i moderni metodi di analisi dei dati e il cambiamento strutturale digitale onnicomprensivo nei settori di attività delle banche influenzeranno, in particolare, le aree a minore intensità di conoscenza insieme ai servizi finanziari facilmente standardizzabili e automatizzati. Tuttavia, mentre le prospettive per i meno qualificati tenderanno a deteriorarsi in un ambiente di lavoro digitalizzato, le criticità si rifletteranno anche sul personale altamente qualificato <sup>(34)</sup> per cui sarà richiesta loro una formazione più ampia e interdisciplinare al fine di gestire questioni organizzative complesse (senza dimenticare delle tematiche di pari opportunità di genere) <sup>(35)</sup>.

### 3. Metodologia e obiettivi dell'indagine Delphi

L'indagine Delphi è stata condotta al fine di complementare le evidenze emerse in fase di *literature review* <sup>(36)</sup>, approfondendo il tema dell'impatto del fattore tec-

---

di lavoro subordinati a tempo parziale e un rapporto di lavoro autonomo. Tale esperienza è stata inquadrata dalla contrattazione come strumento di politica attiva. Sul punto di veda il contributo di M. MARAZZA, *Il bancario "ibrido" nell'economia liquida (nuove proposte dall'autonomia collettiva)*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 791-810.

<sup>(29)</sup> Per un approfondimento sul dialogo sociale nel settore bancario si veda EUROFOUND, *Representativeness of the European social partner organisations: Banking sector*, 2019.

<sup>(30)</sup> Per un approfondimento sulle pratiche organizzative del lavoro e di invecchiamento attivo (tra cui formazione continua, interventi a favore della salute e benessere dei lavoratori anziani, misure di flessibilità interna, miglioramenti ergonomici, orari di lavoro flessibili, trasferimento di competenze tra generazioni, retribuzione e transizione dal lavoro alla inattività) si veda L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 540-565.

<sup>(31)</sup> S. MANFREDI, L. VICKERS, *Challenges of active ageing. Equality Law and the Workplace*, Palgrave Macmillan, 2016.

<sup>(32)</sup> F. LAVORINI, *Condividere competenze nelle organizzazioni: un modello di intervento nelle banche*, Franco Angeli, 2009.

<sup>(33)</sup> T.F. DAPP, *op. cit.*

<sup>(34)</sup> *Ibidem.*

<sup>(35)</sup> A.L. OWEN, J. TEMESVARY, *The performance effects of gender diversity on bank boards*, in *Journal of Banking & Finance*, 2018, vol. 90, pp. 50-63.

<sup>(36)</sup> Rileva segnalare come, a livello metodologico, la conduzione di rassegne ragionate della letteratura scientifica e la somministrazione di questionari Delphi siano tecnicamente stru-

nologico sulle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di competenze, sui meccanismi di trasferimento di conoscenze tra i lavoratori del settore bancario appartenenti a diverse coorti di età e per operare una ricognizione attraverso fonti primarie (le opinioni degli esperti) circa le buone pratiche di *age management* e solidarietà intergenerazionale già in essere nel contesto europeo. A tal fine, gli intervistati chiave sono stati coinvolti e selezionati nella rete internazionale consolidata di First Cisl (coordinatore del progetto) sulla base della loro esperienza nel settore pertinente coperto dalla ricerca.

Il Delphi è un protocollo di rilevazione di informazioni basato sulla richiesta iterata di opinioni ad esperti, o testimoni privilegiati, ideato per aiutare nell'analisi e nella previsione di fenomeni complessi. «La richiesta si svolge in modo tale da garantire che ciascun esperto esprima le proprie opinioni in modo indipendente dagli altri. Le iterazioni della richiesta mirano ad ottenere, in una logica “ad imbuto”, o “a spirale”, la convergenza delle opinioni sui temi della ricerca»<sup>(37)</sup>. Il motivo di questa scelta risiede nella specificità del processo di rilevazione iterato: «in un processo iterativo si possono, infatti, sfruttare le risposte date alle precedenti domande per perfezionare non solo il contenuto, ma anche l'accuratezza delle valutazioni o previsioni»<sup>(38)</sup>. Per la rilevazione in esame, si è adottata la variante standard del metodo Delphi, secondo la quale il ricercatore pone, da posizione remota, quesiti al *panel* di esperti, dando una scadenza per rispondere. Le iterazioni di domanda-e-risposta sono state due per il panel. Il processo di progettazione del sondaggio Delphi “a due turni” può essere riassunto in tre fasi principali, come descritto di seguito:

1. stesura della *literature review* e lettura “*evidence-based*” dei fenomeni in analisi anche attraverso le informazioni desunte dalle indagini statistiche condotte nell'ambito del progetto;
2. formulazione coerente dei quesiti da inserire nel primo set di domande della indagine Delphi;
3. stesura della seconda serie di domande sulla base dei risultati del round precedente fornendo agli intervistati un feedback.

Prima di fornire un'analisi qualitativa delle principali evidenze e dei dati acquisiti attraverso il sondaggio in due fasi, vale la pena ricordare che il sondaggio Delphi<sup>(39)</sup> è uno strumento qualitativo e non è destinato a essere rappresenta-

---

menti metodologici qualitativi di tipo supplementare che è possibile utilizzare in maniera complementare. Per una definizione puntuale delle diverse tipologie metodologiche (normative, esplorative, supplementari) si veda AA.VV., *Developing Skills Foresights, Scenarios and Forecasts. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 2*, European Training Foundation, Cedefop, International Labour Office, 2016.

<sup>(37)</sup> L. FABBRIS (a cura di), *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, 2008.

<sup>(38)</sup> Ivi, p. 269.

<sup>(39)</sup> Entrambi i questionari del primo e secondo round dell'analisi Delphi sono stati somministrati tramite la piattaforma Google Moduli.

tivo, quindi il campione include in genere un numero limitato di intervistati (40). La quantità limitata, tuttavia, è compensata dalla qualità degli intervistati le cui conoscenze e opinioni sono importanti, sia per il loro status professionale (quando rappresentano organizzazioni importanti) e/o per la loro competenza riconosciuta in materia per quanto riguarda le informazioni fornite dal coordinatore del progetto.

### 3.1. Indagine Delphi: evidenze e spunti di riflessione del primo round

Nel primo round del sondaggio Delphi (41) gli esperti hanno espresso posizioni concordi sul fatto che la tecnologia sia il principale motore di cambiamento nei luoghi di lavoro del settore finanziario dell'Unione Europea, evidenziando, tuttavia, diverse visioni circa l'impatto che tale trasformazione potrà avere sulla riduzione dell'occupazione dei lavoratori più anziani e con riferimento allo sgretolamento dei bacini di competenze in assenza di adeguati meccanismi e pratiche di trasferimento di *skills* dai lavoratori con maggiore esperienza a quelli al loro primo ingresso nel mercato del lavoro o passaggio al settore bancario. Relativamente alla enucleazione delle tecnologie digitali introdotte più diffusamente negli ultimi cinque anni, gli esperti hanno individuato in primis quelle riconducibili alla sfera dei “*big data analytics*” e della “*cyber-security*” e, in seconda battuta, del “*cloud*” e della “*simulation*”. Il panel ha raggiunto il consenso circa il fatto che il settore finanziario sia attualmente interessato da fenomeni di *digital skill mismatch* ovvero che dalla digitalizzazione derivino ad esempio difficoltà di reperimento e trattenimento di profili professionali con adeguate competenze digitali per le posizioni disponibili. In particolare, oltre la metà degli esperti ha individuato come effetto principale del processo di innovazione tecnologica in atto nel settore (grafico 1) quello della “scomparsa” delle professioni più tradizionali; l'altra parte del panel si è divisa tra chi ha sostenuto che l'effetto primario della digitalizzazione sia legato all'arricchimento in termini di complessità dei lavori tradizionali nel settore, con l'aggiunta nuovi compiti e mansioni. Infi-

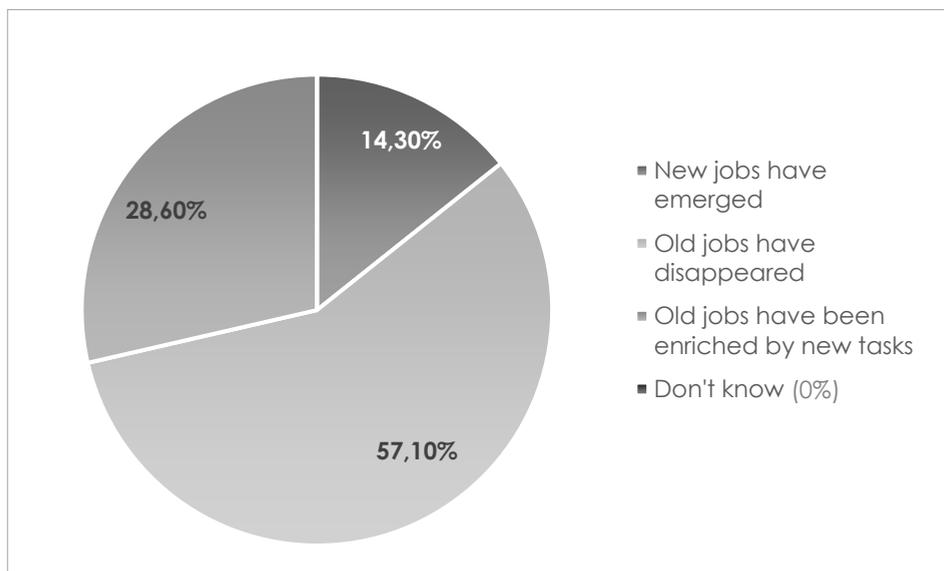
---

(40) Nel caso specifico del progetto, l'obiettivo del campione è stato fissato a 10 intervistati sono stati 8 feedback provenienti da appartenenti a organizzazioni della rappresentanza settoriale. Ciò in conformità con quanto previsto dal *Detailed Work Programme* del progetto che statuiva come il *panel* dovesse essere costituito da «trade union representatives of different roles and countries of practice». La costruzione del panel risulta coerente anche con le indicazioni metodologiche standard. Infatti gli esperti, sono stati selezionati «on the basis of their knowledge and experience so that they are able to give a competent assessment» (Delphi Survey, in FOR-LEARN, sezione *Methodology*, voce *Main methods*, tabella *Methods & Tools*).

(41) L'indagine del primo round è stata strutturata con le seguenti sezioni: Section 1, *Preliminary Considerations*; Section 2, *Digitalisation & Skills Disruption*; Section 3, *Final Remarks and Best Practices*.

ne, una parte residuale del panel ha espresso una preferenza circa la nascita di professioni totalmente nuove quale effetto del fattore tecnologico introdotto nel settore bancario.

**Grafico 1** – Come sono cambiati le professioni nel settore finanziario con l'introduzione di tecnologie digitali



Fonte: Elaborazione ADAPT su dati Google Moduli, Dati primo round – Delphi

Sulle professioni identificate come a maggior rischio di *automatability* in questo primo round, gli esperti hanno dato indicazioni molto diverse tra loro <sup>(42)</sup>, tanto che proprio questo tema è stato oggetto di successivo approfondimento. Tuttavia, gli esperti sono per la maggior parte si sono dimostrati concordi sul fatto che concentrarsi sulla mancanza e sullo sviluppo di competenze digitali sia solo una parte delle possibili reazioni all'impatto della digitalizzazione e che tale dimensione debba essere integrata con lo sviluppo di altre abilità tecniche e comportamentali anche di tipo soft. Le preferenze espresse dal *panel* indicano

---

<sup>(42)</sup> Tra quelle a maggior rischio di pattern di automatizzazione sono state indicate le seguenti professioni tramite risposte fornite tramite compilazione diretta dai rispondenti: «Back office jobs, secretarial work, accounting»; «1. workers in bank shops will disappear, this work will be taken over by the web/apps 2. (mortgage and or financial) advisors will no longer be needed as the app will take this over. 3. private bankers will use more and more info from the internet 4. the use of e-intelligence/data analysis for making better offers to (possible) clients»; «front office, commercial manager»; «bank tellers; back office employees and employees with the lack of soft & relational skills».

che le principali <sup>(43)</sup> risposte già in essere alla mancanza di competenze tecniche e/o trasversali dei lavoratori sono rappresentate dai programmi di formazione, dalla selezione di nuove figure professionali, ma anche attraverso il potenziamento dei processi di automazione.

Le competenze digitali attualmente più richieste dal settore sarebbero, secondo gli esperti, in particolare quelle collegate alle pratiche di “*data analytics*”, allo sviluppo e all’implementazione dei software e al “*digital marketing*” e gestione dei social media <sup>(44)</sup>. In termini generali, è possibile affermare che i rispondenti hanno dimostrato una buona conoscenza e consapevolezza dei principali vantaggi connessi all’implementazione di pratiche di *age management* e di solidarietà intergenerazionale all’interno delle organizzazioni, individuando tra queste il trasferimento di competenze (in particolare trasversali), il mantenimento dei lavoratori più anziani nella forza lavoro attiva, la condivisione di esperienze. Tuttavia, chiedendo loro di individuare specificatamente buone pratiche in materia promosse dalle parti sociali si è riscontrata una certa difficoltà nell’individuare e fornire esempi concreti. Il gruppo è risultato inoltre concorde sull’esistenza di barriere per l’adozione di misure e strumenti di *age management*. Si è dunque ritenuto opportuno approfondire ulteriormente queste ultime questioni nel secondo round.

### 3.2. Indagine Delphi: informazioni e chiarimenti dal secondo round

Con il secondo round del questionario Delphi <sup>(45)</sup>, le evidenze della prima fase del sondaggio sono state ulteriormente sottoposte a indagine. Grazie alla iterazione del processo, quasi l’intero gruppo di esperti ha raggiunto il consenso circa il fatto che esista una correlazione tra fattore tecnologico e mutamenti del modello organizzativo (i due principali driver di cambiamento per il settore che erano stati individuati nel primo sondaggio). Le trasformazioni tecnologiche avrebbero dunque un impatto importante sul modello di organizzazione del lavoro, incidendo sugli stessi processi lavorativi ed operativi. Si pensi ad esempio a come il settore si sta orientando verso un nuovo modello organizzativo in cui molte operazioni saranno eseguite dai clienti anziché dai dipendenti (ad esempio attraverso i sistemi di *home banking*). È in tal senso che, secondo il panel, alla

---

<sup>(43)</sup> Si fa qui riferimento alle prime tre opzioni selezionate dal *panel* per numero di preferenze accordate.

<sup>(44)</sup> Il riferimento è alle prime tre opzioni selezionate dal *panel* per numero di preferenze accordate.

<sup>(45)</sup> L’indagine del secondo round comprendeva le seguenti sezioni: Section 1, *Preliminary Considerations Feedback*; Section 2, *Digitalisation & Skills Disruption*; Section 3, *Focus on Soft Skills*; Section 4, *Age Management and Intergenerational Solidarity*; Section 5, *Social Partners & Best Practices*.

luce dei nuovi modelli organizzativi e di business, le competenze digitali dei lavoratori starebbero diventando di primaria importanza: dopo aver individuato nel primo *round* le competenze digitali maggiormente richieste attualmente dal settore finanziario, è stato poi chiesto agli esperti di valutarne l'importanza. Tra le *digital skills* quelle considerate maggiormente importanti <sup>(46)</sup> risultano essere quelle di “*data analytics*” seguita da quelle legate al “*digital marketing e social media*”. Inoltre, secondo il *panel* di osservatori privilegiati, le professioni a maggior rischio *automatability* saranno principalmente quelle di *back office* e di contabilità <sup>(47)</sup>. Per i bancari privati e i responsabili commerciali ci si attende un rischio più basso, mentre non si è raggiunta uniformità di vedute circa le dinamiche occupazionali future di coloro che si occupano di mutui e consulenza finanziaria. Infine, il panel si è espresso in maniera concorde circa la necessità di incrementare la versatilità dei lavoratori in termini di arricchimento trasversale dei propri bacini di competenze per rispondere adeguatamente alle richieste del nuovo e futuro contesto settoriale. Relativamente al tema delle competenze trasversali “*trust, confidentiality of data*”, “*willingness to learn*”, “*flexibility in action*”, “*problem solving*”, “*team working*”, “*communication skills*” e “*compliance with the code of ethics*” sono risultate essere quelle strategiche per i comparti in esame.

Il gruppo di esperti nel primo round evidenziava che la mancanza di competenze trasversali in un particolare gruppo di dipendenti (tenendo conto dell'età, del sesso, della posizione, ecc.) risultasse correlata alle modalità di inserimento di nuovi lavoratori nelle organizzazioni del settore. Infatti, indagando queste modalità nel secondo *round* circa metà del panel ha indicato che «a newly hired employee is “thrown into the deep end” and has to deal with tasks by himself». Oltre un terzo del panel, però, ha espresso la propria preferenza per il seguente *statement*: «A newly hired employee joins an intergenerational team, which includes employees of all ages». Pertanto, in alcuni casi, sembrerebbero già in essere iniziative per l'integrazione intergenerazionale nei luoghi di lavoro e il trasferimento di competenze. Tuttavia, probabilmente non vi sarebbero ancora pratiche consolidate di incontro tra generazioni, ovvero la carenza buone pratiche strutturate per valorizzare le differenze di età per cui, anche nei casi dove esistono le occasioni di scambio, queste non sarebbero colte a pieno. A proposito dei driver di cambiamento (“fattore tecnologico”, “modelli organizzativi” e “prodotti e servizi”) del settore finanziario nel contesto europeo e dell'importanza in tal senso di sviluppare programmi di formazione (come sot-

---

<sup>(46)</sup> Ai rispondenti, in questa fase, è stato chiesto di assegnare un valore alla importanza attribuita a ciascuna delle quattro competenze digitali indicate come fondamentali nel round precedente. È stata utilizzata una scala *Likert* a 5 modalità.

<sup>(47)</sup> Ai rispondenti è stato posto il seguente quesito: «The panel of experts has identified the following job as the ones at higher risk of substitution patterns. Do you agree?». Anche in questo caso, il grado di accordo/disaccordo è stato espresso attraverso l'utilizzo di una È stata utilizzata una scala *Likert* a 5 modalità comprese tra *Strongly disagree* e *Strongly agree*.

tolineato nel precedente round), è stato chiesto agli esperti di valutare l'adeguatezza di alcuni approcci formativi a sostegno dei processi di adattamento del settore finanziario: guardando ai feedback emerge l'accordo totale circa l'adeguatezza di un approccio formativo che utilizzi lo strumento dell'apprendimento di gruppo <sup>(48)</sup>.

Le loro opinioni sono risultate difformi sull'utilità del metodo di formazione basato sull'esecuzione di un'attività sotto la supervisione di un *coach*/mentore e sulla opportunità della formazione interna tradizionale erogata dai dipendenti senior. Il parziale disaccordo sulla strategicità di queste metodologie di formazione potrebbe essere interpretato anche come un cambiamento di visione sull'efficacia di una modalità *top down* della trasmissione della conoscenza rispetto ad altre meno gerarchiche e monodirezionali. Infatti, gli esperti in generale hanno espresso accordo sull'adeguatezza e sull'efficacia degli strumenti di «e-learning with the use of the electronic media to transfer the knowledge at a distance. It is possible to use the platform in real time, interacting with the teacher and other participants and/or in a convenient time to use the content of the platform» e su «method based on temporary shift of workers' positions which allows to broaden the qualifications, raise motivation by lowering monotony» <sup>(49)</sup>. La maggioranza degli intervistati se nel primo round aveva concordato sull'esistenza di ostacoli all'adozione di misure e strumenti di policy indirizzati alla gestione dell'età e della solidarietà intergenerazionale sul luogo di lavoro, interrogati circa quali fossero in particolare queste barriere è emerso che a rilevare sarebbe primariamente la «lack of management's faith in the rightness of age management and intergenerational solidarity». Un'altra debolezza sarebbe rappresentata dal coinvolgimento dell'organizzazione in questo tipo di progetti, di solito volti a risolvere problemi contingenti nell'organizzazione e non ideati in maniera programmatica e strutturale sul lungo periodo. Oltre a ciò, si deve tener conto anche della riserva da parte delle funzioni direttive nell'introduzione di nuove iniziative e policy di *age management* data dalla percezione di alti costi associati all'attuazione di questi programmi, unita alla riluttanza dei dipendenti a partecipare a corsi di formazione/seminari.

Come possibili soluzioni per superare le barriere selezionate, il panel ha selezionato le seguenti opzioni: «show best practice examples of age manage-

---

<sup>(48)</sup> Questa modalità di apprendimento si realizza attraverso la composizione di un gruppo di persone spesso appartenenti a diverse unità organizzative che condividono un'area comune di interessi professionali e, in modo informale, condividono le loro conoscenze anche c.d. *comunità di pratica*.

<sup>(49)</sup> È invece emerso parziale disaccordo sull'adeguatezza di «use of precise and well-formed descriptions of the situations that can take place in a corporation. These descriptions can help the participants in solving them, making decisions and evaluation». Infine, il panel ha espresso totale disaccordo sull'utilità di «outdoor activities. This method is based on the training in the open air with usage of difficult natural conditions (forest, mountains). Participants do sport activities, games, also outdoor games».

ment»; «better social dialogue» «best practices sharing, training HR»; «make policy beneficial for all parties: 55+, younger, management and company»; «more cooperation, and information intergenerational»; «I do not know»; «digital learning options»; «collective bargaining on this subject». In questo round, emerge tuttavia che tra gli esperti non esista una vera e propria conoscenza approfondita circa le buone pratiche messe in atto con il coinvolgimento delle parti sociali sul tema dell'*age management*, del trasferimento di conoscenze e dalla solidarietà intergenerazionale, riuscendo a fornire indicazioni soltanto su strumenti molto generici per fronteggiare i problemi di gestione dell'età e alle dinamiche dell'incontro tra domanda e offerta delle competenze <sup>(50)</sup>.

#### **4. Conclusioni**

Le pressioni della digitalizzazione – accanto a quelle riconducibili al mutamento delle dinamiche demografiche e, segnatamente, legate all'invecchiamento della popolazione europea – sul sistema bancario stanno crescendo a livello globale, anche se in modo differente tra i vari Paesi. In particolare, il processo di digitalizzazione sta già mostrando i propri effetti diretti sul sistema bancario non solo per l'ingresso nel sistema dei nuovi concorrenti, ma perché impone agli istituti di credito di ridisegnare il proprio *business model*. Infatti, la digitalizzazione in Italia e in Europa sta provocando profondi mutamenti nel settore bancario, cambiamenti che vanno dalla riduzione degli sportelli fisici alla riorganizzazione della rete, in favore dei canali telematici. Una dinamica che sta producendo «positivi effetti sulla flessibilità dell'organizzazione del lavoro», con la «crescita del numero di lavoratori impiegati nelle attività commerciali, di consulenza specializzata, di customer service anche fuori sede; una diminuzione del numero di lavoratori impiegati allo sportello e al back office; lo sviluppo di modalità alternative di relazione con il cliente, anche a “domicilio” e basate sull'utilizzo di strumenti di comunicazione a distanza» <sup>(51)</sup>. Si tratta di una vera e propria rivo-

---

<sup>(50)</sup> Queste le risposte fornite tramite compilazione diretta dai rispondenti circa la conoscenza di buone pratiche e strumenti di *age management*: «I am not aware of any best practice in this field»; «no project knowledge in this field»; «I'm not aware of any best practice in this field»; «1. working time to learn/improve new skills, 2. money fund for changing/improving skills, 3. policy based in collective labour agreements, 4 support to find new future roles for individuals, 5. internships internal of external to try new roles, 6. support for employees to find other jobs outside the sector, 7. shorter working time for 55+ combined extra jobs for younger, 8. mentorship roles for 55+»; «sharing information and more cooperation»; «lifelong learning»; «I am not aware of any best practices in that field»; «I am not aware of any best practices in this field».

<sup>(51)</sup> ABI, *Rapporto 2017 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, 2018, n. 24. In questo rapporto viene segnalato inoltre che il mondo bancario è tra i più coinvolti nella sfida della

luzione culturale per il sistema bancario tradizionale. La trasformazione “imposta” al sistema bancario tradizionale e al suo modello di business richiederà un certo tempo. Dalle ricerche condotte nell’ambito del progetto, il nuovo disegno organizzativo dovrà necessariamente prevedere una fase di transizione, incentrata principalmente sulla riqualificazione del capitale umano, le cui attuali competenze non potranno che risultare inadeguate o difficilmente reperibili. Ciò è emerso chiaramente sia dalle informazioni ricavate attraverso le fasi di ricerca documentale, sia intervistando il *panel* di esperti. Ma questo processo necessita di essere accompagnato. La ricerca sottolinea la mancanza di una conoscenza diffusa circa strumenti e buone pratiche che le parti sociali potrebbero sviluppare per intervenire sul tema, così come è difficile rinvenire un corpus consistente di contributi scientifici che indichino in maniera univoca buone pratiche e indicazioni programmatiche. Probabilmente questo è dovuto al fatto che si tratta di una nuova area di sperimentazione in cui è difficile trovare, a oggi, strumenti consolidati e comprovati. Resta tuttavia necessario ripensare insieme, conformemente a quanto previsto dallo stesso progetto, nuove soluzioni per far fronte al cambiamento demografico, di posti di lavoro, competenze, modelli organizzativi e modalità di apprendimento. A questo proposito va sottolineato come siano ancora numerose e sfaccettate le barriere che ostacolano lo sviluppo di pratiche di “solidarietà tra generazioni” in particolare legate tanto all’approccio del management aziendale su questo tema e quanto alle difficoltà di ingaggio dei dipendenti nel cooperare. La contrattazione collettiva e il dialogo sociale potrebbero essere, in tal senso, tasselli e attori strategici per favorire la condivisione di buone pratiche e promuovere nuove forme di cooperazione, anche con le istituzioni, per sviluppare politiche o programmi specifici in grado di incrementare competitività e occupabilità, a beneficio di tutti i soggetti coinvolti.

---

digitalizzazione, in competizione, tra l’altro, con operatori non bancari che offrono servizi senza i vincoli, anche regolamentari, che invece gravano sulle banche.

## Capitolo 5.

# Ripensare il lavoro nel settore finanziario europeo: misure per rispondere alla trasformazione digitale e all'invecchiamento della forza lavoro. Considerazioni *ex post* sulla ricerca scientifica

di Francesco Discanno

### 1. Il quesito di ricerca e i contributi dei partecipanti

Negli ultimi anni, tutti i settori economici europei – inclusa l'industria finanziaria – hanno dovuto affrontare diverse sfide, per esempio periodi di contrazione alternati a stagnazione e l'emergente “nuova globalizzazione”. Ma due cambiamenti non hanno avuto precedenti: la trasformazione di ogni mercato attraverso la digitalizzazione pervasiva e il generale invecchiamento della società, quindi della forza lavoro.

La combinazione di questi due trend solleva diverse domande collegate tra loro. In che misura una più profonda penetrazione della tecnologia influenza il lavoro bancario e finanziario? In che modo la trasformazione digitale influisce sulla qualità delle occupazioni per i lavoratori maturi e giovani? Quali sono gli strumenti per gestire l'invecchiamento della forza lavoro mentre l'innovazione tecnologica avanza? Quali sono i modi migliori per colmare il divario generazionale e il relativo *gap* di conoscenza digitale?

Questi aspetti sono stati discussi nell'ambito del progetto europeo *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on over 55 and young workers in the financial sector. Sustainable growth and generation gap*.

I partner scientifici hanno preso parte al progetto conducendo una apposita ricerca, mediante attività congiunte e singoli *teamwork*.

ADAPT – l'associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali, con sede a Bergamo – ha studiato i riflessi della digitalizzazione a livello organizzativo, anche attraverso l'evoluzione delle occupazioni e delle competenze, offrendo una coerente *literature review*. Inoltre, ADAPT ha condotto una valutazione d'impatto degli strumenti di solidarietà intergenerazionale nei paesi europei.

L'Università di Lodz ha esplorato le strategie e le pratiche di *age management*, con particolare attenzione alle differenti prospettive delle parti sociali. In aggiunta, il gruppo di ricerca polacco ha studiato i comportamenti che dovrebbero essere

adottati dalle parti sociali in direzione di un corretto processo di *knowledge transfer* tra generazioni diverse.

Polibienestar – l’istituto di ricerca che fa parte dell’Università di Valencia – ha effettuato uno studio anatomico della struttura demografica e occupazionale della popolazione europea, approfondendo le dinamiche demografiche e dei tassi di occupazione nei servizi finanziari. Oltre a ciò, il team di ricerca spagnolo ha studiato le tendenze occupazionali di medio e lungo periodo nel settore bancario e finanziario a livello europeo, come conseguenza della digitalizzazione e dei cambiamenti demografici.

Secondo il programma del progetto, ci sono stati anche punti di convergenza tra l’indagine scientifica svolta dagli studiosi e l’esperienza sul campo condivisa dai sindacalisti. In particolare, al termine dell’indagine, le percezioni e le aspettative dei lavoratori sono state sistematizzate ed elaborate dai tre partner scientifici attraverso un’attività congiunta nel quadro della metodologia Delphi.

Questo capitolo mira a discutere la confluenza degli approcci teorici e l’integrazione degli esiti della ricerca condotta dai tre partner scientifici, che hanno anche tenuto conto degli input di carattere empirico offerti dai sindacalisti. Lo scopo conclusivo di questo contributo è di esprimere considerazioni *ex post* sulla complessiva indagine scientifica, per valutare se i risultati attesi siano stati raggiunti da una prospettiva sindacale, ai fini di aggiungere valore alle successive attività sul campo dei sindacalisti come agenti di conoscenza e cambiamento.

## **2. L’ampiezza dell’impatto dell’innovazione tecnologica pervasiva sulla domanda di lavoro nel settore bancario e finanziario**

Il possibile effetto della digitalizzazione sul mercato del lavoro *in toto* può essere delineato attraverso tre diversi scenari. Secondo una prospettiva favorevole, la rivoluzione digitale promuoverà il progresso in tutti i settori, in modo da migliorare l’economia e generare nuovi posti di lavoro. In base ad una visione sfavorevole – che è piuttosto comune – una maggiore automazione tenderà a replicare il lavoro umano, portando allo “spiazzamento” di posti di lavoro (la “disoccupazione tecnologica”). L’ulteriore opinione ritiene che, nel lungo periodo, l’automazione intelligente porterà a un cambiamento nella struttura dell’occupazione, spostando i lavoratori verso l’impiego nei settori terziario avanzato e quaternario, senza perdite complessive dei posti di lavoro.

L’effetto del *cigno nero* sull’occupazione totale europea è terminato nel 2014, che è percepito come un anno di transizione tra le fasi negativa e positiva del ciclo del mercato del lavoro negli ultimi anni. Da quel momento in avanti, il numero totale dei lavoratori nell’Unione Europea è cresciuto anno dopo anno, raggiungendo il picco più alto mai toccato nella storia.

Al contrario, nel settore bancario e finanziario la fase di debolezza persiste anche dopo il 2014. Ciò non è dovuto a un effetto di trascinamento della crisi economica e finanziaria (la cosiddetta “scia”), ed è solo in parte attribuibile alle conseguenze della transizione digitale in termini di una diversa organizzazione del lavoro e di differenti modelli di business. Anzi, come è stato indagato da First Cisl in un recente studio, non esiste una correlazione diretta tra il taglio dei posti di lavoro e la digitalizzazione diffusa: l’origine della riduzione dei posti di lavoro può essere identificata nell’ossessione delle banche per l’abbattimento dei costi.

### **3. L’effetto della trasformazione digitale sulla qualità dell’occupazione per i lavoratori senior e giovani nei servizi finanziari**

È evidente come la curva della domanda per le occupazioni tradizionali nell’ambiente finanziario stia rapidamente calando: i lavoratori specializzati nelle operazioni di ieri rischiano di essere “spiazzati” perché non adatti dal punto di vista evolutivo (la “obsolescenza della conoscenza”).

Ruoli come l’assistente di *back office*, il contabile, il funzionario amministrativo, il cassiere e lo sportellista sono ormai superati. I lavoratori che esercitano queste funzioni obsolete – per mantenere il posto di lavoro, cioè “sopravvivere” in senso reddituale – si stanno aggiornando e riqualificando verso ruoli più moderni, come quelli del *risk analyst*, *remote business analyst*, *compliance officer*, *remote relationship manager*. Queste attività vengono eseguite attraverso competenze digitali intermedie.

Al contrario, i nuovi assunti vengono impiegati direttamente nelle nuove posizioni richieste come *channels solutions architect*, *digital channel handler*, *functional transformation engineer*, *digital banking technologist*, *digital banking project manager*. Tutti questi ruoli sono gestiti attraverso competenze digitali avanzate. Per via del ritmo accelerato della digitalizzazione, le persone con un *background* di studi STEM sono molto più richieste di prima. Alla Deutsche Bank, quattro nuovi assunti su dieci hanno una laurea in scienze, tecnologia, ingegneria o matematica.

È inutile dire che i processi di aggiornamento formativo e riqualificazione risultano più facili per i lavoratori giovani che per i lavoratori maturi. I due gruppi generazionali (le “coorti demografiche”) hanno un approccio diverso alle nuove tecnologie, principalmente a causa di un divario culturale. I *millennials* – donne e uomini fino a 39 anni – sono cresciuti in un mondo saturo di tecnologia. Ogni giorno usano dispositivi mobili come *notebook*, *tablet* e *smartphone*. Sono costantemente connessi, utilizzando applicazioni di messaggistica istantanea come *WhatsApp* e *Messenger* o postando su piattaforme di *social media* come *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Hanno rapidamente adottato un nuovo modello di comunicazione, basato su semplicità e velocità.

Al contrario, i *baby boomers* – donne e uomini con più di 55 anni – sono cresciuti pigiando sui tasti delle macchine da scrivere, inviando lettere per posta ordinaria e parlando alle cornette dei telefoni fissi. Prediligono ancora le conversazioni telefoniche e i contatti *de visu* rispetto alla messaggistica istantanea. Spesso hanno dovuto sforzarsi per adeguare sé stessi ai nuovi processi tecnologici.

L'avvento di una pervasiva digitalizzazione sul posto di lavoro ha ampliato questo divario culturale. I *millennials* si avvicinano al lavoro tecnicisticamente, rapidamente e per processi standard. Si sentono a proprio agio con le transazioni *online* perché percepiscono sé stessi come *multitasking* e *problem solving*. I *baby boomers*, d'altra parte, sono abituati ad affrontare il lavoro con giudizio, basando le loro scelte operative sulla precedente esperienza.

L'innovazione digitale influenzerà anche i modelli di business e l'organizzazione del lavoro del settore bancario. In particolare, due semplificazioni sono ritenute compatibili con l'accelerazione della digitalizzazione: una struttura gerarchica più leggera caratterizzata da decentralizzazione e percorsi decisionali più brevi; un rimodellamento strutturale della rete di filiali, principalmente attraverso il modello "*hub and spoke*". Entrambi questi sviluppi possono avere ripercussioni negative sull'occupazione, specialmente per i lavoratori maturi, sotto forma di demansionamento.

La digitalizzazione consente la flessibilità del lavoro nel tempo e nello spazio (lavoro intelligente, telelavoro, relazioni a distanza con i clienti), consentendo in tal modo l'equilibrio lavoro/famiglia. Tuttavia, non si deve trascurare che il lavoro a distanza rimane incompatibile con le carriere nei ruoli chiave – *professional & manager* – per i quali la presenza fisica sul lavoro è fondamentale. Inoltre, il telelavoro comporta una minaccia: un carico di lavoro aggiuntivo può non essere visto come tale e spingere i lavoratori da casa ("da remoto") a prolungare l'orario di lavoro, negando così a sé stessi il diritto alla disconnessione.

È chiaro come diventi cruciale un quadro normativo volto a gestire l'impatto della digitalizzazione sulla natura delle occupazioni. Il dialogo sociale è lo strumento giusto per orientare il cambiamento digitale e mitigarne gli eventuali risvolti negativi sui lavoratori. Relativamente a ciò, sono da rimarcare due recenti esempi che riguardano l'Italia e la Grecia.

In Italia, i sindacati hanno dedicato uno specifico articolo del contratto collettivo di lavoro 2019-2022 al concetto di partecipazione dei lavoratori all'orientamento della trasformazione digitale attraverso una "cabina di regia" bilaterale.

In Grecia, il sindacato OTOE – nell'ambito del contratto collettivo di lavoro 2019-2021 – ha ottenuto l'obiettivo di fronteggiare le sfide della trasformazione digitale attraverso la formazione e l'aggiornamento *ad hoc* dei dipendenti.

#### **4. Affrontare l'invecchiamento della forza lavoro attraverso l'inclusione**

La modalità migliore per affrontare l'invecchiamento dei lavoratori – in tutti i settori, ma soprattutto nell'industria finanziaria – è accrescere il valore dell'età. Le aziende devono riconoscere che il valore dell'età è il valore dell'esperienza stessa. Ma l'invecchiamento non è senescenza: una forza lavoro matura effettivamente “ingaggiata” può persino aumentare la produttività e generare migliori risultati aziendali. Sebbene i lavoratori esperti rappresentino un'opportunità e non un ingombro, molte banche non sembrano cogliere che il processo di *age diversity management* rappresenta una priorità.

Le aree chiave di un'efficace *age planning* nelle aziende sono comunemente definite come le tre R: *recruitment*, finalizzata ad assumere personale di tutte le fasce di età, in particolare gli anziani, capaci di offrire alle aziende la loro esperienza; *retraining*, destinata a soddisfare i nuovi bisogni di competenze di tutti i lavoratori, inclusi gli anziani; *retaining*, rivolta a supportare le persone mature che stanno valutando di continuare a lavorare, tagliando a misura d'uomo il lavoro, nello spazio e nel tempo (lavoro flessibile).

Comprensibilmente, i piani di *age management* non possono essere uniformi. Data la varietà dei modelli di business e delle culture organizzative, la definizione e l'implementazione di un sistema di gestione delle differenze di età suggeriscono la necessità di un percorso specifico per l'azienda.

La strada migliore per progettare ed attuare efficaci misure di gestione delle differenze di età è attraverso un dialogo costruttivo tra le parti sociali – sindacati e associazioni dei datori di lavoro – volto ad animare il processo, condividere informazioni appropriate, consultarsi e prendere decisioni, promuovere il cambiamento.

In merito, va citato come esempio virtuoso l'accordo quadro approvato dai sindacati e dai datori di lavoro finlandesi per elaborare un modello comune di *age planning* per l'industria, i comuni e le agenzie governative.

#### **5. Colmare il gap generazionale attraverso il trasferimento delle conoscenze**

Molti settori economici – in particolare l'industria finanziaria – stanno subendo una perdita delle conoscenze aziendali a causa del pensionamento e del prepensionamento dei lavoratori maturi. Questa perdita riguarda la conoscenza sia esplicita che implicita. La conoscenza implicita è l'insieme delle competenze tacite possedute dai lavoratori *senior* e lascia l'azienda insieme con il lavoratore. Le dinamiche demografiche comportano il rischio di un pericoloso deficit del sapere, ma le banche tendono a minimizzare la gravità della perdita.

La soluzione per la minaccia di perdita della conoscenza aziendale è un processo sistematico di trasmissione del sapere (*know-what*) e del saper fare (*know-how*). Il trasferimento intergenerazionale delle conoscenze d'impresa avviene attraverso il *mentoring* a (e simili *tutorship* o *coaching*) e altri strumenti di condivisione del sapere aziendale come la formazione e l'apprendimento continuo.

La catena logica delle fasi di trasferimento della conoscenza deve essere in grado di rispondere ai seguenti punti chiave: cosa (quale campo della conoscenza corre il rischio di estinguersi); chi (chi detiene quella parte della conoscenza e sta per andare in pensione o in esodo); chi (chi è il destinatario della trasmissione); come (quali sono gli strumenti più adatti per trasmettere il *know-what* e il *know-how* e i modi di applicarli/monitorarli).

Come nel caso dell'*age management*, anche il *knowledge transfer* non è uno schema *standard* universalmente valido: poiché le logiche aziendali e i comportamenti organizzativi sono diversi, la progettazione e l'esecuzione del processo di trasferimento della conoscenza richiedono un percorso specifico per ciascuna azienda. Ad ogni modo, la trasmissione del sapere dovrebbe fluire nelle due direzioni, per consentire la condivisione tra i lavoratori maturi e giovani. A proposito di ciò, interessanti modelli di dialogo e scambio tra generazioni sono forniti da Barclays. In particolare, è stata messa in pratica una forma di *reverse mentoring* che coinvolge i giovani nel supportare i colleghi *senior* verso l'esercizio di nuove funzioni.

La consapevolezza delle banche è essenziale per prevenire la minaccia di una deriva della conoscenza (da alcuni commentatori definita come un vero e proprio “deragliamento”). Il sindacato può svolgere un ruolo maieutico nel far emergere nel settore finanziario la consapevolezza del pericolo di una patologica perdita della memoria d'impresa (la “amnesia aziendale”).

## 6. Ulteriori riflessioni sugli argomenti della ricerca dal punto di osservazione del sindacalista

Vi sono alcuni aspetti riguardanti i contenuti della ricerca che meritano di essere rimarcati.

L'evidenza suggerisce che la tecnologia, in generale, può aiutare a soddisfare le esigenze di una società che invecchia. La domotica rende gli elettrodomestici intelligenti e i lavori di casa facili da svolgere grazie ai dispositivi ad attivazione vocale ed al controllo centrale intelligente. La medicina sarà personalizzata tramite l'intelligenza artificiale e i *big data*. L'isolamento sociale può essere affrontato tramite gli schermi *family hub* e le *social app* gestite tramite *smart tv*. Considerato che le tecnologie digitali hanno un così alto potenziale per incoraggiare la partecipazione degli anziani alla vita attiva e la loro inclusione nella società, perché mai l'innovazione digitale non dovrebbe favorire la forza lavoro matura ai

fini di un efficace coinvolgimento nel lavoro? Per di più, ora è il momento giusto per farlo perché c'è una tendenza a sottovalutare la marcia del cambiamento demografico e, al contrario, a sopravvalutare la velocità di avanzamento della trasformazione tecnologica.

Sebbene esistano evidenti segnali che la digitalizzazione possa favorire l'inclusione dei lavoratori *senior* nel nuovo ciclo produttivo dei servizi finanziari, molte banche in tutta Europa stanno espellendo i *baby boomers* attraverso programmi di prepensionamento. Le banche prendono queste decisioni in base a presunti esuberanti, senza cogliere l'opportunità di conservare una forza lavoro esperta.

Inoltre, l'ecosistema finanziario sta vivendo una mutazione strutturale che porterà presto a una selezione naturale: sopravvivranno solo le banche in grado di adattarsi alle "piattaforme" costituite da "strati" di servizi digitali modulari (web, conversazionale, mobile e così via). Gli anziani non dovrebbero essere esclusi dall'interazione lavorativa con le *digital banking platforms* perché possono offrire il loro talento nel fronteggiare la sfida. I lavoratori maturi che hanno il potere dell'*expertise* possono effettivamente fornire la loro visione, conoscenza, giudizio e pensiero critico per affrontare la mutazione strutturale. Coerentemente con ciò, è necessario creare un ambiente di lavoro – composto da strutture, impianti, *hardware*, *software* e assistenza tecnica – che sia accogliente ed accessibile ai lavoratori indipendentemente dall'età.

La cornice adeguata in cui inquadrare le modalità di inclusione degli over 55 nell'ambito lavorativo è la *flexicurity*, un mix di flessibilità del lavoro e sicurezza dell'occupazione. Va notato che può sorgere una situazione di conflitto se la flessibilità per i datori di lavoro tende a prevalere sulla sicurezza dei lavoratori, con un eccesso di elasticità richiesto dalle aziende. A tale proposito, i sindacati svolgono un fondamentale ruolo di sentinella, salvaguardando le favorevoli condizioni di lavoro attraverso la consultazione con la società civile e la concertazione con le parti sociali.

La flessibilità si riferisce alle attività lavorative svolte indipendentemente dal luogo e dal tempo, come il lavoro a distanza, il lavoro intelligente, il lavoro agile, il lavoro mobile, il telelavoro, il part-time e il tempo flessibile. La flessibilità nel lavoro bancario libera i lavoratori da diversi obblighi di ufficio e da orari rigidi, consentendo una più libera interazione con l'azienda e i clienti. Questa caratteristica dell'adattabilità – a condizione che implichi l'adeguamento del lavoro alla forza lavoro matura e non viceversa – è la chiave per mantenere i lavoratori *senior* impegnati nelle banche per qualche altro anno. La sicurezza del lavoro attiene alla stabilità dell'occupazione, i diritti dei lavoratori, la dignità del lavoro, la certezza del salario, la salute e la sicurezza, la formazione continua.

Per quanto riguarda la formazione, questa deve continuare oltre la competenza acquisita inizialmente, per mantenere, migliorare e aggiornare le abilità dei lavoratori durante la vita lavorativa. In un mercato del lavoro in rapida evoluzione,

non pochi lavoratori stanno perdendo la loro occupabilità – cioè la capacità di ottenere e mantenere un posto di lavoro – a causa della mancata corrispondenza delle competenze con il lavoro (“*skill mismatch*”). La riconfigurazione del sistema finanziario e l’evoluzione dei relativi bisogni di competenze, coniugate con la trasformazione digitale e le nuove pratiche di organizzazione del lavoro, non verranno del tutto soddisfatte da una forza lavoro adeguatamente formata: in termini economici, ciò significa uno squilibrio tra l’offerta e la domanda di competenze nel mercato del lavoro. La formazione, che è una precisa responsabilità sociale delle banche, è la chiave per mantenere la capacità di svolgere attività lavorative nello stesso settore o anche in altri settori, dato un panorama occupazionale che viene continuamente rimodellato dal cambiamento tecnologico e dalle dinamiche globali. In quanto fonte principale di *téchne* – cioè padronanza del mestiere, perizia e competenza – la formazione continua è fondamentale per consentire lo sviluppo professionale dei lavoratori e garantire la loro generale occupabilità nel tempo, anche in circostanze di mobilità intersettoriale del lavoro.

Naturalmente, vite lavorative più lunghe richiedono anche l’erogazione di servizi previdenziali inclusivi e coperture assicurative *ad hoc* a fronte del cambiamento del ciclo di vita, che possano rispondere alle esigenze specifiche di assistenza e protezione dei lavoratori anziani, come le facilitazioni ai pendolari, l’assistenza familiare, il *counseling*, i trattamenti contro lo *stress*, la prevenzione sanitaria, la terapia ginnico-correttiva, i piani di riabilitazione, l’assistenza infermieristica.

Il disegno generale è quello di creare un ambiente di lavoro *age-friendly*, anche a misura di anziano, che sia multi-generazionale, solidale, inclusivo e sano. In questo, è stato fatto un passo avanti attraverso i principi guida sviluppati dal World Economic Forum e supportati da gruppi leader come Deloitte, Intel, Nestlé, Standard & Poor, Philips, Home Instead.

Uno dei sostenitori di tali principi – Deloitte – ha promosso anche il concetto del “dividendo della longevità”, affermando che l’avanzamento dell’età della forza lavoro può essere un vantaggio competitivo. Molte imprese in settori diversi da quello bancario trattengono i “talenti” anziani – perché li considerano portatori di un patrimonio di competenze e un mezzo per diffondere la conoscenza aziendale – attraverso la creazione di nuovi ruoli specifici e l’estensione dei modelli di carriera.

## 7. Commenti conclusivi sulla ricerca sotto un profilo sindacale

Man mano che il ritmo della digitalizzazione diventa più rapido, molte banche pianificano consistenti tagli della forza lavoro nel tempo, ma – fino ad oggi – sembrano riluttanti ad aggiornare le competenze dei lavoratori attraverso

*Upskilling* o a convertire le abilità dei dipendenti attraverso il *reskilling*. Da una prospettiva evolucionistica, il pericolo è che le banche possano cadere vittime del darwinismo digitale che si verifica quando la tecnologia avanza più velocemente di quanto l'organizzazione possa adeguarsi ad essa. Casi come Blockbuster e Kodak, sebbene in settori diversi, dimostrano come l'innovazione non perdoni le aziende che non ne colgono la portata.

Il cambiamento digitale non è solo una questione di *customer experience* e di investimenti, ma anche di persone. L'innovazione digitale non può realizzarsi senza l'intervento diretto dei lavoratori, che prendono parte ai relativi processi con le loro qualità personali: attitudine alle relazioni, capacità di giudizio, pensiero critico, creatività, abilità generali, competenze professionali specifiche. Senza di esse, la rivoluzione digitale può rivelarsi un azzardo anziché una opportunità.

Le organizzazioni sindacali sono chiamate a svolgere un ruolo importante nel promuovere la comprensione dei rischi che le banche corrono nel fronteggiare il progresso tecnologico senza l'appropriato intervento del fattore umano.

A questo proposito, i sindacati devono verificare che le banche stiano investendo risorse adeguate in termini di tempo e denaro per rimodellare le competenze.

Più di prima, è necessario favorire un dialogo tra le parti sociali per gestire l'invecchiamento della forza lavoro. La concertazione deve essere focalizzata sulla condivisione di informazioni, la consultazione e la discussione di approcci efficaci per la gestione delle differenze di età e lo scambio di conoscenze tra generazioni. In tal modo è possibile colmare la distanza tra le diverse fasce di età dei lavoratori e raggiungere la solidarietà intergenerazionale, anche in direzione di uno sviluppo sostenibile del settore finanziario.

In conclusione, dal punto di vista sindacale, la ricerca esplorativa del progetto *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on over 55 and young workers in the financial sector. Sustainable growth and generation gap* è stata fruttuosa in termini di identificazione dei temi chiave e di costruzione delle cornici concettuali. Le scelte metodologiche, la raccolta dei dati e l'approccio analitico messi in atto dai partner scientifici sono stati efficacemente integrati con l'esperienza diretta dei sindacalisti "immersi" nel mondo bancario.

I contenuti della ricerca prodotta dagli studiosi sono ora disponibili per essere utilizzati dagli attori sindacali al fine di fronteggiare le sfide della trasformazione digitale e dell'invecchiamento della forza lavoro all'interno del mondo bancario. Le conoscenze integrate che sono state costruite nel contesto della ricerca possono essere tradotte e applicate al contesto lavorativo per affrontare il problema del divario generazionale e migliorare la cooperazione e il sostegno reciproco tra generazioni di lavoratori nel settore finanziario. Nel raggiungere i risultati attesi, l'indagine scientifica è stata rilevante e meritevole di diffusione nella comunità dei lavoratori nei servizi finanziari.

Capitolo 6.  
**Innovazione negoziale  
e solidarietà intergenerazionale:  
l'Age Plan contrattato come cardine  
del percorso formativo del progetto**

*di Paola Vinciguerra*

*Insegnare alle persone a credere in loro stesse  
è la cosa di gran lunga più importante che si possa fare*

Jack Welch

Obiettivo principale del progetto *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on "over 55" and young workers in the finance sector. Sustainable Growth and generation gap* è stato dimostrare che la risposta più efficace alle sfide dei cambiamenti demografici è la corretta gestione dell'invecchiamento della popolazione attiva attraverso politiche di *age management* e di solidarietà intergenerazionale.

Il progetto, come richiesto dalla linea di bilancio 04.03.01.01.08, è stato dunque caratterizzato da una forte componente dedicata alla ricerca e all'analisi.

Per valorizzare al massimo gli esiti dell'azione, le attività sono state suddivise in due filoni principali: la ricerca accademica, portata avanti dai partner scientifici ADAPT, Polibienestar e Lodz University e la ricerca empirica, sviluppata dai partner del dialogo sociale e orientata all'identificazione di buone pratiche in materia di *age management*.

I risultati di entrambe le ricerche sono stati trasferiti nelle *policy recommendations* del progetto e sono servite nel corso di formazione come contesto su cui sperimentare e far sperimentare ai partecipanti innovative metodologie contrattuali di *age management* negoziato.

Il percorso formativo del progetto europeo ha rappresentato essenzialmente un processo attraverso il quale promuovere l'*agentività* <sup>(1)</sup> – cioè la *competenza ad agire*

---

<sup>(1)</sup> Il concetto di agentività umana (*human agency*) – punto principale dell'intera teoria social-cognitiva di cui lo psicologo canadese Albert Bandura è il principale esponente – può essere definito come la capacità di agire attivamente e "trasformativamente" nel contesto in cui si

– dei partecipanti che hanno avuto l’opportunità di testare in situazione protetta alcuni strumenti negoziali, rafforzando la consapevolezza di sé e delle loro potenzialità e migliorando la loro capacità di trasformare la realtà nella quale operano quotidianamente.

All’interno di questo orizzonte di senso, il percorso pedagogico intrapreso è stato finalizzato all’*empowerment* dei partecipanti-sindacalisti, incoraggiando la loro propensione verso una maggiore assunzione di responsabilità e sostenendo il loro *senso di autoefficacia*, in modo da farsi promotori di un cambiamento nel loro contesto organizzativo e nella interlocuzione con la controparte datoriale.

Tutto il percorso del progetto, non solo il corso di formazione, è stato orientato alla costruzione di una rete di sindacalisti:

1. attrezzati ad affrontare in termini di conoscenza e sensibilità i problemi dell’invecchiamento della popolazione lavorativa e del cambio generazionale (*obiettivi di conoscenza*);
2. in grado di rispondere, con nuovi metodi operativi, alle sfide negoziali e di contribuire efficacemente al dialogo sociale europeo (*obiettivi di cambiamento*).

Per permettere il massimo coinvolgimento e favorire il contributo personale dei partecipanti, mettendoli nella condizione di modificare efficacemente il proprio ambiente e migliorare la qualità della loro attività sul campo, la scelta di utilizzare metodologie di tipo attivo e partecipativo è stata imprescindibile.

Decidere di sviluppare l’*agentività* (*competenza ad agire*), per citare Martha Nussbaum (2), fondatrice con Amartya Sen della Human Development and Capability Association, significa lavorare per aumentare la possibilità/libertà che ogni persona ha di immaginare e desiderare qualcosa che ancora non è data; individuare gli obiettivi per realizzarla, a partire da quanto ha a disposizione; creare e dare inizio a qualcosa di nuovo, costruendo strategie di azione in grado di esprimere anche la propria realizzazione personale. Tutto ciò è possibile solo realizzando un progetto educativo che metta al centro e mobiliti lo spirito di iniziativa, il senso di responsabilità, le competenze e le esperienze dei partecipanti. Ed è esattamente questo l’approccio pedagogico che è stato seguito.

Coerentemente con gli obiettivi e con l’impianto metodologico su descritto, il target group a cui è stato indirizzato il percorso formativo è stato individuato tra sindacalisti contrattualisti del settore finanziario provenienti dai paesi partner del progetto, in grado quindi, alla fine del percorso, di mettere in pratica nelle negoziazioni sindacali quanto acquisito. È stato inoltre chiesto ai partner di far partecipare corsisti “giovani” e “anziani” in modo da arricchire lo scambio tra le diverse generazioni e rendere l’apprendimento più significativo.

---

è inseriti. Tale funzione umana, che riguarda sia i singoli individui che i gruppi, si traduce operativamente nella facoltà di generare azioni mirate a determinati scopi.

(2) M.C. NUSSBAUM, *Creare capacità*, Il Mulino, 2013.

La decisione di sviluppare sia gli obiettivi di conoscenza che di cambiamento in modo dinamico e partecipativo e, contemporaneamente, la presenza in aula di corsisti già esperti in contrattazione sindacale e con età ed esperienza diverse, ha consentito al processo di formazione di incidere in maniera efficace sulla crescita professionale dei partecipanti.

L'aver previsto e strutturato un sistema articolato di valutazione del processo formativo, basato sul modello di Kirkpatrick <sup>(3)</sup>, ha permesso, inoltre, di misurare passo dopo passo i progressi dei partecipanti, fino a valutare i primi effetti sul luogo di lavoro delle competenze e degli orientamenti appresi.

Anche il ruolo dei formatori è stato coerente con l'impianto concettuale e metodologico del percorso di apprendimento. Più che docenti in posizione *up-down*, i formatori hanno giocato il ruolo di facilitatori dell'apprendimento incoraggiando il contributo personale dei partecipanti come base di riflessione ed analisi per la costruzione del loro processo di consapevolezza e cambiamento.

Partendo da questi assunti, il percorso di crescita professionale per i partecipanti partner del progetto è iniziato fin da subito e molto prima dell'evento strettamente formativo. Infatti, prima della partecipazione alla formazione in aula, i partner attori di dialogo sociale sono stati coinvolti in un impegnativo lavoro di ricerca a distanza a cui è seguito un processo di condivisione e scambio di conoscenze e un successivo step di selezione e analisi delle migliori pratiche europee in tema di *age management* e solidarietà intergenerazionale.

Per i lavori a distanza i partner sindacali sono stati divisi in 2 gruppi di lavoro e, utilizzando una applicazione web dedicata, hanno sviluppato la ricerca focalizzandosi su:

- a. buone pratiche o strumenti previsti dagli accordi aziendali volti a valorizzare le risorse umane “over 55”;
- b. misure/politiche per incoraggiare e consentire ai lavoratori “over 55” di rimanere più a lungo o di rientrare sul mercato del lavoro;
- c. buone pratiche di accordi aziendali volti a rispondere alle differenze generazionali e a promuovere il dialogo e la solidarietà tra le generazioni di lavoratori.

Il primo gruppo – BBDSZ (Ungheria), UGT FESMC (Spagna), MUBE (Malta), UPA (Romania), FIRST (Italia) – composto dai sindacati che parteciparono al precedente progetto europeo sugli over 55 <sup>(4)</sup>, ha ricercato e analizzato le azioni/attività realizzate – nel quinquennio 2013-2018 – sul tema dell'*age management* e della solidarietà intergenerazionale nel settore finanziario e bancario a seguito della sollecitazione e della conoscenza che il progetto precedente aveva prodotto (attività di follow-up).

---

<sup>(3)</sup> J.D. KIRKPATRICK, W. KAYSER KIRKPATRICK, *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, Association for Talent Development, 2016.

<sup>(4)</sup> *Developing solidarity between generations of workers: good practices to increase employment rates of youth and of workers over 55. The case of the banking sector*, VS/2011/0430.

Il secondo gruppo – FEC FO (Francia), BASISEN (Turchia), PRO (Finlandia), OTOE (Grecia) – tenendo conto del quadro europeo, ha indagato e analizzato le leggi, gli accordi europei, nazionali e aziendali e le buone pratiche di dialogo sociale relative all'*age management* e alla solidarietà intergenerazionale nel settore finanziario.

L'incontro di Budapest del 12 febbraio 2019, seguito al lavoro di gruppo a distanza, è stato un ulteriore step di crescita collettiva in cui i partner hanno condiviso e discusso i primi risultati delle ricerche dei partner scientifici e le buone pratiche raccolte dai sindacalisti.

Un altro momento importante per la crescita professionale dei partecipanti al progetto è stato il workshop che si è tenuto presso la sede di Eurofound a Dublino il 15 marzo 2019 e che ha visto i partecipanti confrontarsi con gli studi più aggiornati in tema di *age management* negoziato ed i partner scientifici presentare le *policy recommendations* legate alla prima fase della ricerca.

Dopo il corso di formazione e ancora di più dopo la conferenza finale del 3 dicembre 2019 i partecipanti al corso si sono impegnati a diffondere i risultati del progetto e le linee guida negoziali nei loro rispettivi ambiti di lavoro. Questa importantissima fase di *dissemination* è stata sostenuta e coadiuvata dai formatori che hanno predisposto un *dissemination tool* con i risultati degli studi dei ricercatori e la descrizione del metodo negoziale basato sul *job life cycle model*.

## **1. Il corso di formazione**

Le finalità del corso di formazione, tenutosi a Roma il 18 e 19 settembre 2019, sono state dupli:

- a. migliorare nei partecipanti la conoscenza del quadro legislativo europeo, dello scenario rispetto al settore finanziario europeo – in termini di impatto della digitalizzazione e dei mutamenti demografici nel mercato del lavoro – e delle principali tipologie di politiche di solidarietà intergenerazionale;
- b. rafforzare nei partecipanti la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento attraverso l'acquisizione di strumenti negoziali e di interlocuzione aziendale innovativi (*age plan* e bilateralità) in grado di incidere sull'organizzazione del lavoro in azienda.

Gli obiettivi didattici del corso sono stati quelli di mettere i partecipanti in grado di:

- comprendere ed interpretare il quadro legislativo europeo, lo scenario e le principali politiche di *age management* attraverso lo studio di un glossario specifico;

- identificare piste di azione contrattuale partendo dai dati di scenario, di composizione della popolazione aziendale (età e genere, inquadramenti) e dei bisogni dei lavoratori;
- costruire un protocollo di azione negoziale sui temi di solidarietà intergenerazionale, integrando i dati di scenario all'analisi di un contesto reale aziendale o transnazionale di gruppo;
- sviluppare strumenti contrattuali innovativi per negoziare accordi basati sui bisogni dei lavoratori e applicando le regole per la costruzione di un *age plan*;
- esercitare e diffondere una cultura sindacale basata sulla partecipazione e la bilateralità;
- applicare strumenti contrattuali innovativi a livello transnazionale;
- integrare il tema della solidarietà intergenerazionale con quello del welfare contrattato.

La metodologia utilizzata è stata di tipo induttivo e partecipativo e si è sviluppata coerentemente in 5 step:

1. indagine pre-corso a cura dei partecipanti per raccogliere le caratteristiche della popolazione lavorativa delle loro aziende (distribuzione del personale per genere, fasce di età, tipologia contrattuale e livelli di inquadramento);
2. presentazione da parte dei partner scientifici delle principali tendenze demografiche, occupazionali, tecnologiche ed economiche del settore finanziario europeo e di un glossario sulle principali politiche di *age management*;
3. identificazione dei bisogni di *age management* dei lavoratori partendo dai trend descritti dai ricercatori e dalle caratteristiche di un contesto aziendale scelto dal gruppo di lavoro tra quelli presenti;
4. definizione di una piattaforma negoziale identificando gli obiettivi e gli strumenti di *age management* più efficaci e coerenti rispetto al contesto aziendale scelto ed ai bisogni dei lavoratori individuati in base alle caratteristiche della popolazione;
5. elaborazione di una strategia e degli strumenti per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dell'applicazione dell'accordo di *age plan*.

Cruciale per la crescita dei partecipanti è stata la sperimentazione in aula di una contrattazione collettiva basata sulla negoziazione di un accordo di *age plan* <sup>(5)</sup>.

L'*age plan* è un piano aziendale che, basandosi sul *job life cycle model*, definisce azioni e modelli operativi partendo dall'età, dal genere e dalla situazione di vita e professionale dei dipendenti, cercando in questo modo di rispondere il più possibile alle esigenze e alle aspettative reali dei lavoratori.

---

<sup>(5)</sup> AA.VV., *Longer careers with the job life cycle model – guide to designing an age plan*, Akava, SAK, 2012.

Un buon *age plan* incide su ogni aspetto del modello organizzativo aziendale e del sistema di welfare (H&R, formazione delle competenze, WLB, H&S, orari e contratti di lavoro, ambiente, relazioni sociali, comunicazione, ecc.) e incoraggia le aziende a vedere le diverse fasce d'età, compresa quella più anziana, come una risorsa, a sviluppare azioni di supporto e flessibilità e a mettere in atto politiche per far sì che il lavoro diventi più significativo e generi benessere per tutta la forza lavoro aziendale.

Obiettivo di un *age plan* è dunque organizzare il lavoro e l'ambiente di lavoro, in modo da sostenere la produttività dell'azienda e il benessere dei dipendenti, modificandoli per adattarli alle esigenze del personale e favorendo la crescita e la formazione continua dei dipendenti e la riconciliazione tra lavoro e vita privata.

La realizzazione di un *age plan* aziendale favorisce quindi sia la redditività aziendale e il reclutamento e la *retention* di personale di qualità, che la gratificazione dei lavoratori, aumentandone il senso di appartenenza e la qualità della vita.

Sviluppando questo percorso strutturato i corsisti hanno appreso una metodologia che va ben oltre il tema specifico del corso. Hanno potuto sperimentare, insieme ed in laboratorio, un metodo rigoroso per la presa di decisioni che ha intrecciato i principi del pensiero strategico con gli scenari più aggiornati dell'evoluzione del settore finanziario europeo.

Il risultato è stato un lavoro ricco in cui è emersa forte la richiesta dei sindacalisti presenti, tutti esperti negoziatori, di un sistema aziendale che si moduli alle esigenze dei lavoratori nelle loro diverse fasi della vita, che metta al centro non solo il/la lavoratore/trice ma la persona nella sua interezza e nel più ampio contesto familiare e della comunità di appartenenza.

È emersa inoltre una convinzione, unanimemente condivisa tra i partecipanti, di una politica di *age management* che si prenda cura dei bisogni individuali e collettivi dei lavoratori attraverso il loro coinvolgimento diretto nella gestione e nelle scelte datoriali.

## **2. Il sistema di valutazione del processo formativo**

### **2.1. L'impostazione metodologica**

La valutazione dell'efficacia formativa, come già anticipato, ha seguito costantemente il processo formativo. Valutare l'apprendimento significa infatti individuare i cambiamenti avvenuti nelle conoscenze, nelle competenze e nelle performance degli individui a fronte di un determinato intervento formativo, con il fine di garantire la coerenza fra il piano formativo e le strategie atte al raggiungimento di determinati obiettivi.

Il più conosciuto, apprezzato e utilizzato modello gerarchico di valutazione dell'efficacia di un percorso formativo è sicuramente quello a 4 livelli introdotto nel 1959 da Donald Kirkpatrick (1924-2014).

L1 – *Reactions* (gradimento): rileva e misura la soddisfazione espressa dai partecipanti relativamente agli aspetti didattici, organizzativi, logistici, sociali, motivazionali, comprese le percezioni di utilità e difficoltà del percorso stesso.

L2 – *Learning* (apprendimento): rileva e misura l'effettiva efficacia didattica del percorso formativo in termini di conoscenze acquisite e di miglioramento delle competenze e delle performance individuali.

Per misurare il gradimento dei partecipanti, ma anche per raccogliere la loro percezione di quanto appreso e i loro ulteriori bisogni formativi, è stato utilizzato un questionario di valutazione a cui sono stati affiancati il giro di tavolo e la *self-analysis* alla fine del corso. Questo per quanto riguarda la c.d. *valutazione sommativa*, cioè a fine corso.

Per quanto riguarda invece *le valutazioni in itinere* si sono valutati i lavori che i partecipanti hanno svolto sia fuori dall'aula (l'analisi e la raccolta delle buone pratiche, lo spirito di collaborazione ed iniziativa) che in aula (lavori di gruppo, osservazioni, interventi/domande in plenaria, livello di attenzione e ascolto) il cui esito ha permesso di valutare il livello di acquisizione dei contenuti ma anche l'impegno e la motivazione ad apprendere.

L3 – *Transfer* (trasferimento sul comportamento delle skill apprese): misura l'effettiva applicazione nell'attività e nel lavoro quotidiano delle nuove conoscenze acquisite in un determinato percorso di formazione e la loro *performance adaptability*, cioè il processo di generalizzazione delle conoscenze acquisite a nuove situazioni e a compiti più complessi.

L4 – *Results* (impatto sull'organizzazione/luogo di lavoro): va fatta in un arco temporale adeguatamente lungo sapendo che gli elementi e le variabili che entrano in gioco in questa fase sono molteplici e di diversa natura.

Nel nostro progetto, vista la limitata durata nel tempo (2 anni, di cui solo 6 mesi dopo l'intervento di formazione) e l'ampiezza del target di riferimento (organizzazioni sindacali provenienti da 10 paesi europei), è stato quasi impraticabile valutare l'impatto organizzativo.

Cionondimeno, prendendo a riferimento un arco temporale di 3 mesi è stato chiesto ai partecipanti di diffondere gli esiti della ricerca e gli input del corso di formazione e di riportare alla conferenza finale i primi risultati dell'attività di disseminazione.

## **2.2. Gli esiti del sistema di valutazione**

### *L1 – Reactions (gradimento)*

Il questionario di verifica finale ha evidenziato un altissimo livello di soddisfazione media (oltre l'87%), ed una accresciuta consapevolezza sui temi del progetto.

Gli aspetti più apprezzati del corso sono stati la condivisione delle conoscenze tra partecipanti provenienti da organizzazioni e paesi diversi, il contributo dei ricercatori, il metodo di lavoro ed il clima positivo e costruttivo dell'aula.

Le parole chiave più utilizzate dai partecipanti per descrivere il loro stato d'animo a seguito della *self-analysis* sono state: fiducia, entusiasmo, crescita personale, *empowerment*, condivisione, nuove idee, nuovi metodi di lavoro, partecipazione, cambiamento di prospettiva sui lavoratori più anziani.

### *L2 – Learning (apprendimento)*

I lavori di gruppo hanno mostrato un alto livello di *commitment* da parte di tutti i partecipanti.

Le verifiche in itinere e quelle a fine corso hanno evidenziato in particolare la crescita dei partecipanti relativamente a:

- la conoscenza del quadro legislativo dell'UE, dello scenario demografico e della posizione della CES in materia;
- la capacità nell'applicazione delle politiche di solidarietà intergenerazionale e nella comprensione dei concetti chiave a seguito dello studio del glossario;
- le conoscenze e competenze su come costruire, gestire, monitorare e valutare un accordo collettivo basato sull'*age plan*;
- la competenza su strumenti contrattuali innovativi basati sulle esigenze dei lavoratori e sull'analisi del contesto;
- la consapevolezza di una cultura sindacale basata sulla solidarietà, la partecipazione e la bilateralità;
- la percezione di essere agenti di cambiamento e di conoscenza
- la consapevolezza unanime che sviluppare la contrattazione aziendale e transazionale sul tema della solidarietà intergenerazionale sarà fondamentale per la tutela del futuro occupazionale del settore finanziario europeo.

### *L3 – Transfer (trasferimento sul comportamento delle skill apprese)*

Il livello 3 è stato preso in considerazione per valutare l'attività di *dissemination* dei partner.

I partecipanti sono stati dotati di:

- a. un c.d. *dissemination tool*, un documento in formato elettronico con gli esiti del progetto, le linee guida e le *policy recommendations*, utile per illustrare e promuovere i risultati e le proposte emerse.
- b. un modulo di report per la raccolta delle attività di disseminazione e di iniziative post corso.

Le prime azioni sindacali intraprese dai partecipanti, raccolte grazie al report, sono state presentate e discusse in occasione della conferenza finale di Vico Equense del 3 dicembre 2019.

# Conclusioni e *policy recommendations*

di Riccardo Colombani

Gli spunti di riflessione forniti dal presente progetto sono molteplici, e riguardano due direttrici di azione: 1) l'implementazione per via volontaria (negoziale) dell'accordo-quadro europeo su *active ageing* e solidarietà intergenerazionale; 2) la revisione della normativa europea in materia di diritti sociali, in un'ottica finalmente collettiva e *multistakeholder* (anziché individualistica e imperniata sull'endiadi rischi/responsabilità d'impresa, che giustifica scelte unilaterali d'impresa).

Occorre creare, in altri termini, un *acquis* normativo comunitario favorevole per la contrattazione collettiva in tema di *active ageing*, omogeneo per tutto il perimetro dell'Unione, e che si innesti in maniera virtuosa nei sistemi pubblici di *flexicurity*. Occorre una visione osmotica dei diritti di cittadinanza del lavoro, che riscriva i confini d'impresa (che non ha un "dentro" e un "fuori") e la sua funzione sociale (sempre più proiettata in una dimensione transnazionale) e, attraverso di essa, recuperi i valori dell'economia sociale di mercato, che rimane la più solida radice culturale dell'Unione europea.

## 1. Il riconoscimento giuridico della contrattazione collettiva transnazionale

Il primo, generale tema da trattare riguarda il riconoscimento giuridico della contrattazione collettiva in un'ottica sovranazionale, comunitaria, solidale ed inclusiva: l'*active ageing*, impegnando le imprese al mantenimento prolungato nel lavoro attivo di lavoratori anziani, produce valore non solo per l'azienda e la comunità di persone del lavoro, ma per l'intera collettività, e dunque attua con risorse endogene all'impresa un sistema solidale di *flexicurity*. Perché tali politiche gestionali risultino efficaci, cioè siano realmente inclusive, occorre che esse scaturiscano da negoziati diffusi in tutto il perimetro comunitario e siano capaci di coinvolgere e impegnare sindacati e istituzioni pubbliche, scongiurando il rischio che i regimi di costi, diversi da paese a paese facilitino, al contrario, scelte opportunistiche d'impresa e soluzioni di dumping sociale. Tali aspetti appaiono in maniera più vistosa proprio in quei paesi in cui è più facile, dal punto di vista legislativo, dismettere forza lavoro "aged", nonché è meno costoso, dal punto di vista economico, assumerne di nuova: in questi paesi gli effetti dell'*active ageing* e della solidarietà tra generazioni sono più scarsi. Analogamente, anche nei paesi

dotati di ammortizzatori sociali negoziali più evoluti (come l'Italia, che dispone nel settore bancario di un fondo bilaterale di solidarietà per l'esodo volontario) è difficile riscontrare paralleli strumenti contrattuali di solidarietà intergenerazionale: l'effetto finale, paradossale, è che gli stessi ammortizzatori sociali, da soli, rischiano di fare da moltiplicatore negativo del fenomeno dell'esclusione anticipata dal lavoro, in assenza di politiche di nuova occupazione. In questo specifico punto di snodo della rappresentanza collettiva (quello che intende evolvere dal dialogo sociale alla contrattazione collettiva transnazionale) si registrano le maggiori difficoltà operative per gli attori sociali di *active ageing*: mentre gli accordi collettivi sottoscritti in ambito nazionale acquistano efficacia *erga omnes* con peculiarità diverse da Stato a Stato, gli accordi transnazionali non godono di uguale riconoscimento normativo e si svolgono, di fatto, nel quadro giuridico più lasco del "dialogo sociale europeo", e inoltre non dispongono di una sede giuridica di contrattazione. Per conseguire tale ambizioso obiettivo, occorre dunque: a. un metodo innovativo di cooperazione tra CAE e sindacati aziendali; b. un metodo di lavoro che coinvolga, sul tema dell'*active ageing* e della solidarietà tra generazioni: sindacati nazionali, federazioni europee e istituzioni comunitarie. Per il conseguimento di ciascuno dei due obiettivi è necessario l'intervento del legislatore comunitario. Le multinazionali europee del settore finanziario si trovano ad attivare inediti spazi negoziali in assenza di norme cogenti ed omogenee. Gli accordi raggiunti non hanno generalmente valenza di contratti collettivi di lavoro, dal momento che essi devono scontare limiti di rappresentanza negoziale (che sono dettati dalle leggi nazionali), limiti di rappresentanza per materia (regolano solo gli oggetti specificamente dedotti, e non l'intero assetto dei rapporti contrattuali di lavoro) e limiti di rappresentanza soggettiva (l'accordo vincola solo i soggetti firmatari). La situazione attuale è insomma la carenza di un quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale. Una risoluzione del Parlamento europeo ha in verità introdotto, il 12 settembre 2013, un «quadro legale opzionale per gli accordi sulle società transnazionali europee». Ma tale risoluzione (2012/2292 INI) non sembra affatto decisiva: in primo luogo, perché si tratta formalmente di una raccomandazione, cioè di un atto che non pone impegni a legiferare per il legislatore comunitario; in secondo luogo, perché i suoi contenuti di proposta, quand'anche recepiti dal legislatore, non muterebbero in alcun modo lo *status quo*: un quadro normativo opzionale non è affatto un quadro normativo, perché nega il concetto stesso di norma eteronoma, capace di creare vincoli giuridici indipendentemente dalla volontà di chi vi è sottoposto.

I CAE, oggi, sono interlocutori obbligatori delle multinazionali europee, in virtù dei diritti di informazione e consultazione "tempestive" di cui dispongono (pur risultando privi di potere di contrattazione). Al contrario, i sindacati nazionali hanno, sì, titolarità negoziale, ma solo a livello territoriale. La sottoscrizione di Joint Texts da parte di più soggetti di rappresentanza, sia nazionali sia

sovranazionali, è l'espedito pratico adottato per vincolare la holding, e quindi anche le società controllate, a negoziare standard omogenei in tutti gli impianti in cui opera la multinazionale.

*La proposta.* Si sollecita, su questo specifico punto, il legislatore europeo a superare il doppio vulnus presente nella proposta di Risoluzione del Parlamento europeo (2012/2292 INI): 1. rendendo il “quadro normativo opzionale”, invece, obbligatorio e vincolante *erga omnes*, a fini di certezza giuridica; 2. individuando e/o riconoscendo soggetti di rappresentanza collettiva sovranazionale, e la loro connessa titolarità a sottoscrivere accordi transnazionali a livello d'impresa, almeno quando siano coinvolte le federazioni europee di settore (intervenendo, perciò, anche sulla revisione della Direttiva 2009/38/CE). Per entrambi i punti, si tratta di introdurre una nuova Direttiva (frutto magari del dialogo sociale) sul riconoscimento di un quadro giuridico di riferimento certo per la contrattazione collettiva transnazionale, che parta dal livello di impresa per coinvolgere ogni livello di contrattazione (compreso quello settoriale e intersettoriale) che investa il perimetro dell'Unione.

## **2. L'active ageing come misura negoziale di welfare mix solidale**

Il secondo tema da trattare in fase di implementazione dell'accordo-quadro è quello della inclusività solidale, che può consentire al welfare privato, negoziato nelle imprese, di espandersi, uscendo dalla prigione concettuale dell'“esclusività”, tipica dei club aziendali, per accreditarsi come possibile risposta integrata (“welfare mix”) al bisogno crescente di salute e sicurezza sociale espresso dai cittadini-lavoratori europei. Il benessere legato ai luoghi di lavoro è da tempo uno dei diritti fondamentali dell'Unione europea, basato, per i lavoratori-cittadini, sulla direttiva-quadro europea 89/391 CEE che prescrive all'imprenditore di «adattare il lavoro all'individuo», ma oggi postula interventi più decisi, motivati dai processi espulsivi conseguenti alla tendenziale riduzione degli organici aziendali, nonché dall'insostenibilità finanziaria dei sistemi di *flexicurity* pubblici. L'altro motivo, strettamente collegato alle riorganizzazioni aziendali, è la concentrazione d'impresa, che determina accorpamenti, fusioni o semplici incorporazioni e che proietta l'iniziativa economica in una dimensione transnazionale: che non è *res nullius*, ma spazio comunitario. Intanto il sistema di *flexicurity* pubblico, rimane giuridicamente ancorato a una dimensione nazionale, per cui è inadeguato anche per dimensionamento a fronteggiare le sfide dell'*active ageing*, inteso come sistema di welfare e sicurezza sociale connesso alla cittadinanza comunitaria. Il primo livello di prossimità delle prestazioni di welfare deve essere garantito nell'ambito della comunità di prima affiliazione del cittadino: la comunità del lavoro, che deve avere per obiettivo la propria resi-

lienza, mediante *active ageing* e rinnovamento ragionato. Un welfare privato ha queste caratteristiche se non è un welfare “ottriato”, ma riviene dal dialogo sociale e dalla negoziazione collettiva aperta alle Istituzioni pubbliche.

*La proposta.* Si propone l’avvio di un dialogo tripartito per la creazione di una riserva legislativa comunitaria in materia di fiscalità di vantaggio per il welfare contrattato.

Il concetto-chiave è che il mantenimento al lavoro attivo di lavoratori anziani consente di ritardare il momento della presa in carico della persona da parte del sistema previdenziale e sanitario-assistenziale pubblico. È noto inoltre che forti motivazioni di vita sociale legata al lavoro consentono di prevenire molte malattie croniche e invalidanti, così come che il reinserimento nella formazione sociale rappresentata dalla comunità di lavoro facilita un più adeguato recupero psico-fisico del lavoratore reduce da malattie croniche e/o invalidanti. Ogni misura organizzativa predisposta dal datore di lavoro per favorire l’*active ageing* è dunque, in questa accezione, welfare inclusivo, soprattutto se si attua coinvolgendo lavoratori giovani nel processo di reciproco trasferimento di conoscenze e competenze. Occorre un intervento legislativo comunitario che incentivi il sistema imprenditoriale all’adozione di tali misure adattive, anche utilizzando in modo innovativo la leva fiscale. L’accezione normativa di dialogo sociale fa riferimento: in primo luogo, alla consultazione, ad opera della Commissione, delle organizzazioni europee rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché all’adozione di «ogni misura utile per facilitarne il dialogo provvedendo ad un sostegno equilibrato delle parti» (art. 154, § 1, TFUE); in secondo luogo, al coinvolgimento dei soggetti collettivi nel processo legislativo comunitario; in terzo luogo, infine, alle diverse forme di concertazione sociale trilaterale che coinvolgono le istituzioni pubbliche, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro. È questo l’ambito del possibile negoziato sull’utilizzo omogeneo della leva fiscale in tema di *active ageing* come misura di welfare mix comunitario. Le politiche fiscali nazionali dovrebbero essere omogeneizzate tra loro, ma i vincoli normativi europei consentono, come noto, solo una scelta volontaria da parte dei singoli paesi membri, ovvero esigono, per l’omogeneizzazione normativa, l’unanimità di intenti espressa dagli Stati membri. In mancanza, la politica legislativa comunitaria può fare davvero poco in materia fiscale. Si tratta invece di istituire una sorta di *free zone* europea, che, nel rispetto delle attuali ripartizioni di competenze nomopoietiche tra UE e Stati membri, consenta al legislatore dell’Unione di rendere omogenee in Europa le politiche di incentivazione fiscale in materia di *active ageing*. Tutto sul presupposto che tale forma di welfare, ammesso agli incentivi, sia:

- a. negoziato tra le parti collettive;
- b. aperto e solidale con il mondo esterno, ovvero con le famiglie dei lavoratori e con la società civile;

c. inclusivo delle persone del lavoro in tutto il loro ciclo di vita.

L'obiettivo è dunque di creare le condizioni favorevoli perché le imprese transnazionali che hanno stabilimenti in più Paesi dell'Unione investano in welfare contrattato, a parità di condizioni fiscali. Gli strumenti legislativi attualmente disponibili per conseguire tale scopo rivengono dal TFUE, che abilita il dialogo sociale ad agire in via negoziale persino nelle materie escluse dalla competenza dell'Unione ai sensi dell'art. 153, § 5 (retribuzioni, diritto di associazione, diritto di sciopero e serrata). Ai sensi dell'art. 155 TFUE, che rende possibile incorporare in decisioni del Consiglio gli accordi conclusi tra le parti sociali a livello comunitario (sulle specifiche materie di cui sopra), il riconoscimento degli accordi collettivi riguarda profili retributivi, regole delle azioni collettive e procedure sulla rappresentatività delle parti sociali, «secondo le procedure e la prassi proprie delle parti sociali e degli Stati membri». In pratica questa norma istituisce una sorta di *bypass giuridico* che, in chiave di omogeneizzazione normativa tra Stati membri, consente di superare l'attuale limite al potere legiferante dell'Unione in materia di politica fiscale e consente di ottenere lo stesso scopo – l'unificazione degli incentivi al welfare privato solidale e inclusivo – utilizzando la leva del salario contrattato, che è una leva affidata alle parti sociali europee. Le misure di *active ageing* negoziate nelle multinazionali europee sono retribuzione indiretta: in quanto “retribuzione” è *materia circa quam* del dialogo sociale; in quanto “indiretta” è possibile materia franca dalla competenza esclusiva dei singoli Stati membri e auspicabile materia di legiferazione europea.

La richiesta, qui avanzata alla Commissione europea, è di un chiarimento normativo che formalizzi, magari agendo sul quadro normativo descritto dal Pilastro europeo dei diritti sociali (sottoscritto da Commissione europea, Consiglio dell'UE e Parlamento europeo il 17 novembre 2017) che la materia dell'omogeneizzazione degli incentivi fiscali al welfare negoziato, che include le misure di *active ageing* e solidarietà tra generazioni, rientra nelle competenze dell'Unione europea. Ne deriva la necessità che l'intervento del legislatore comunitario interessi, tra le altre, anche: la Direttiva relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza; la Direttiva relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'UE, al fine di potenziare gli obblighi di informazione; il Regolamento per l'istituzione di un'Autorità europea del lavoro, come agenzia decentrata dell'UE, con l'obiettivo generale di contribuire ad assicurare un'equa mobilità dei lavoratori nel mercato interno.

### **3. Le transizioni professionali nell'*active ageing***

Come descritto nella parte introduttiva del presente volume, il più significativo ostacolo all'*active ageing* è l'obsolescenza delle conoscenze e abilità possedute

dal lavoratore “aged” (che può significare pratica inoccupabilità) e la mancanza, per le imprese europee, di una comune (esogena) griglia di referenziazione, che consenta una codifica e decodifica delle competenze individuali, riconoscibile all'esterno dell'azienda e spendibile sul mercato del lavoro. Il sistema europeo degli EQF si è dimostrato inefficace per il settore privato, e soprattutto per l'esercizio dell'attività bancaria e assicurativa. È perciò tempo di un intervento delle parti sociali europee.

*La proposta.* Si tratta di promuovere accordi sovranazionali per il settore privato, in special modo per il settore finanziario, che consentano di rendere certo e omogeneo il riconoscimento delle qualifiche professionali, ad un livello di dettaglio capace di mappare e coprire l'intero spettro del lavoro e l'intero spettro delle competenze (anche non formali e c.d. “trasversali”). L'occupabilità dei lavoratori anziani (ma anche di quelli giovani) nel settore finanziario oggi, non a caso, è garantita soltanto per quelle posizioni professionali che godono di riconoscimento (peraltro operato per legge: è il caso dei consulenti finanziari). Occorre pertanto una virtuosa iniziativa delle parti sociali europee e una nuova e più coraggiosa iniziativa del legislatore comunitario, che ne raccolga gli assunti pattizi e superi la logica delle Raccomandazioni EQF (che non sostituiscono né definiscono sistemi di qualifiche nazionali). Occorre insomma un quadro giuridico integrativo della Direttiva 2005/36/CE, che realizzi una ricognizione delle qualifiche del settore privato, particolarmente per il settore bancario e finanziario, la cui funzione di rilevanza pubblicistica giustifica di per sé l'intervento. Tale ricognizione presuppone il pieno coinvolgimento delle parti sociali, con l'auspicio che un accordo-quadro europeo possa divenire materia per una nuova direttiva.

#### **4. Digitalizzazione e piattaforme inclusive, ridefinizione della natura della prestazione**

È in corso un sottile, infido processo di disgregazione sociale che, partendo proprio dalle imprese (intese come “formazioni sociali”) riguarda più in generale tutti i corpi intermedi, costituendo fonte di disorientamento per gli individui, giovani e anziani. Tale processo, se non contrastato con gli strumenti della cultura negoziale, porta all'individualizzazione del rapporto di lavoro e alla fine della rappresentanza collettiva. La precarizzazione del lavoro ha inoltre portato a una trasformazione del contratto psicologico tra datore di lavoro e lavoratore: si è già transitati da un contratto “relazionale”, fondato sulla fiducia reciproca e sulla fedeltà per la durata della vita lavorativa a un contratto “transazionale”, basato su uno scambio tra prestazioni di valore monetario (retribuzione *vs.* obiettivi economici raggiunti) per un periodo, per definizione, limitato nel tem-

po. Le persone che lavorano tendono insomma sempre più a identificarsi nella propria professione, anziché nei valori aziendali. Il passo successivo è l'individualizzazione del rapporto di lavoro e lo smarrimento del senso dell'identità collettiva. Il tema tocca alcuni tra gli aspetti più delicati della digitalizzazione, che nel settore finanziario sta producendo effetti particolarmente rilevanti. Non si tratta tanto di definire gli assetti della banca digitale, che di per sé pure necessita di qualifiche e competenze di ruolo, quanto di tracciare le prospettive di sviluppo e di impatto delle nuove piattaforme digitali. Morfologicamente, esse si presentano come nuovo *datore di lavoro*. In altri termini, sotto il profilo squisitamente operativo, ma anche sotto quello regolativo e funzionale, il lavoratore “dipende” dalla piattaforma, anziché da un datore di lavoro fisico. La piattaforma disintermedia non solo il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro/imprenditore, ma anche tra questi e il cliente finale. L'effetto più evidente di questa nuova morfologia del rapporto di lavoro è la ridefinizione pratica dei contenuti della prestazione di lavoro, tesa a realizzare gli obiettivi d'impresa, “promessi” direttamente dal lavoratore al cliente finale. Questa connotazione del lavoro delle piattaforme digitali trasforma di fatto l'obbligazione di mezzi in obbligazione di risultati e genera ulteriore esclusione per i lavoratori anziani. Non è solo questione di conoscenze informatiche o di competenze digitali, ma è questione di performance: è la piattaforma in sé che seleziona le energie, generando esclusione. I sistemi di rating tengono infatti conto dei tempi di risposta e di inattività del lavoratore: parte della valutazione è basata su tali elementi. È possibile ricercare in un uso sapiente delle stesse piattaforme digitali soluzioni che valorizzino l'apporto dei lavoratori anziani, un'ottica non competitiva? In altri termini: il “*digital divide*” può divenire “*digital ageing*”? Le alternative all'esodo anticipato e alla “mobilità geografica” attualmente in campo, già praticate, sono: *smart working*, part-time, *job-sharing*, *cloud*. Nessuna di queste formule, di per sé neutre, affronta la logica delle nuove piattaforme digitali.

*La proposta.* Le piattaforme digitali sono di per sé orientate al “cliente esterno”, disintermediando il rapporto tra imprenditore classico e cliente finale e rappresentando il lavoratore come soggetto di rischio di impresa. In realtà le stesse piattaforme digitali sono idonee a fornire supporto consulenziale anche al c.d. “cliente interno”, ovvero a quel lavoratore chiamato a gestire il rischio di impresa. Si tratta di utilizzare un diverso algoritmo, costruito per le caratteristiche del lavoratore “aged” che è in grado (per esperienza, prudenza, conoscenza dei processi, conoscenza dei rischi operativi, storicità dei rapporti) di supportare il lavoratore che opera all'esterno (e che a sua volta assume in prima persona rischi operativi non gestibili con le competenze e i tempi di cui dispone). Nuovi sistemi di rating, negoziati e “adattati all'uomo”, potrebbero tener conto, oltre e più che dei tempi di risposta agli stimoli, della qualità dell'assistenza e consulenza fornita. Superando il limite dello “spazio” e del “tempo” della prestazione

lavorativa, la piattaforma digitale estenderebbe e prolungherebbe, dilatandole, le caratteristiche di forza dei lavoratori anziani, rendendoli “diversamente presenti”. Occorrerebbe istituire mediante accordi collettivi nuove figure professionali di presidio operativo, soprattutto nell’area del “*risk management*” del settore finanziario. Pensiamo a un “Garante MiFID II” o a un “Garante della filiera del credito”: figure di sostegno diffuso, di ruolo operativo che “in affiancamento” offrano contenuti di esperienza (consulenza e assistenza) agli operatori giovani: o a quelli già in precedenza assunti, stressati dai budget e più esposti ai rischi legali e disciplinari, oppure a quelli assunti *ex novo*, in una prospettiva (contrattata collettivamente) di ricambio generazionale. Tali figure svolgerebbero un prezioso raccordo tra funzione di *compliance* e funzione di business, potenziando l’efficacia dei controlli operativi in chiave preventiva e con modalità gestionali informali. Si tratta dunque di superare gli accordi collettivi di puro esodo e di favorire il mantenimento del *know-how* e il paziente travaso identitario di sapere. Per far questo, in una logica di indirizzo strategico di settore, occorre istituire in tutti i Paesi, o valorizzare e innovare i *fondi di solidarietà* e istituire a livello comunitario, come sancito in Italia alla firma del rinnovo del CCNL ABI (19 dicembre 2019), una *cabina di regia bilaterale e paritetica, per il governo dei processi digitali*. Connessa al tema precedente è la ridefinizione del contenuto della prestazione di lavoro subordinato nell’uso delle piattaforme digitali, che di per sé valorizzano ed esasperano le performance, tendendo all’individualizzazione dei rapporti (con propensione verso la formale autonomia) e, in definitiva, ad una esclusione dei lavoratori *aged*. Si tratta, invece, di sancire collettivamente un nuovo “patto generazionale” di settore, che riqualifichi la prestazione di lavoro subordinato in un’ottica (non individualistica ma solidaristica) di “ciclo di vita” del lavoratore. In pratica, si tratta di innestare nel concetto di “esatto adempimento” della prestazione individuale anche garanzie contrattuali di natura assicurativa, in modo da controbilanciare i rischi di dumping sociale insiti in una rigida valutazione delle diverse performance legate all’età.



# Chapter 1.

## **Transnational collective bargaining in active aging. The legal framework**

*by Domenico Iodice*

### **1. Background, partners and objectives of the project**

The project builds on a previous initiative, also financed by the European Commission, promoted by APF in the European year for active aging and solidarity between generations (2012); this initiative does not constitute a simple “sequel” but an implementation, reasoned on a scientific basis. The Decision n. 940/2011/EU of the European Parliament and the Council outlined the “promotional” initiatives, aimed at “facilitating the creation of an active aging culture in Europe, based on a society for all ages “(Art. 2). In this context, our 2012 project assumed the “cultural” objective described by the Decision, constituting one of its various implementations. In this direction, the “dissemination” activity that accompanied and, above all, followed the conclusion of the project itself was important. The results were the subject of discussion and recognition in numerous institutional forums for the development of European trade union culture.

The main objective of this new 2-year project (started in 2018 and just concluded, at the date of publication of this volume), is therefore further than the previous one. Indeed, it was intended to demonstrate, based on already consolidated value assumptions, that the most effective response to the challenges of demographic changes is a correct “age managing” of the active population, through (collective) contractual policies and tripartite concertation of the organizational and social measures related to the age and intergenerational solidarity. The final objective of the project, or the so called “expected results” from the same, consists in the identification of a virtuous circle of synergy between Europe, national unions, companies, European sector federations and EWCs aimed at facilitating, within the multinational companies in the financial sector, the negotiation of bilateral flexicurity systems which, at the same time, affect both aged workers and young workers (also in the logic of their job placement). For the company, it is a matter of integrating elements of social security, social security and welfare systems into the long-term development prospects, so as to anticipate and manage changes in work (also related to the digital age) in a solidary, inclusive and sustainable way. The project, as requested by

the funding line 04.03.01.08, is characterized, for the necessary argumentative development of these theses, by a strong component of research and scientific analysis. The project activities are divided into two main categories: *scientific* (or academic) research and *empirical* (especially contractual) research, aimed at identifying good management practices. Consequently, two working groups were set up, to which they were respectively associated: on the one hand, ADAPT, Polibienestar and Łodz University (subjects focused on scientific research); on the other, trade union workers 'and employers' organizations, delegated to a reconnaissance and searching for virtuous industrial relations agreements and practices. The first phase, carried out separately and philosophically definable as that of "sceptsi" (from the ancient Greek "*skeptomai*": to observe, to investigate) was followed by a reasoned and shared synthesis phase, up to the final conference and, precisely, the preparation of this volume, which collects not only the "expected results" of both research, but also food for thought and *policy recommendations*, addressed to the European Commission. The project reflects, in the choice of the subjects formally involved in their respective areas of competence, the determinants that produced the initiative: the "Applicant", First Cisl (the trade union federation of the CISL for workers in the financial sector) assumed responsibility design policy; the three "Co-Applicant" subjects: ADAPT, Polibienestar Research Institute-University of Valencia and Łodz University (through the Department of Labor and Social Policy), assumed responsibility for the scientific contents of their specific fields of investigation.

ADAPT (Association for International and Comparative Studies in the field of Labour Law and Industrial Relations) carried out: a) an evaluation on the effects of intergenerational solidarity tools, implemented in the various European countries as a tool for intergenerational balance; b) an analysis of the digital revolution in banks and the related development of new skills and new professional roles in the face of the challenges of the generational gap between workers.

Polibienestar is the public research institute at the University of Valencia which carried out: a) a description of the demographic context and medium-long term European trends, through an analysis of the trends in banking and financial employment, related to demographic changes and consequent to digitalization; b) a description of the socio-economic and employment dynamics resulting from the trends that went through the financial sector in the last decade, with particular attention to those affecting young people ( $\geq 18 \leq 32$  years) and older workers ( $\geq 55$ ).

Finally, the University of Łodz (ULO) conducted: a) an analysis of the role and position of the social partners searching for management solutions to the topic of active aging, aimed at guaranteeing a sustainable working life, both in terms of quality of work and both in terms of ability to work; b) an analysis of the role and position of the social partners concerning measures that can ensure

the correct transmission of “experiential baggage” in the financial sector and skills held by older workers in favour of younger colleagues.

Regarding the second working group, the European trade union organizations involved are nine: BBDSZ (Hungary), UGT FESMC (Spain), MUBE (Malta), UPA (Romania), FEC FO (France), BASISEN (Turkey), PRO (Finland), OTOE (Greece) and UNI Europa. The following companies are also associated: Intesa Sanpaolo Group (the main banking group in Italy) and, among the employer representative organizations: Federmanagement. The social partners’ activity consisted in the collection and identification of good age management practices and intergenerational solidarity in the financial and banking sectors. These good practices concern: a) practices and tools for collective agreements aimed at enhancing the work of those over 55; b) measures to encourage and allow workers over 55 to stay longer and more actively in the world of work or to return to the labor market; c) collective agreements, aimed at reducing the intergenerational gap and promoting dialogue and solidarity between generations of workers.

## 2. The heteronomous Community legal framework

Addressing the activities of the social partners towards the objectives of the Call, we need a reference, albeit summary, to the EU legislative framework. An understanding of its logic, the identification of the degree of prescriptiveness of its rules and, above all, of its criticalities and shortcomings are indeed indispensable to distinguish which part of the ambitious objectives of the project falls within the prerogatives of the role of the social partners and which legal nodes should necessarily be dissolved by intervention of the Community legislator. It should be immediately specified that the issue of active aging, although included in a broad sense in the so-called “Social pillar”, is part of the wide norm-creative availability of the social partners, which can therefore have an impact on the results of corporate management policies in terms of inclusive solidarity. However, the strong connotation of autonomy that marks the initiatives produced by the social partners must not underestimate the current lack of a favourable EU legislative framework: no EU directive recognizes the *erga omnes* efficacy of collective agreements reached at transnational level. In practice, none of the Joint Texts at European level, even if signed by the European sector federations, gets the character of a collective agreement *tout court*, and therefore the “autarchic solution” does not guarantee the positive, systemic effects that must be pursued. In this regard, it should be immediately clarified that it is essential to find a *system solution* to the problem of social exclusion generated by bad management of aging: the issue affects the entire perimeter of the European Union and not individual countries or individual national companies. The

risk of a different, fragmented solution is that social dumping is favoured by sacrificing solidarity on the altar of pure competition between companies. But let's proceed in order, starting from an elementary recognition of the legal existence.

The *Treaty on the Functioning of the European Union* (TFEU) identifies, in addition to the legislative "competences per subject" attributed, respectively, to the European Union and to the Member States (also using the formula of the so-called "shared competence"), the specific prerogatives of the "dialogue system social": it can not only fill the empty spaces by the legislator, but must propose itself as a recognized legal source, under the combined provisions of articles 152, 153, 154 par. 1, 155 par. 1 of the Treaty. The framework norm that establishes the "autonomy" of social dialogue is Article 152, which establishes that «the European Union recognizes and promotes the role of the social partners at its level, taking into account the differences of national systems. The European Union facilitates dialogue between these parties and respects their autonomy». Located in Title X - Social Policy, in paragraph 1, article 153 states that «The European Union supports and complements the activity of the Member States in the following areas: a) improvement, in particular, of the working environment, to protect the safety and greeting of workers; b) working conditions; c) social security and social protection of workers; d) protection of workers in the event of termination of the employment contract; and ) information and consultation of workers; f) collective representation and defense of the interests of workers and employers, including comanagement [...]; g) conditions of employment of third-country nationals legally residing within the Union; h) integration of people excluded from the labor market». In practice, the Union can legislate on active aging and inclusive solidarity. Although these matters fall within the legislative power of the Union (in paragraph 2, the same Article 153 TFEU states that European directives must lay down minimum requirements), the rule of paragraph 3 prescribes that «a Member State can entrust the social partners, at their joint request, the task of implementing the directives taken pursuant to paragraph 2 or, where appropriate, a Council decision adopted in accordance with Article 155. In such a case it is linked that [...] the social partners established by agreement the necessary provisions».

At the moment, however, there is no EU directive on active aging; and, moreover, the further prerequisite for the usability of the rule is that there is an entrustment by individual States; instead, an *overall, system solution* is needed here! The solution is to be found elsewhere. As has been said, the Treaty also recognizes the formal value of a legal source in social matters for social dialogue and collective bargaining: indeed, there is a mandatory consultation procedure between the Commission and the social partners. Article 154 and article 155 par. 2 dictate procedural rules that derogate from the general provisions on the functions of the Commission (art. 17 and s., TEU), applying the power of initi-

ative in the matters pursuant to art. 153, TFEU. These procedures are relevant in terms of: a) consultation of the European social partners, which may give rise to non-binding “opinions” and “recommendations” addressed to the Commission and also formulated jointly by the social partners; b) the stipulation of agreements at European level concerning matters subject to the Commission’s legislative initiative, with the effects referred to in art. 155, TFEU. In particular, art. 155 TFEU empowers the social partners to communicate to the Commission their intention to regulate the subject of active aging by agreement: from which it follows, *ipso jure*, the suspension of any initiative by the Commission for a period of nine months. The agreements reached (in consultation or even autonomously) by the social partners can be implemented either with a “weak” procedure (which gives rise to “no-tied agreements”, the implementation of which is entrusted to the individual Member States) or with a “strong” procedure (we speak of “tied agreements”, which require a Commission proposal and a “decision” of the Council, equal to a European directive). The path of “no-tied” or “autonomous” agreements does not produce the direct effect of a directive: it does not create obligations for the Member States but only commitments for the underwriters and, cascading, towards the collective subjects that themselves have conferred a representation mandate. This is the difficult route travelled so far by the European social partners who, in the silence of Community law, have identified a negotiating solution that has the advantage of autonomy and the limitation to be programmatic (i.e. the lack of cogency and prescriptiveness of the rules contained in the agreements). The European “Pillar of Social Rights” is a set of 20 fundamental principles and rights in the social sphere (structured around three chapters: equal opportunities and access to the labor market, fair working conditions, social protection and inclusion) adopted by the European Parliament, Council and Commission on 17 November 2017 in Gothenburg, Sweden. This is the first set of social rights proclaimed by the EU institutions since the Charter of Fundamental Rights of 2000 was adopted. It is useless to ask whether it is a legal text with mere reconnaissance or innovative value: of course, the European Parliament, the Council and the Commission intended to express a political direction, which recognizes priority to employment and social protection, to ensure the proper functioning of labor markets and social protection systems. Indeed, the European Parliament had asked for «a solid European pillar of social rights to strengthen social rights and produce positive effects on people’s lives in the short and medium term, as well as to support European construction in the 21st century» (Preamble, § 7). Moreover, the document «does not prevent Member States or social partners from establishing more ambitious social standards» (*ibidem*, § 16). Significantly, it is only the (final) Chapter III (“Social protection and inclusion”) which establishes the principles of social protection, guarantee of assistance, health and non-health care, and of income placed on

the States: thus implying that the status of “active” worker (and active for as long as possible, with a view to active aging) imposes upstream, that is, on the part of companies and social partners, intense collective negotiation work to identify management measures inclusive and supportive, endogenous to the production system and alternatives to its early expulsion from the world of work (and the consequent social dispersion and experiential know-how).

Chapter I (Equal opportunities and access to the labor market) introduces, in point 4, the “*active support for employment*”, concerning all age groups. Chapter II (Fair working conditions) guarantees in point 5 a “*flexible and safe employment*” through social protection and training, also in the perspective of professional transitions, and therefore including the retraining policies of individuals (both young and old) and experiential transmigration between generations of workers (in a biunivocal sense). In point 8 («social dialogue and worker involvement») it is enshrined that «the social partners are consulted for the development and implementation of economic, employment and social policies in compliance with national practices. They are encouraged to negotiate and conclude collective agreements in the areas of their interest, respecting their autonomy and respecting the right to collective action. Where appropriate, agreements concluded between the social partners are implemented at the level of the Union and its Member States». The social partners took the initiative to promote the signing of a fundamental autonomous agreement, starting from this principle.

### **3. The autonomous framework agreement between the European social partners on active aging and the intergenerational approach**

The idea of an autonomous framework agreement, already foreseen by European Social Partners Work Program 2015-2017, came about at the tripartite social summit, when CES (and its EUROCADRES/CEC liaison committee), BusinessEurope, CEEP and SMEunited (previously UEAPME) signed, on March 8, 2017, an agreement that commits to implementation also all the organizations that adhere to them, following the procedures pursuant to article 155 TFEU, within 3 years from its signature (i.e. before March 8, 2020). The undersigned parties recognized as a ratio of the Framework Agreement its link with the “Pillar”: in § 10-b, it states that «Workers have the right to a working environment appropriate to their professional needs, have the right to a working environment that allows them to prolong participation in the labor market». The agreement goes beyond the logic of minimum health and safety standards, recognizing the right to a working environment adapted to specific professional needs (in compliance with the guiding principle of dating, still largely unfulfilled, framework directive 89/391/EEC) and by transferring to companies the commitment to adaptive extension of working life through suitable working

environment and methods. Specifically, the social partners can support the application of the European Pillar at national level through collective bargaining and the collection and exchange of good practices throughout the European Union. The European Commission underlines that «at Union level, the social partners [...] can promote and develop common standards at national or Union level». Despite these ambitious plans, the implementation of the Framework Agreement is seriously lagging behind the deadline: its formal translation into the languages of the Union has not yet been arranged. The text of the agreement reads that «the measures must be implemented, where necessary at national, sectoral and/or company level, to facilitate the active participation of older workers and ensure their permanence in the labor market up to the legal retirement age and at the same time, to ensure that measures are taken to facilitate intergenerational transitions in the context of high youth unemployment». In truth, the unions are sure that adaptive measures must always be taken: the formula “where necessary” is understandably a lexical compromise between the social partners which explains the reasons for the non-practical implementation, postulating a (still not implemented) compromise in the processes of production and work organization. «These measures should aim to significantly improve the suitability of workers of all ages to remain in the labor market, healthy and active until retirement age». The objectives of the adaptive measures should meet both the union needs (for a subjectively “healthy” job) and employers’ need (for a profitably “active” job) in the logic of the worker life cycle. Another sensitive point of the agreement is the choice of suitable tools to achieve the goal. For unions, the key aspect was the need to adopt collective measures, enhancing negotiating activity, without leaving the choice of means to the unilateral employer initiatives (which could instead be individual, direct bargaining between employer and worker). Also in this case, a formula of textual compromise empowers the human resources managers to take unilateral adaptive initiatives. The central point of the agreement is the identification of the *responsible subjects* for the required measures. Overcoming all autarchic ambitions, the social partners said that successfully tackling the challenges arising from demographic change does not depend exclusively on their action, but that EU and national public authorities must ensure a regulatory framework that encourages and promotes active aging and intergenerational approach. The topic «tax incentives for companies investing in active aging» must be addressed (as will be deepened in the volume’s conclusions) with foresight and strategic vision. Central to the logic of the agreement are also public-private partnerships, essential above all for the implementation of solidarity and inclusive welfare mix measures for European workers-citizens within the workplace. Another programmatic hub laden with practical implications is the innovative *life cycle approach*: the maintenance of adequate productivity in old age is linked to its continuous calibration and remodelling. That is, it is necessary to over-

come the standardization of work, favouring the development of “quality jobs” to allow people to remain at work until retirement age. This is a point that impacts the development of digitalization in the sector, which must be directed towards active aging rather than towards the *digital divide*. Furthermore, the agreement highlights the bidirectionality of the process of transferring skills between older and younger workers in a healthy intergenerational approach. The most important part of the agreement is that which identifies tools, measures and actions of the social partners, classified in the following five areas of action.

*A – Strategic assessments of workforce demography.*

Depending on the context of industrial relations at national level, these strategic assessments, periodically updated to ensure that the social partners have all the information necessary to understand and deal with demographic trends in the labor market, could include, *inter alia*: A. Pyramide current and predicted age, including gender aspects; B. Skills, qualifications and experiences; C. working conditions; D. Specific considerations on health and safety at work in particular for arduous jobs; E. Developments related to digitization and innovation. This list, which is not exhaustive, identifies some fields of collaboration between research institutes and social partners: an example is our project, which entrusts the numerous and qualified co-applicants with the scientific investigation of some significant demographic trends. Many of the actions provided for in this agreement can be undertaken without the completion of these assessments, although the unions recommend their urgency and sharing.

*B – Health and safety at work*

The adequate information, in the availability of the social partners, allows to identify, for example, the tasks that are particularly demanding from a physical and/or mental point of view, and therefore to anticipate, prevent and evaluate the risks to health and safety at the place of work, following the framework directive on health and safety at work (89/391/EEC). This should allow identification of suitable adaptive measures to ensure that “healthy and active” work is carried out up to retirement age. Even if the text of the agreement refers to the need for adaptive interventions only to situations of “excessive demands” towards workers, that is to say excessive performance requests from the physical point of view or excessive mental pressure, for unions they must always be considered necessary *adaptive interventions*: the legal notion of “job performance” and “exact fulfilment” must be reshaped and calibrated according to the logic of the *life cycle*. Consequently, the tools and measures to be adopted could include the adaptation of production processes and workplaces; the rescheduling

of workers; strategies for prevention and assessment of health and safety risk, in compliance with existing legislative obligations, including training in the workplace; organizational measures modulated on workers' physical and psychological characteristics.

### *C – Management of skills and competences*

The development of skills, throughout the working life for employability and the safeguarding of the human capital of enterprises, must be promoted. Lifelong learning, together with the career development perspective, presupposes a broad and continuous training offer, also central to the intergenerational approach. The social partners have an important role in highlighting the different skills necessary and negotiating their acquisition methods, also in view of the possible mobility from one sector to another: it is the phenomenon of *professional transitions*, to be addressed and managed in an inclusive and supportive perspective (especially in the financial sector, which represents the focus of this project). The other significant phenomenon in active aging is the development of constantly updated *digital skills*: the generational gap is, especially in the financial sector, one of the main problems to be addressed to avoid the early job exclusion of older workers. The agreement identifies, among the actions of the social partners, the motivation for participation and the integration of age management in the development of formal and informal skills during their working life.

### *D – Work organization*

The theme traditionally represents an obstacle for trade union requests for managerial involvement: indeed, it is considered by entrepreneurs to be a “prohibited area”, a restricted zone for their unconditional initiative. The agreement in question also suffers from employer resistance to implement an organizational disclosure, where it states that the implementation of an adaptive work organization throughout its life should be done either by collective agreements «or individually, in accordance with the social dialogue practices in the workplace». Conversely, in implementation of the general principle of legal responsibility of the entrepreneur, the agreement clarifies that the legal obligation to guarantee the health and safety and productivity of workers imposes on the employer all possible improvements in terms of assignment of activities. The adaptive measures indicated include: working methods, also referring to working hours; establishment of mixed work teams; transition measures for older workers towards the end of their working life; hiring new staff to cope with the age-related workloads of organic plants.

### *E – Intergenerational approach*

All workers must be assessed based on their abilities, skills and knowledge, regardless of age, avoid stereotypes and barriers between age groups. Adjustment tools include: distribution of tasks based on skills/abilities/knowledge; tutoring/coaching programs; programs for the mutual transfer of knowledge and skills (between transversal, digital and commercial), between workers of different age groups; creation of knowledge banks for *corporate identity perpetuation*; collaboration with educational institutions or public use services to assist transitions to and within the labor market.

#### **4. The European EQF system and professional transitions in active aging: a vacuum to be filled**

The legal analysis of the existing framework, however summary, cannot be separated from the enucleation of what is missing from the Community legal framework (both heteronomous and negotiating sources). One of the main obstacles to active aging is the obsolescence of the knowledge and skills possessed by the aged worker and the lack, for European companies, of a common (exogenous) referencing grid, which allows a codification and decoding of individual skills, recognizable outside the company and spendable on the labor market. Indeed, it has been proven that the *resilience* of a working community, understood as the desire to retain one's work resources, is directly proportional to the employability of the qualifications held by the worker on the labor market: this is a valid argument regardless of working age. The European EQF system was built on this postulate, which however proved ineffective for the private sector. While in fact for the professions of doctor, engineer, lawyer, etc., there is an express and formal recognition in the community legislation (Directive 2005/36/EEC), instead for other professional activities, normally framed in the bed of private employee work (equally crucial for the functioning of the civil community) this legislative recognition is lacking. Especially for banking and insurance activities, and in particular for professionals with greater experience and professionalism, the recognition and maintenance of enabling role skills within the European Union countries would be a useful signal of corporate responsibility towards the community in the logic of active aging. This is why today we need to start discussing industry roles, qualifications and professional profiles. In the absence of a Community legislative framework, and even in the absence of legislative interventions by individual national states, it is necessary to think of a regulatory intervention operated by the European social partners that goes beyond the recommendations of the EQF. In other words, we need not only a substantial investment in training aimed at the professional

transitions of older workers, but that the employers' and trade union representatives *at transnational level work together* to choose the qualifications for their sector of activity. Understandably, the practical difficulties of such negotiating work are not hidden: the design of agreements is unlikely which, at the level of European sector federations, commits all multinationals in the sector to recognize specific and common standards of knowledge, skills and competences. This negotiation process suffers from the start of the heterogeneity of the organizational models and the different choices of the industrial plans. Pragmatically, therefore, questions need to be asked about how to achieve uniform standards of role and professional qualification at least at the level of a single multinational company. We start from the OECD definition: «A qualification is obtained when a competent body determines that an individual's learning has reached a specific standard of knowledge, skills and competences». So, as you can see, the professional qualification is attributed and recognized by “*a competent body*”. If this is not the legislator, and it is not even a representative body of the European sectoral negotiating parties, then it is necessary to identify this entity at least at the (“global”) level of a single multinational. Indeed, the current *vulnus* of the system of recognition of conventional qualifications of covenant origin is that, even if it exists, it depends on the local company bargaining, on the individual union relations systems.

This is why it is necessary to deal responsibly with the problem of certification of professional skills, at the enterprise level, as realistically as possible. The only supranational negotiating venue, not positioned at the level of a single national company, but still falling within the multinational's range of action, is the one in which the European Works Council operates. This body, as is well known, consists of components (the delegates) from the individual national companies and therefore representative of the most disparate experiences and traditions of industrial relations: some are of more traditional trade union status, others are not. If the objective to be pursued is to raise the level of the negotiation comparison to the transnational company context, it should not be overlooked that the EWCs, according to Directive 2009/38, are holders of information and consultation rights, but they are not entitled to collective bargaining. However, the profile of the identification of professional qualifications (in the EWC seat) must be formally distinguished from the profile of the relative classification (which takes place in the sector and company collective bargaining). In practice, we hypothesize a model of “double course of negotiation”: a) *EWC* which, exercising its rights of timely information and adequate consultation, favours the meeting between workers ‘and employers’ representatives for the shared negotiating choice to identify the qualifications professional; b) *national unions* which, in full exercise of their role prerogatives, contract at the company level the regulatory conditions (positions and remuneration) of the workers interested in the qualifications. We imagined a negotiation path capable of direct-

ing the processes of company restructuring, in the direction of facilitating professional transitions (preserving the professionalism of older workers and promoting, through their permanence at work, the transmission of knowledge to young workers), instead of a path that follows the direction of accompanying the expulsion processes (by downloading the social cost to the community thanks to the *flexicurity* tools). The safeguarding of these elements of identity continuity allows, net of professional transitions (which must be anticipated and accompanied), to perpetuate over time not only the technical know-how, but also the values and corporate culture, embodied by the people whom they collaborate.

The recognition of the professional retraining negotiation paths that we are imagining, in the present research and proposal work, presupposes a strongly identifying cultural model, and therefore decidedly in contrast. But it is the only one that, however visionary, appears capable of proposing occupational safeguarding, before being a trade union claim, as a stabilizing value, as an attractive and sustainable strategic objective, capable of relaunching a new business model and a new social cohesion model.

## **5. The state of the art: inadequate and unrealized regulatory measures**

From the brief survey of the EU legal framework, it is clear that, even in the presence of binding individual social rights, attributable to the Treaties and the Pillar of social rights (the implementation of which is supervised by authoritative interventions by the European Court of Justice), today is missing a system of EU corporate rules (tax promotions, sanctions, organizational rules) that allows managing the phenomenon of mass *loss of jobs* linked to the “obsolescence” of human capital. At the same time, a system of rules is missing that facilitates the entry of young people into the world of work, but above all there is no regulatory framework that creates the interconnection between the two dynamics of the opposite sign, making them mutually effective with a view to inclusive solidarity and long-term conservation and perpetuation of corporate know-how. The laudable impulse of the European social partners, which have created an “autonomous” initiative, cannot replace the intervention of the Community legislator, which in turn pays its limits of competence sanctioned by the Treaties: for example, tax legislation is competence of the individual States and therefore is, by definition, heterogeneous. The unavailability of employers to open their own “*Sancta Sanctorum Templum*” to trade unions reflects the hiding power of the EU legislator: the *organization of work*, which remains, except occasionally, its unilateral prerogative. Add to this that the continuous corporate restructuring of the financial sector, the closure of traditional branches and the spread of the digital bank, together with the corporate exit

incentive policies, not balanced by new employment policies, are marking for the active aging an evident negative result. The implementation of the framework agreement, which should have been carried out within three years from the signing date, suggests disappointing results to the deadline of 7 March 2020.

The agreed system of diachronic reporting provides, for the Social Dialogue Committee, an annual overview of the implementation process of the Agreement for the years 2018, 2019 and 2020, and even a joint final report for 2021, but there is no need to wait for the last given to understand that regulatory corrections are urgent: the deadline is not a temporal emergency, but a generational one, and also involves the political responsibility of the European legislator, and not only the individual companies. «In case of failure to report and/or implementation after four years and after evaluation within the Social Dialogue Committee [...], the European social partners will engage in joint actions with the national social partners of the countries concerned to identify the best way to implement this framework agreement in the national context». The final safeguard clause, provided for in the Agreement, should make us reflect on the urgency of a community directive on the subject, rather than on the opportunity to find solutions at national level. Just think of the increasingly transnational dimension of businesses, which is a phenomenon that must be managed in an anti-dumping key, emphasizing the social function of businesses. These considerations will be taken up in the conclusions of the volume, which will contain some *policy recommendations*.

# Chapter 2.

## **The Labour Market in Europe between Demographic Change and Digitisation**

*by Andrea Pastacaldi*

### **1. Premise**

This document, the contents of which the author is responsible, refers to the study carried out by the Polibienestar Institute of the University of Valencia within the framework of the research carried out with the contribution of the European Commission entitled *The European social dialogue and the development of solidarity between generations of workers: an attention to the “over 55” and to the youths in the financial sector. Sustainable growth and generation gap.*

Such a complex and multidisciplinary research could not ignore the analysis of demographic and socio-economic phenomena that condition and characterize the labour market. Therefore, at European and financial sector level, the age structure of the population, working conditions with particular attention to young people and older workers and, finally, the medium-long term prospects are analysed here. The analysis is conducted on data from official sources such as Eurostat, European Parliament Research Service, OECD and others.

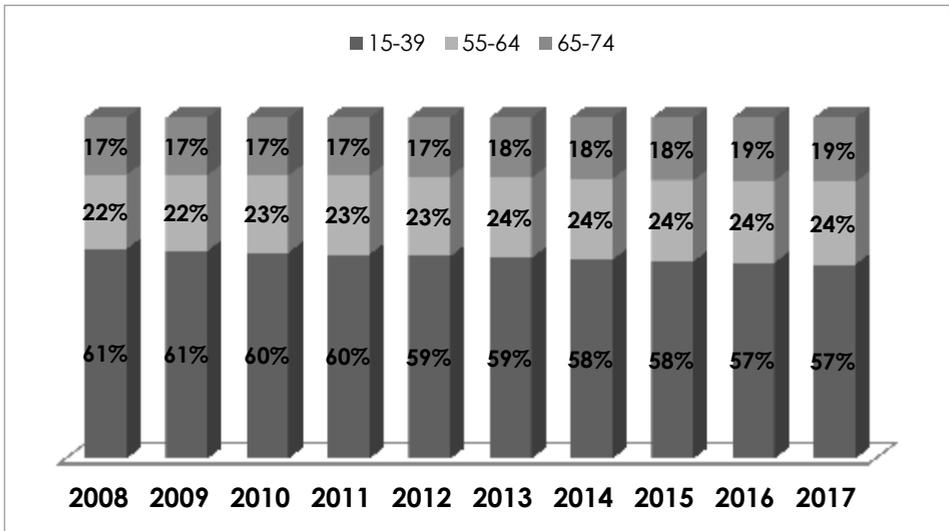
We have therefore divided the exhibition into three sections. The first describes the demographic context in the Europe of 28 countries, the second the employment trends in the two age groups 15-39 and 55-74 and finally, the third, the medium-long term employment prospects in the financial sector in the face of the challenge of demographic change and digitisation.

### **2. The European demographic context**

#### **2.1. Population developments in Europe of 28 countries**

Figure n. 1 in the period analysed (2008-2017) and for the group of countries that make up the EU28, highlights an unbalanced demographic development: a decreasing percentage weight of the population between 15-39 years of age and an increase in the weight of the other two age groups 55-64 and 65 and 74 years of age.

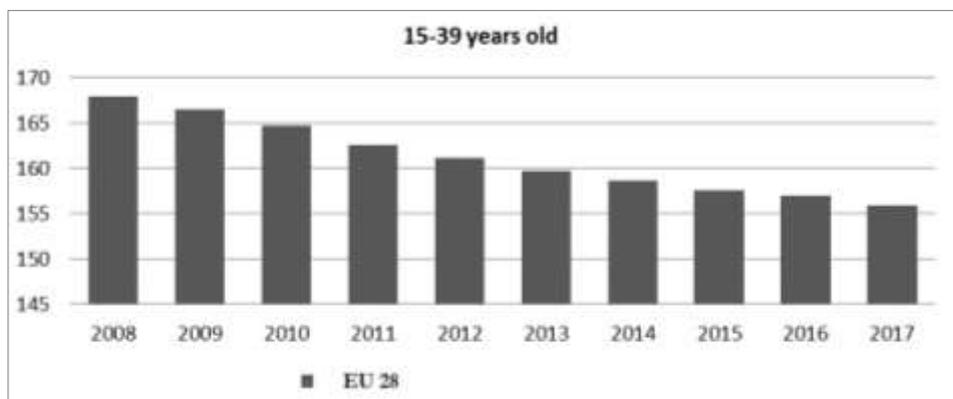
**Graph 1** – EU28 Population 2008-2017. Age 15-39, 55-64, 65-74 (% on the total)

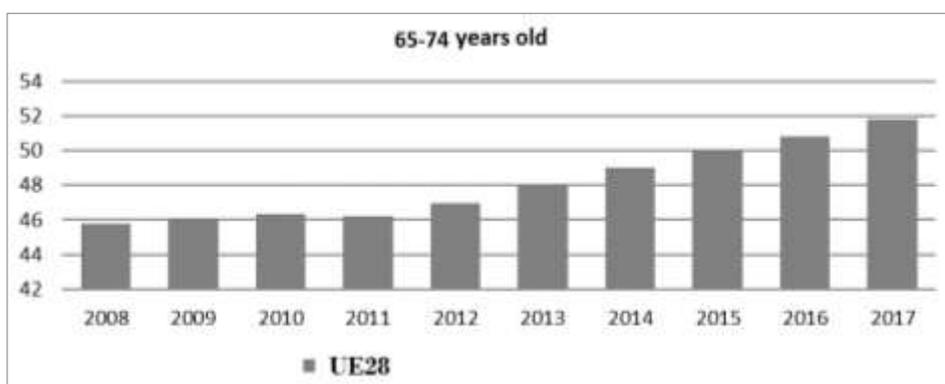
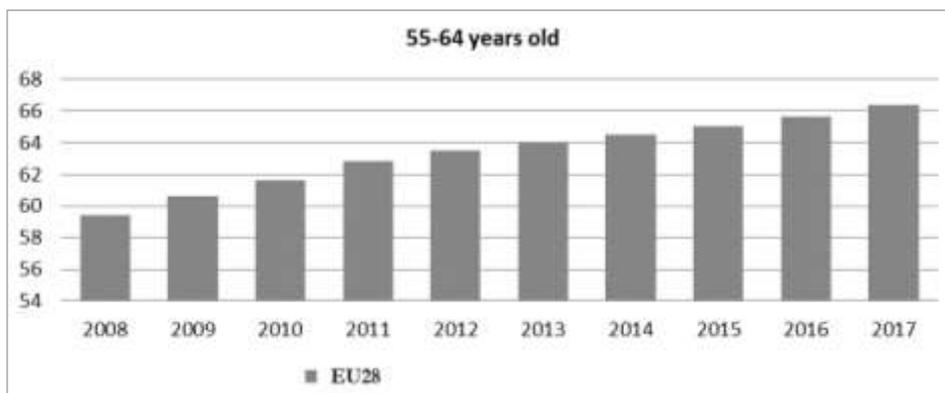


Source: Eurostat data processing

As it is easy to observe from Graph 2, the 15-39 year old age group, from a total of 168,000,000 individuals in 2008 to 157,000,000,000 in 2017, while the 55-64 year old age group shows an increasing trend from 59,500,000 to 66,300,000 individuals, as well as the 66-74 year old age group, where the population goes from 41,700,000 to 51,800,000 individuals in the analysed period.

**Graph 2** – EU28 Population 2008-2017 (values in millions)





Source: Eurostat data processing

## 2.2. Trends in individual European countries

The analysis conducted for individual countries leads to the division of Europe into three main categories with regard to the risk of ageing: high risk, medium risk and no risk in the short/medium term.

*Countries that do not indicate the risk of population ageing in the medium term*

These include Belgium, which shows population increases in the younger age group (15-39) in line with those of the older age group (65-74). Denmark shows a growth in the young age group with a less marked increase in the last age group considered. Germany has a young population recovering from 2013, associated with an increase in the population aged 55-64 and a decrease in the older age group. This decline in the older age group, together with an increase in the number of young people, considerably alleviates the problem of the ageing population. Austria has a demographic situation in which the population

between 15-39 years of age increases slightly, while the 65-74 age group is decreasing. This substantially reduces the risk of an ageing population. The risk of population ageing is also low in Luxembourg, where the population is growing almost harmoniously in all classes.

*Countries with a high risk of ageing*

This is the case in Estonia, where the population at a young age is decreasing, while the population at an age close to retirement is increasing. Ireland will also have a significant risk of ageing due to a decline in the young population and a corresponding increase in the other two classes. The same is true in Greece and Spain, where the population is declining significantly in the 15-39 age group while the two older age groups are significantly increasing. France, too, due to the concomitant phenomenon of the decline in the young population (over 3%) and the parallel increase in the other two age groups, it can be entered among the countries at risk of ageing. The risk in Italy and Hungary is concrete: the population in the higher age groups increases over the period analysed, while the population in the 15-39 age group decreases significantly in both countries. Poland, Slovenia, Slovakia and Portugal also appear to be at risk of ageing with the young population shrinking and growth in the older population groups. The Czech Republic is experiencing a reduction in population in all sectors of the active population and an increase in the age group between 65 and 74. The negative effects of this phenomenon are slightly mitigated by the reduction in the population between the ages of 55 and 64. A case in point is Finland, where the population increases at a younger age but decreases in the 55-64 age group. In both cases, these increases and decreases are slight and less than the increase in the 65-74 age group and consequently the risk of population ageing increases.

*Countries with particular trends for which there is no real risk of ageing*

Among all the countries, Croatia stands out where the population is decreasing between 15-39 years old, while there is an increase in the age group between 55 and 64 years old, and a slight decrease in the population between 65-74 years old. This is also the case in Bulgaria where there is a decrease in the population in the youth class and an increase in the population in the older class, but a decrease in the population near retirement age. This ends up mitigating the problem of ageing. In Lithuania and Latvia, the decreases in the youth and older age groups substantially offset each other, making the problem of population ageing not immediate, although there is an increase in the population close to retirement. The cases of Cyprus and Malta where the population, belonging to all age groups, increases over the analysed period are unique. In Netherlands the

population between 15-39 years of age remains virtually constant, although the population in the older age groups is increasing. This implies an ageing process of the population which can be assessed as mild due to the substantial stability of the population in the 15-39 age group. The United Kingdom also shows particular trends: there is an increase in the population aged 15-39 and the same is true for the population aged 55-64. Although the population has also increased in the later age groups, the risk of ageing appears moderate. In Sweden, the population of the youngest age group is increasing, which means, together with a decrease in the 55-64 age group, a slowdown in the ageing process. However, in the last age group, the 65-74 age group, there is an increase in absolute terms that could cause some concern in the future. In Romania, the population between 15 and 39 years of age is decreasing, remaining practically unchanged in the 55-64 age group and increasing in the last age group analysed. This implies a process of slight ageing of the population.

Finally, Turkey being a partner country of the project and a candidate country for accession to the European Union, we have analysed its demographic trends. This shows a significant increase in the population in general, which is higher in the 15-39 to 55-64 age group than in the 65-74 age group. This reduces the risk of an ageing population.

In the table below, there is an attempt to summarise the analyses carried out.

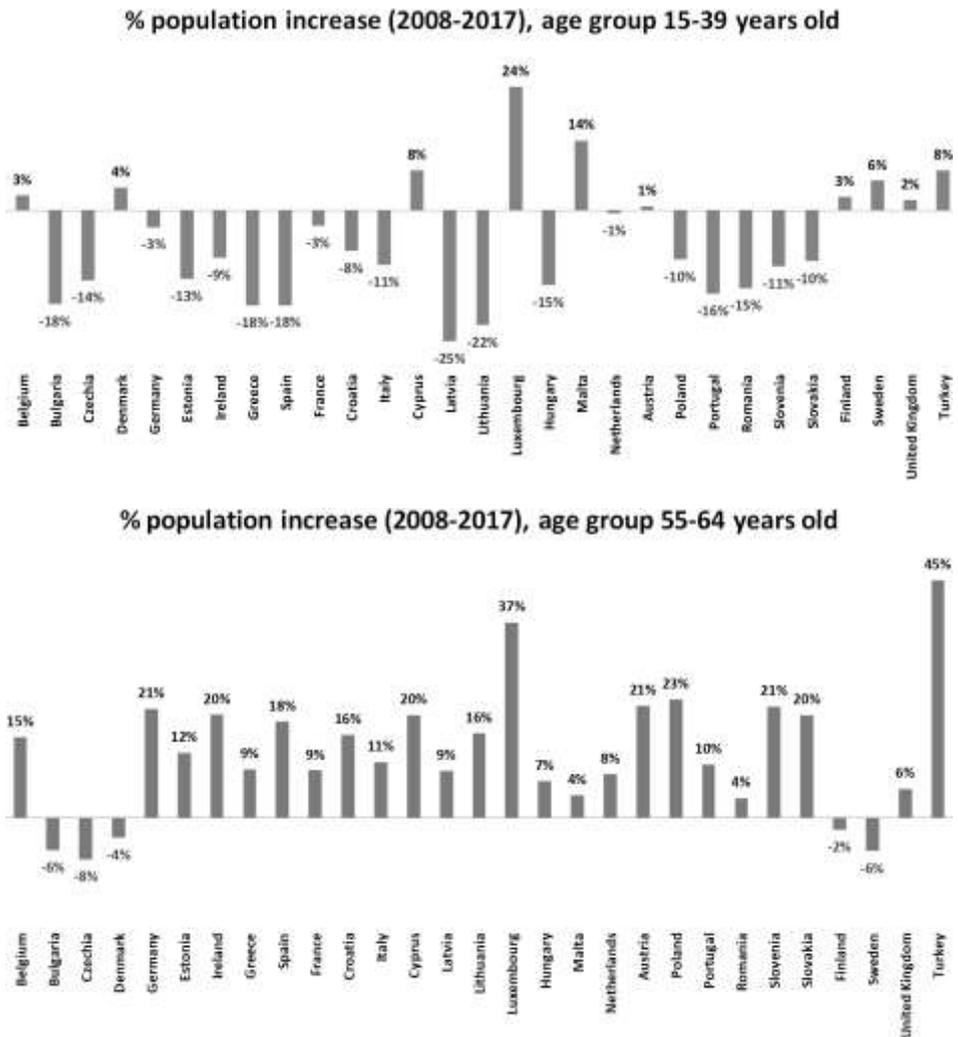
**Table 1** – Countries classified according to the risk of ageing

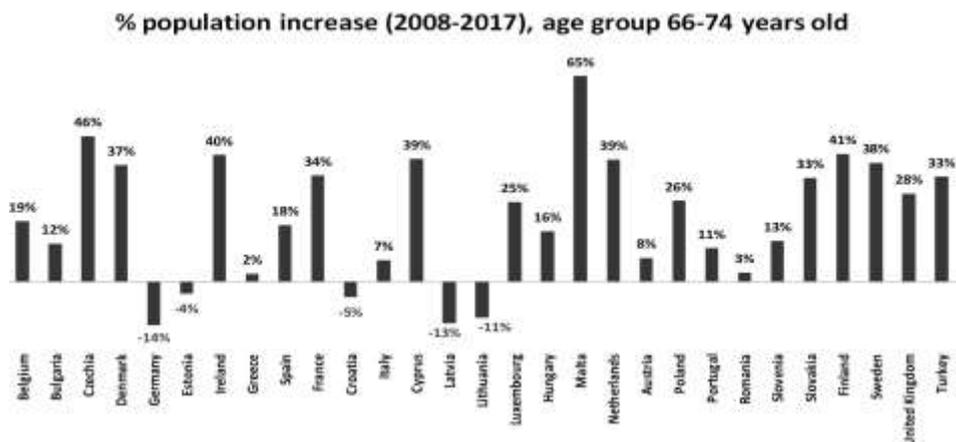
High risk	Medium risk	Low risk
Czech Republic	Bulgaria	Belgium
Estonia	Latvia	Denmark
Ireland	Lithuania	Germany
Greece	Malta	Luxembourg
Spain	Netherlands	Austria
Ungheria	Romania	
France	Sweden	
Italy	United Kingdom	
Poland	Cyprus	
Portugal	Croatia	
Slovenia	Turkey ( <i>project partner</i> )	
Slovakia		
Finland		

Source: Eurostat data processing

In order to provide an immediately understandable overview of population trends for the different age groups, we present in the following graphs the percentage of population increase or decrease for the individual EU28 countries (as of 31/12/2019 and therefore including the United Kingdom) plus Turkey, as already mentioned, in the dual role of EU applicant country and project partner.

**Graph 3** – EU28 population and Turkey 2008-2017 by age group (% values)





Source: Eurostat data processing

For the period considered and for the age groups, the population is in sharp decline in Latvia (-16.5%), while in the opposite direction there is a 24% increase in the population, concentrated in the 15-39 age group. In the case of Turkey, there is a global increase of 8%.

In the 55-64 age group, we note that only Bulgaria, the Czech Republic, Denmark, Finland and Sweden suffer a decrease in population in relative terms. On the other hand, we highlight population growth in both Luxembourg and Turkey.

In the age group close to retirement, as in the case of the 65-74 age group, the population increase is generalised: however, the cases of the Czech Republic, Ireland and Finland, with more than 40%, Malta with about 65%, as well as Turkey, with 33% population increase.

In light of the above considerations, Table 1 with an indication of the risk of ageing for the 28 European countries (as of 31/12/2019) plus Turkey is even more valuable.

### **3. Employment trends in the financial sector in the 15-39 and 55-74 age groups in the EU28 in the period 2007-2017**

The main labour market trends over the last decade are analysed on data from the Eurostat-Labour Survey. In particular, the following phenomena were analysed: a) employment in financial and insurance activities; b) general unemployment; c) activity rates; d) fixed-term employment; e) part-time employment in financial and insurance activities; f) involuntary part-time employment (see Table 2). Particular attention to two age groups: employees under 40 and those over 54 (see table below).

**Table 2** – Indicators analysed and target groups

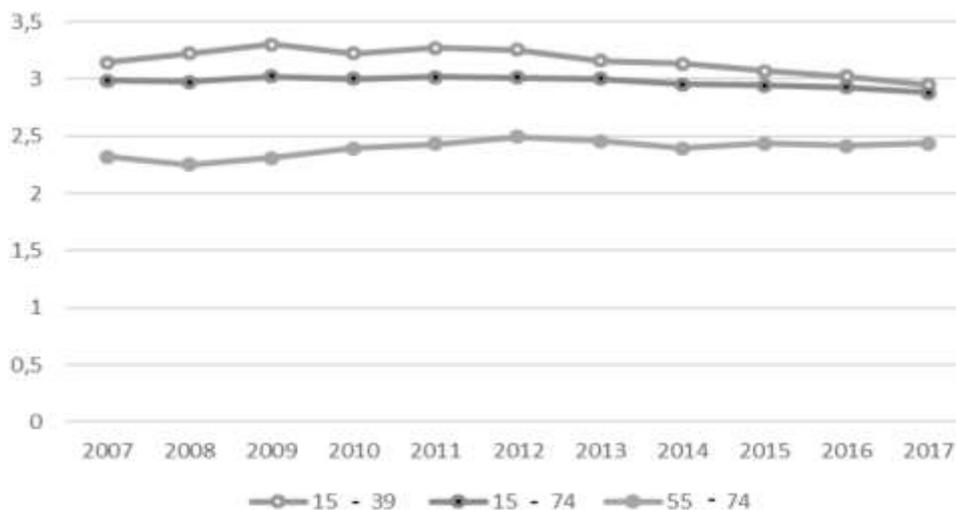
Indicators	Target-Groups
Employment rate	Young Population (15-39)
General unemployment rate	
Activity rate	Older Population (55-74)
Fixed-term employment rate	
Part-time employment rate	
Involuntary part-time employment rate	

### 3.1. The employment rate

As regards the share of employed persons in the financial sector in the EU28 as a percentage of total employed persons, there has been a slight decrease in the decade under review, albeit very differentiated between individual countries.

As regards the comparison between the different age groups in the EU28, the share of people employed in the financial sector is higher among employees under 40 than among those over 54 (see graph below). However, in the former group there is a slight decrease in this percentage over the last decade.

**Graph 4** – EU28 - Financial sector employees out of total employment by age group (% values)



Source: Eurostat data processing

The differences between EU28 countries are high: Luxembourg has the highest youth employment rate (age group 15-39), while Turkey has the lowest share. The shares of youth employment in Finland, Romania and Bulgaria are also rather small.

The employment rate in the financial sector of workers in the older age group (55-74) is significantly lower (2.4%) than that of the younger age group (3%). The only exception is Luxembourg where the employment rate is higher for older workers.

### **3.2. The unemployment rate**

As far as the unemployment rate of the general population is concerned, almost all European countries recorded an increase from 2010 to 2014, due to the global financial crisis. This had a particular impact on southern European countries such as Greece and Spain. Therefore, the highest unemployment rate in 2017 is in Greece (21.5%) and Spain (17.3%), with high rates in Croatia and Italy with 11.3% and Cyprus (11.1%). In contrast, the group of countries with the lowest unemployment rate is the Czech Republic (2.9%) and Germany (3.8%).

The effects of the financial crisis hit the youngest group of the working age population harder than the over 54s (10.0% compared to 2% in the EU-28 in 2017). However, there are significant differences between countries. The countries with the highest youth unemployment rates were Greece (27.0%), Spain (20.8%), Italy (17.6%), Croatia (15.1%) and Cyprus (14%).

The unemployment rate of people aged 55-64 is much lower than that of young people in all EU28 countries (5.9% compared to 10%). The country with the lowest unemployment rate in this age group is the Czech Republic. Greece is also the country with the highest unemployment rate for this age group.

### **3.3. The Activity rate**

In general, this rate has remained stable over the last decade in most of the countries analysed. However, there are significant differences between countries, e.g. Turkey shows an activity rate of around 55%, while Sweden, Estonia and the Netherlands exceed 70%.

Taking into account the youth age group, aged 15-39, activity rates are, in general, slightly lower (64.6%) than for the population as a whole (69.8%) for the EU-28 countries in 2017. However, there are some differences between coun-

tries. For example, Ireland (87.6%) has the highest activity rate among young people, while Italy (58.6%) had the lowest, again in 2017.

Overall, the activity rate of people aged 55-64 (60.6% in 2017) is lower than the activity rate of young people in the EU-28. However, among countries, the activity rate of older workers increased from 2007 to 2017, with the exception of Lithuania.

Finally, for older people in the 65-74 age group, the rate is much lower than for other age groups and the population as a whole (9.9% in 2017). The country with the highest rate is Estonia with 26.3%, while Spain and Belgium had the lowest rate (3.9%).

### **3.4. The fixed-term employment rate**

The proportion of temporary workers in the financial sector in relation to the total number of temporary workers is about 1.5 in the European Union. This percentage is relatively lower than in other sectors, as the share of employees in financial and insurance activities in total employment in the EU-28 is around 3%. However, there are important differences between countries. The country with the highest temporary employment rate was Poland in 2017 with 3.5%. The countries with the lowest rate were Lithuania and Croatia with 0.6%.

Analysis of the available data shows that temporary work is more frequent among young people than among employees over 54 years of age. Indeed, the temporary employment rate in the EU-28 for the 55-74 age group stops at 1% in 2017.

### **3.5. The part-time employment rate**

The part-time employment rate is lower in the financial sector than in other sectors. In particular, according to Eurostat-LFS data, in the EU28 this rate is 20.1% for 2017 in all sectors, while it is 14.1% for financial and insurance activities in the same year. In Europe, the highest rate was found in the Netherlands (30.4%), while Croatia recorded the lowest rate in 2017 (2.2%). From 2007 to 2017 in all European countries, overall, there was an increase in part-time work in the financial sector (13.4% in 2008 compared to 14.1% in 2017).

This rate is slightly lower in the 15-39 age group in the EU28 (10.4% compared to 14.1% of the total population in 2017). Although this rate appears rather stable over the period studied, there are many differences between countries. Turkey had the lowest rate in 2017 (2.8%), while the highest rate is in the Netherlands (30.7%).

The level of part-time work in 55-74 year old is almost double the corresponding value in the youth group (20.7% compared to 10.4%) and was more than 5 percentage points higher than the total population (14.1%).

Among all countries, Malta had the highest rate of part-time work for older workers (41.7%), while Spain had the lowest rate in 2017 (5.1%).

In general, part-time work seems to be more frequent among employees aged over 54 than those under 40, with important differences between countries.

### **3.6. The involuntary part-time employment rate**

Involuntary part-time work, measured as the percentage of underemployed part-time workers in total part-time jobs, is around 25% in the European Union, taking into account all economic activities for the total population from 2007 to 2017. Nevertheless, there are some significant differences between countries. In particular, some Mediterranean countries such as Greece, Spain, Italy and Cyprus almost tripled the value of the EU-28 in 2017.

In contrast, Estonia was the country with the lowest involuntary part-time rate (7%) in 2017 together with the Netherlands (7.9%) and the Czech Republic (7.4%).

However, in the EU-28 countries, among young people in the 15-39 age group, this rate is slightly higher than for the total population (28.6% compared to 25.1%). Although there is great variability between countries, Mediterranean countries have the highest rate here too. Thus, in the case of Greece, 74.2% of part-time work is involuntary. Similarly, this rate is 61.9% in Spain, 70.4% in Italy and 71.3% in Cyprus. In Romania, this rate is also much higher than the corresponding rate for the Romanian population as a whole (67.1% compared to 47.2%).

The lowest rate of involuntary part-time work in the EU-28 countries is in the 55-74 age group (16.7% compared to 25.1% of the total population). As in the other cases, some differences are between countries. The highest rate is in Bulgaria (53.5%) and it is noteworthy that this rate increased over the years from 35.6% in 2007 to 53.5%. In particular, in the case of Belgium and the Czech Republic there was a decrease from 2007 to 2017. Slovenia, on the other hand, recorded an upward trend.

In conclusion, involuntary part-time work seems to be a more important problem for the younger group of part-time employees than for those over the age of 54. The percentages vary substantially from one country to another.

#### **4. Medium to long-term employment trends in the financial sector as a result of demographic changes and the digitisation process**

There are two main factors, in addition to globalisation, which could alter the nature of work in Europe, as in the rest of the world, in the near future: technological progress and changes in demographic phenomena. What is now known as ‘Industry 4.0’ is a reality that is transforming the way people and machines interact and paving the way for future challenges, with a significant impact on the quality and quantity of jobs available.

The banking and financial institutions Sector, is very exposed to these phenomena and will face new challenges in industrial relations due to their combination. The generation gap will widen and consequently the problems of re-training some groups of workers. Indeed, as long as people are able to reallocate and align their skills to the new demand from companies, fewer jobs will be lost due to automation.

This raises the question of what kind of skills will be required and how they will be developed. It is necessary to understand the main trends of this change.

##### **4.1. Demography, mobility and employment**

One of the main challenges of the socio-demographic environment in developed countries, as we have seen, is the imbalance in the age pyramid, characterized by an abnormal thickening at the top. The ageing of the population means that people of working age are set to decrease, and the population withdrawn from work it will have to be financed by the active labour force, which, on the other hand, appears to be constantly decreasing.

The ageing of Europe’s population compared to population growth in developing countries together with migration flows could create an increasing number of low-skilled workers in the labour market in a context of fewer job opportunities, and at the same time a lower supply of skilled labour in the face of the relative growing demand from companies.

To respond to these challenges, the European Commission has launched a strategy for sustainable growth, which aims to achieve three main objectives: increasing the employment rate of 20-64 year old by 75%, reducing the school drop-out rate by 10% and reducing the risk of poverty and social exclusion for at least 20 million people. The two most vulnerable groups, as seen above, are young people and older people, for whom specific initiatives have been designed.

To tackle the problem of youth unemployment, the European Commission has proposed a specific programme with the launch in 2013 of the European Alliance for Apprenticeships under the motto: “It is good for young people - it is

good for companies”. The programme aims to ensure that young people (up to the age of 25) are offered quality jobs, apprenticeships or traineeships within four months of leaving formal education. The programme has been reinforced with other complementary initiatives aimed at developing education, employment or training in regions where the unemployment rate is particularly high (over 25%). Most of the measures include, in addition to the development of flexible working conditions, the encouragement of labour mobility while ensuring social protection. Further guarantees are related to maintaining work-life balance with part-time work, the availability of childcare facilities, etc.

Within this European reference framework, individual states should define objectives and related indicators, including the necessary actions, including the reduction of taxes on employment and the creation of initiatives for business start-ups, in particular in sectors with high growth potential, such as the green economy and advanced services. The latter include health, market and business services, supported by information and communication technologies.

## **4.2. Consequences on employment relationships**

The changes described above are profoundly changing the profile of future workers, particularly those in the age group up to 39.

‘Flexicurity’, considered by the European Commission as an integrated strategy to increase flexibility and security in the labour market at the same time, it is based on the creation of flexible contractual arrangements, comprehensive life-long learning strategies, effective labour market policies and modern social security systems that can provide support during employment transitions. This welfare state model aims to provide both dynamism to the economy and security, especially for young workers.

In the coming years the ‘millennials’ (young people who have come of age in the 2000s) will be more than half of the workforce and represent the most available group for flexible solutions, e.g. freelance work. These young people are characterised in their search for employment by the willingness to decide their own degree of commitment to the company and they are attracted by the opportunity to learn and add value to their work with passion and social responsibility. This new type of workers will be an integral part of the workforce of the future in the financial sector, bringing new intelligence, new skills and new sensibilities. Therefore, the appropriate response to demographic change and the generation gap is the implementation of active company policies aimed at enhancing the strengths of the different generations present in a work environment. This is because generational diversity, if managed correctly, can enhance workers and positively influence business results.

As regards older employees facing retirement, some of the best practices to promote intergenerational solidarity in the financial sector are mentoring and training between older and younger workers. The experience of older workers can help to balance inexperience in a sector, such as the financial sector, which requires non-standardised solutions. Probably, many banking crises could have been avoided with this kind of strategy. This interaction between older and younger employees can be facilitated by new technologies. The future workforce will be organised for projects in a context of collaborative rather than functional teams. In this sense, digitisation can be seen as a main tool to support communication in distant teams, both culturally and physically.

Artificial intelligence is an important area of computing that aims to create systems that simulate human intelligence. These automatic learning techniques are spreading in the financial sector to automate the simplest operations, leaving the management of more complex tasks to the worker. Many financial companies are increasingly using machine learning to process their own data and provide tailor-made services through so-called Recommender Systems. These systems try to deduce a person's tastes, thus recommending personalised experiences and services that the customer may find useful.

### **4.3. Consequences on the profiles and skills of the workforce**

Inevitably, machines and human beings will have to coexist in the future of financial enterprises, technology experts argue that since artificial intelligence applications can perform monotonous tasks, most workers are offered the opportunity to engage in more complex and higher value-added activities. Many believe that this is a cultural challenge for the financial sector, as was the introduction of IT at the time. This will involve retraining for workers to update their knowledge and develop new tasks and tasks where the evaluation of the results of various production processes, many of which are automated, will require a high level of specialisation.

Likely, this future scenario could lead to the loss of tasks and duties, but not jobs, thus promoting a better work-life balance. Moreover, it could trigger the growth of highest paid jobs thanks to productivity increases, achieved with the support of automatic protocols for repetitive tasks and by releasing new specific skills to workers, both those defined by the acronym STEM (science, technology, engineering and mathematics) and those related to 'human skills', i.e. creative thinking, empathy, relational and problem solving skills.

Indeed, one of the objectives of the European Commission's Skills Agenda for Europe in 2016 was to develop the human capital and skills needed to increase employability. The World Economic Forum (2016) predicted a growing de-

mand for cognitive skills, system skills and problem solving skills – at least 40% in each of these skills.

Finally, to develop these skills it is necessary to activate lifelong learning strategies. One possibility is to use digital tools that can be easily adapted to a wide range of workforce profiles. An example could be ‘Massive open online courses’ (MOOCs) which can be used to introduce training for both older and younger employees, contributing to greater flexibility in their work. Collaborative design or ‘crowdsourcing’, i.e. the development of projects on a collective basis, can be particularly interesting for testing new ideas, supported by digital systems.

## **5. Conclusions**

The population of Europe has increased over the last decade. However, this increase has not been uniform across age groups. In particular, there has been an upward trend in the older population from the age of 55, while there has been a decrease in the population from 15 to 39 in the EU-28 and Turkey.

Despite this fact, not all European countries are exposed to the problem of ageing populations with the same intensity (see Table 1). Demographic trends in each country have shown that some European countries, in particular Poland, Spain and Italy, are exposed to a higher risk of population ageing, mainly due to the combined effect of an increase in older people and a decrease in young people. Similarly, United Kingdom, Bulgaria, Latvia, Lithuania, Malta, Netherlands, Romania and Sweden could be threatened by population ageing in the near future. However, population ageing does not seem to be an issue of immediate concern in Belgium, Denmark, Germany, Croatia, Luxembourg and Austria.

Considering the 55-64 age group, Turkey and Luxembourg experienced the highest growth of older people between 2008 and 2017. By contrast, the Czech Republic had the largest decline in the population aged 55-64. For the 65-74 age group, the largest increase was in Malta, while the largest decrease in this age group was in Germany.

The share of employees in the financial sector is higher among employees under 40 than among employees over 54. Of the countries, Luxembourg has the highest employment rate among young people. In contrast, the lowest employment rate among young people is in Turkey.

Unemployment trends have shown that young people are more affected than the total population. In particular, youth unemployment seems to be a major problem in southern European countries such as Greece and Spain. In contrast, Germany, Iceland and the Czech Republic have had the lowest unemployment rate among young people in the last decade.

Temporary employment in the financial sector is relatively lower than in other industries and there is no difference from the rate recorded for the total population. Despite this, temporary work is even more frequent among young people than among employees over the age of 54.

Part-time work is lower in the financial sector than in other sectors. Part-time work seems to be more frequent among employees over 54 than among employees under 40. However, involuntary part-time work seems to be a more important problem for the younger group of part-time employees and, in particular, in the Mediterranean countries.

Not only the ageing population, but also the digital revolution pose new challenges in the industrial relations of the banking sector, mainly due to the generation and skills gap. However, technology could help by fostering interaction between older and younger employees through intergenerational solidarity practices.

Financial organisations are increasingly using machine learning technologies (artificial intelligence). These methods make it possible to make better use of the enormous amount of data in their possession and to provide tailor-made services. In the near future, there will be a growing demand for workers capable of handling these technologies, with a significant impact on their skills. The process of human replacement by technology in the performance of repetitive and monotonous activities will continue more strongly, freeing the worker to perform increasingly specialised functions, such as personalised financial advice, legal advice on financial regulations, data security and management (Big Data) and Corporate Social Responsibility aspects.

# Chapter 3.

## Age Management in the Financial Sector: Opportunities and Challenges\*

by Iwa Kuchciak, Justyna Wiktorowicz, Izabela Warmas

### 1. Introduction

The financial industry has been going through rapid transformation due to progressive economic reforms, changing demographics and fast-paced technological developments based on regulatory risks, upgradation of technology, intense competition, workforce challenges and operational risk. Workforce challenge plays a vital role among other challenges. In recent years, demographic changes have had a significant impact on the age structure of employees in banking and human resource management approaches (Schröder *et al.*, 2014).

The phenomenon of aging population is an objective process, it is inevitable in the foreseeable future, because demographic changes are not reversible in the short term.

The aim of the chapter is to recommend age management as a solution to mitigate challenges in the field of human capital management in the banking sector and to present good examples from EU institutions.

### 2. Structure an Economic Contribution of the Financial Sector

The financial sector plays an important role in economy, which goes much further than the stability of the financial institutions themselves. Financial sector covers the banking sector (monetary financial institutions or MFIs) (1), insurance corporations and pension funds (ICPFs) and other financial intermediaries (OFIs) (2). The structure of the financial system should ensure the efficient and effective implementation of its functions (Merton, Perold, 1993), but it should be noted, that it varies in the EU countries.

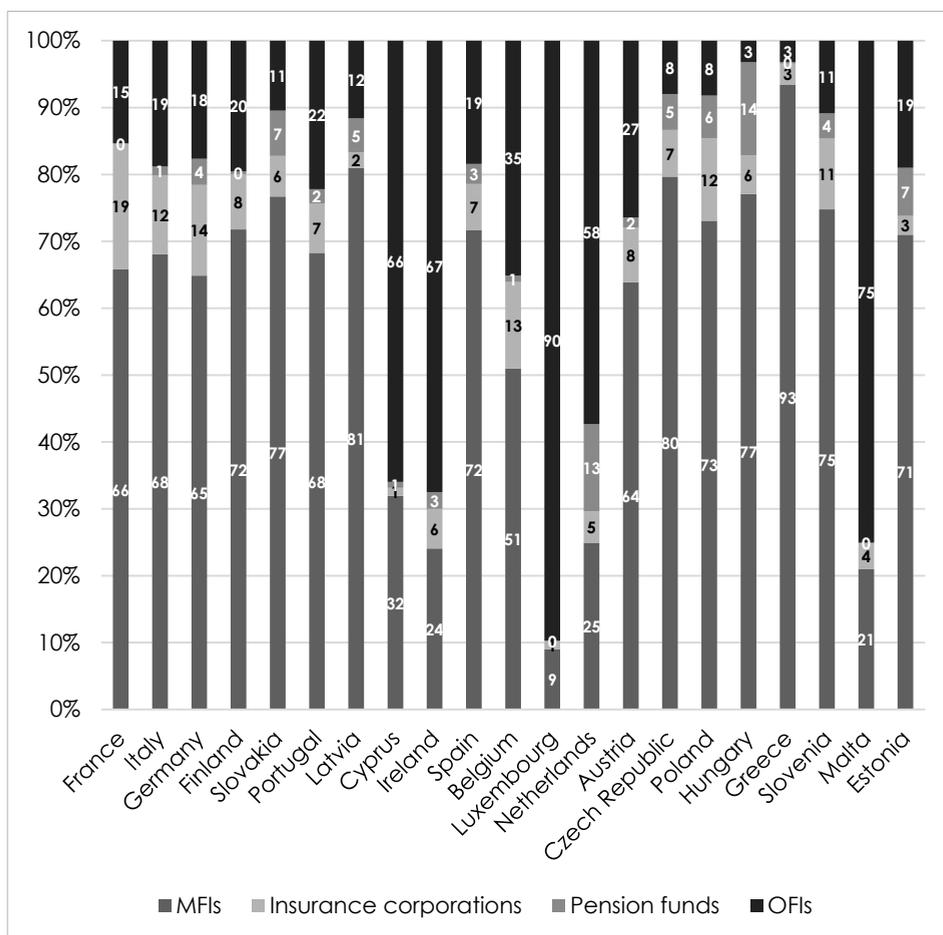
---

\* This study was carried out also thanks to financing granted by the Polish Ministry of Science and Higher Education (4031/GRANT KE/2018/2).

(1) Mainly credit institutions and money market funds.

(2) Mainly investment (or mutual) funds.

**Figure 1** – Composition of the financial sector (percentage of total assets of the financial sector)



Source: ECB (EAA, MFI BSI statistics) and ECB calculations

The downward trend in the number of EU28 credit institutions, which started in 2009, continued till 2019. This long-standing trend of rationalising the number of credit institutions results in fallen the number of staff employed in the financial sector. The total number of individuals employed at banks across the 28 European countries between 2009 and 2018 decreased from 3.1 mln to 2.67 mln (Statista, 2020).

Moreover, there are significant shift to senior age groups observed in the EU28. The ageing trend of the average bank employee can be interpreted by the stricter requirements on HR hiring procedures as a consequence of the 2007 financial crisis thus increasing the difficulties in recruiting young profiles

and the nature of the post-crisis job supply focusing on high-skill labour due to higher regulatory pressure as well as by the competition of new players such as FinTechs increasing the pressure on hiring younger people.

The most significant drivers of change for financial sector are connected with technology – there are mobile internet and cloud technology, advances in computing power and big data, new energy supplies and technologies, Internet of Things, crowdsourcing, sharing economy and peer-to-peer platforms, advanced robotics and autonomous transport, artificial intelligence and machine learning, advanced manufacturing and 3D printing (WSBI, ESG, 2016). Taking into consideration demographic and socio-economic drivers of change for financial sector there will be important changing work environments and flexible working arrangements and young demographics in emerging markets. The accelerating pace changing the skills that employers need and shortening the shelf-life of employees' existing skill sets in the process (Cedefop, 2017). The expected level of skills stability in financial sector is 57% (industries overall 67%).

With regard to the overall scale of demand for various skills in 2020 of all jobs across financial sector are expected to require complex problem-solving as one of their core skills, increase in technical skills and cognitive abilities. More and more institutions will be looking for workers to new posts arising on the basis of the trends observable in the financial sector (Spoorenberg, 2017; BCG, 2015): customer journey expert, mobile developer, on line search specialist, solution designer, data scientists, android mobile dev. engineer, security officer, big data engineer, ops engineer, advisory architect, cyber security officer, gamers, customer experience professionals, privacy-lawyers, database/network professionals, customer intelligence analysts, on line data specialist e-commerce.

A significant proportion of these posts is related to the increasing role of the digitisation of society and of the work carried out on the data positions increasingly in the form of remote and task forces. More and more popular to become to be the convergence of centering yourself in one team of people involved in the sale, design, marketing, financing. Interdisciplinarity will create products and solutions in a manner that is faster, but it will also require certain common competencies of team members. This situation results in the level of present competence in financial sector and desired competence.

Banks as well as insurance companies see a gap between the current level of competence and the level desired. The biggest gap is noticed in case of conceptual thinking, analytics abilities, searching for information (banking) and self-confidence in insurance (PwC, 2017).

According to rethinking of employment strategy, a good step could be paying a greater attention to training. The industry professionals questioned by Fintech Circle Institute felt that lack of training within financial services organisations was the biggest factor preventing some employees from developing their digital and FinTech skills, with 69% making this claim (Fintech Circle, 2017).

### **3. Social Partners and the Situation of Employees in Financial Sector**

One common thread that runs through most of the states is the important role that trade unions play in workplace representation. This is clear from the Nordic countries and Italy, where the union channel is the only channel; and it is clear from those countries with just works councils, where union candidates take a clear majority of seats, as in Germany or the Netherlands. In many of the countries where both structures exist at the same time and works councils are found widely, unions play a key role. This is the case in France and Belgium, where the individuals involved are often the same and the unions dominate. The position seems similar in Hungary and Slovenia. In Greece and Portugal works councils are relatively rare but are most frequently found in strongly unionised workplaces. In Slovakia, in contrast, works councils hardly exist where there is union organisation. A union presence is also critical for effective representation at the workplace in those countries without strong legislative support for unions, such as the UK and many of the states in Central and Eastern Europe. In these countries, the evidence suggests that without unions, there is little workplace representation – a situation which the legislation implementing the EU directive on information and consultation has not changed (Fulton, 2015).

In looking at union strength, a key starting point is the level of union density, defined as the proportion of employees who are union members. In some countries union density figures are collected as part of broader labour market surveys. In others they are derived from the membership figures produced by the unions themselves. The average level of union membership across the whole of the European Union, weighted by the numbers employed in the different member states, is 23%. On average across OECD (2019) countries, 30% of workers were members of a union in 1985. The corresponding figure in 2016 is only 17%. Union members tend to be predominantly male, middle-aged (between 25 and 54 years old), working with medium or high skills in medium or large firms, and on a permanent contract.

Levels of union density vary widely across the 28 EU states plus Norway, ranging from 74% of employees in Finland, 70% in Sweden and 67% in Denmark, to 10% in Estonia and 8% in France and Lithuania. Generally, most Nordic countries possess industrial relations systems based on institutionalised class compromises between encompassing organisations of both workers and employers and as a result the highest levels of unionisation in Europe. The other group of countries - Germany, Austria, Switzerland, the Netherlands and Belgium – possesses long-established traditions of social partnership, often embodied in formal tripartite institutions. Union density is relatively low, except in Belgium (where the Ghent system originated); but in general, encompassing collective bargaining (at sectoral or cross sectoral level, or both) combined with

provisions to extend agreements to non-signatory employers ensures a far higher workforce coverage (Bernaciak, Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013).

In case of the financial sector, the role of trade unions is lower in comparison with other industries (Gall, 2008), although the situation of financial services is much more complicated because of risk aversion by employees, price sensitive financial products, technology-driven products, and surplus labour supply. The financial sector presents several symptoms of this evolution: mass layoffs, acquisitions and crashes, digitalization, outsourcing, business re-engineering with the reduction of hierarchical levels, job insecurity, increasing competition due to the entrance of more private banks (corporate), and multifunctional tasks. Recent literature underlines that these symptoms determine high levels of stress in financial sector employees (Giorgi *et al.*, 2017; Mannoci *et al.*, 2018).

The trade union influences industrial (financial sector) and educational policy and work environment issues. Major challenges are the changing legislative framework as a result of the global financial crisis and the Eurozone crisis, bank supervision, image of the industry, digitalisation and professional ethics, linked to the issue of variable pay in the sector.

Most of the activity provided by trade unions in the financial services sector concentrate on the same actions. They organise a wide range of events tailored to the needs of financial sector employees, enabling them to possess unique, specialised knowledge about the career, expected qualifications, labour law, access to industry-specific salary statistics and sector trends. Trade unions provide free e-learning courses to all members relating to Microsoft Office and other programmes, language skills, social media, digitalization trends and management and personal development. The other activity is offering networks adapted to various areas of interest and job functions in financial sector. It gives possibility to meet people with the same interest, professional expertise or work-related challenges and exchange the knowledge and experience. Very often trade unions proposed the members taking part in free, individual and impartial career interview, where employees can get professional feedback about its occupational situation. In each trade union there is some option of discount from different agencies (mostly travel). Members of trade unions can get attractive offers and fixed low process for insurance. Moreover, the trade unions provide financial support to their members. Sometimes trade unions offer access to job portals.

The trade unions involvement in age management issues was analysed in the project on the basis of a review of the scientific literature and thematic reports, an inventory of good practices card developed to gather examples of the implementation of programmes from the age management area in financial institution and Delphi study provided in two rounds. All used methods clearly show that trade unions should be involved in all activity concerning age man-

agement and multigeneration transfer of knowledge to mitigate challenges created by global trends in the financial sector.

#### 4. Age Management: Concept, Strategies and Practices

Age management is a relatively new issue (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). In a narrower sense, age management is linked to human resource management, collective bargaining (Walker, 2005, p. 185), diversity management or the fight against age barriers (Naegele, Walker, 2006, p. 3). Most often, age management is based on functions corresponding to the cycle from the employee's entry to the organization to its exit, including the following areas: recruitment and leaving from work, training, development and promotion, work organization, health protection, termination of employment and retirement, so catalogues created even twenty years later are very similar (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Proactive strategies are assigned an inclusive approach, but based on different foundations - the acknowledgment of the diversity of values and the management of diversity. The authors took a chance to name this procedure with an inclusion based on values and strategic inclusion. The value of hiring diverse employees and being aware of this diversity becomes a value.

J. Ilmarinen has a complex approach to age management, presenting it as part of strategic management which is in close relation with company strategy (Figure 2).

**Figure 2** – Effective age management as a result



Source: own elaboration on the basis of Ilmarinen, 2005

Awareness of the challenges associated with age management are at the core of the process. This awareness in turn shapes the strategy and HR strategy and the individual age management instruments, nevertheless, a vision of age management, according to which all planned and executed actions are to create effective age management, is key.

Implementing the age management process organisations 'look in the mirror' of the environment and analyses its strengths and weaknesses, which leads to

the creation of an age management strategy. This strategy is conditioned by the business strategy of the company, its organisational structure and culture, and the philosophy of HRM. Practices that bring equal benefits to workers and employers can include: 1. management of competencies, including knowledge (organisational skills are a management binder, enabling organisations to objective personnel policy tools); 2. increasing motivation to work, commitment, well-being; 3. work-life-balance programs, i.e. packages of instruments to reconcile the work and private life of employees (Warwas, 2019).

## **5. Intergenerational Transfer of Knowledge in the Context of the Financial Sector: The Role of Social Partners**

The use of intergenerational transfer of knowledge as a means of knowledge exchange and the ‘final phase’ of educational process is very important and it relates to both white- and blue-collar workers. Unfortunately, there are not many examples of effective strategies in this area (Harvey, 2012).

The starting point is to realize who has the key knowledge, which seems to be repeatedly ignored. Piktials and Greenes (2008) indicate the two best in their opinion ways of capturing and transferring knowledge between generations - developing such methods of knowledge transfer that will be adapted to current needs and will take into account preferences as to the ways of teaching individual generations. Consequently, different methods of transfer should function in parallel, using respectively formal education and training, practices, simulations and games, ‘talks’ and conferences, blogs and documentation (Wiktorowicz, 2016).

In the recent financial sector (especially in the context of digitalisation), the recruiting, developing and retaining key talents as a key business priority for 2018 – 83% of banks cite this challenge of their functioning. On the other side, 85% of banks cite implementation of a digital transformation program as a key business priority for 2018, and 62% expect to become digitally mature or digital leaders by 2020 (EY, 2018). In this context, opportunities to develop people in the retained organization will arise as new capabilities will be required, existing skill sets must be converted and new, more agile ways of working must be introduced. To support the talent shift, banks must also establish and communicate an innovation process.

In the context of social partners participation in these processes in the organization, it should be noted that in 2018 (8<sup>th</sup> March) the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Intergenerational Approach was established.

In the ‘inter-generational approach’ area the social partners aim to achieve a working environment which enables workers of all generations to work togeth-

er to enhance cooperation and inter-generational solidarity, using such measures as:

- distributing tasks according to ability/skills/knowledge;
- tutoring/mentoring/coaching schemes to welcome and introduce younger workers to their working environment, including paths to allow them to fulfil their potential;
- knowledge/skills transfer programmes, both younger towards older workers and older towards younger workers, including IT and digital skills, transversal skills, customer relations skills, as appropriate;
- creation of knowledge banks to capture specific know how and professional intelligence developed in-house and pass it on to newcomers;
- awareness-raising on the importance of being age positive and promotion of age diversity including considering different possibilities regarding the balance between ages within teams;
- collaboration with education institutions or public employment services to ease transitions into and within the labour market.

Additionally, in the “Skills and Competence Management” area Agreement assumes that social partners should play the role to facilitate a fair access for workers, regardless of age, to a sufficiently broad offer of training, according to national practices and procedures, whilst all workers should be encouraged to participate in this training. To achieve these goals such activities as awareness-raising towards management and workers’ representatives of skills needs in an age perspective or embedding age management into broader skills development are recommended.

Based on the above-mentioned processes, selected ones have been detailed in the Table 1.

**Table 1** – Activities of given areas of age management as well as potential benefits resulting from their application for organizations and employees and intergenerational practices (examples from European financial sector)

Area	Tools and actions undertaken	Practices of intergenerational transfer in the financial sector
<b>Recruitment, selection, adaptation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusion of the scope of age management in the process of planning human resources against the background of the study of organizational, social and business needs as well as the management philosophy and adopted strategy</li> <li>• Abolition of age limits in job</li> </ul>	<p><b>ING – DIBA Bank</b> provides apprenticeships for applicants &gt; 50. The departmental manager for training and further training states “we are an open company and do not select applicants based on factors not relevant for the job. Our employees are not the typical bank clerks, but come from different jobs</p>

	<p>offers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Addressing job offers to employees of all ages</li> <li>• Use of image ads</li> <li>• Placing job advertisements in the media reaching people of different ages</li> <li>• Training in the age management policy of employees responsible for the recruitment and selection of candidates</li> <li>• Using a job profile based on competences to create a job advertisement</li> <li>• Limiting the minimum qualifying (formal) requirements in the job advertisement and replacing them with the competency requirements</li> <li>• Commitment to assess candidates for a minimum of two people age-differentiated</li> <li>• Directing in the recruitment and selection process not age category and competences</li> <li>• Monitoring the recruitment and selection process to assess the impact of age management</li> <li>• Cooperation with local recruitment agencies, labour offices that guarantee no discrimination in the recruitment process</li> <li>• Conducting internal recruitment with particular emphasis on mature employees</li> <li>• Focusing external recruitment on the employment of retired employees in the first place</li> <li>• Using psychometric tests, calibrated for age</li> </ul>	<p>and sectors". Apprentices &gt;50 have to go through an apprenticeship of only 9 months. The programme began with three older women who went through an apprenticeship to become 'service specialist for dialogue marketing'. Later the apprenticeship in Frankfurt had been extended to the profession of bank assistant. The apprenticeship for older workers is different than the normal dual (employer and school, the typical form of apprenticeship in Germany) apprenticeship. First of all, a four-week-beginners course for customer dialogue prepares the apprentices for the practical job. Afterwards they work and learn for three days per week in the bank, and the other two days they are prepared for the final exam, together with older newcomers from other companies. This is done by an external educational provider. So, in contrast to younger apprentices older apprentices do not visit trade school.</p>
<p><b>Employees training</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constant monitoring of employee competencies</li> <li>• Constant monitoring of employees' development needs</li> <li>• No age restrictions in access to training</li> <li>• Organizing work so that it favours learning and develop-</li> </ul>	<p><i>Over 55 - Being senior in Unicredit</i> is an initiative of <b>Unicredit Group</b> focused on the enhancement of senior workers of the company, which involves various internal units (e.g. Human Resources, Training) and company unions. The purpose</p>

	<p>ment, e.g. in the context of age-diverse teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouraging young and old employees to share knowledge - mentoring and intermentoring</li> <li>• Encouraging young and older employees to participate in training</li> <li>• Training evaluation taking into account the age of employees</li> <li>• Adjusting training to the age of employees, to their individual career development path and adjusting working time enabling participation in training</li> <li>• Adapting the methods, place and time of training to the needs of employees related to their age</li> <li>• Organization of work conducive to learning</li> </ul>	<p>of this initiative, launched in 2012, is to provide comprehensive information about needs, training needs and expectations of this group of workers (that is considered as a resource in terms of expertise and professional background), in order: to offer them appropriate tools and specific initiatives for developing vocational training; to retrain and enhance the skills of older workers; and to promote work-life balance. Through the project <i>Over 55 - Being senior in Unicredit</i>, the company has developed several initiatives to engage and value employees over 55, with the aims of: strengthening their consolidated knowledge; developing new skills; improving their reconciliation between work and private life; contributing to spread an inclusive corporate culture of generational differences.</p> <p><b>CIB Bank</b> used mentoring activities to encourage and enable 'over 55' workers to stay longer or return to the labour market.</p>
<p><b>Professional career development</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applying the life course in the approach to managing employee careers</li> <li>• Defining the professional ambitions of employees and taking them into account when planning a career development path</li> <li>• Adapting the career development path to the specificity of particular professional groups</li> <li>• Using professional counsellors to help them plan their employees' careers</li> <li>• Informing all employees about promotion opportunities</li> <li>• Making the decision about the employee's promotion</li> </ul>	<p><b>Crédit Industriel et Commercial</b> has an age management strategy. The strategy was first developed to comply with legal developments and with their consequences. In particular, the <i>accord seniors'</i> approach of the CIC has two main objectives: planning the latter part of an employees' career and the anticipation of retirement; and transmission of seniors' experience, skills and methods to younger employees. Human resources professionals are other internal actors involved. It is a privilege of larger organisations such as the <i>Crédit Industriel et Commercial</i> (France) where, each year, the department in-</p>

	<p>dependent on his competences and achieved results, not on his age or seniority</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training in the policy of managing the age of employees responsible for the professional development of staff</li> <li>• Dependence of the amount of remuneration on work performance, not on the internship</li> </ul>	<p>forms employees older than 45 about the possibility to meet with a human resources manager. Employees can either choose to ask directly for an interview, to delay the interview, or not to contact the department. So, employee is informed about the possibilities, but it is up to individuals to ask for more specific guidance on skills assessments, training, mentoring (via the human resources department). In most cases, all older employees have access to the more intensive and demanding programme.</p> <p>In <b>Wij(s) Rabo</b> employees can join and actively participate in the networking meetings, theme meetings and workshops. They can join and actively contribute to the digital community of Wij(s) Rabo on the Rabobank Intranet. They can become an active member in one of the working groups of Wij(s) Rabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gruppo di lavoro generatori di idee, che ha lo scopo di generare e sviluppare idee nel campo dell'occupabilità e dell'utilizzo del dipendente più anziano;</li> <li>• gruppo di lavoro per lo sviluppo, che ha lo scopo di impegnarsi nell'ulteriore sviluppo di Wij(s) Rabo;</li> <li>• gruppo di lavoro per le attività di servizio, che organizza eventi di networking (a tema) incontri e workshop;</li> <li>• gruppo di lavoro per la comunicazione, che fornisce comunicazioni (comunità, newsletter, sito web).</li> </ul>
<p><b>Motivating</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependence of remuneration on the competences and productivity of work, not on the length of service</li> <li>• Monitoring the needs, values</li> </ul>	<p>In <b>Santander</b> observed good practice on workers' intergenerational solidarity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• support for relocation, trying to provide maximum support</li> </ul>

	<p>and expectations of employees, taking into account their age</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review based on age and adjustment of individual motivational components to the expectations of employees of different ages</li> <li>• Cafeteria systems</li> <li>• Contests addressed to all employees regardless of their age</li> <li>• Additional remuneration for transferring knowledge and supporting the development of other employees (mentoring, coaching)</li> <li>• Activities aimed at intergenerational integration of employees, e.g. meetings of the whole team on various occasions (e.g. cinema/theatre tickets, integration trips)</li> <li>• Activities related to increasing employee identification</li> <li>• Care for attitudes, relationships and communication focused on effective cooperation within diverse teams</li> </ul>	<p>for the employability of the affected people;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voluntariness of the employees affected by the restructuring processes is encouraged by Trade Union;</li> <li>• agreements on the definition of skills, knowledge and professional skills certified at the transnational group level to promote Age Management processes as well as intragroup mobility;</li> <li>• agreements aimed at enhancing generational differences and promoting dialogue and solidarity among generations of workers;</li> <li>• definition of redeployment paths for older workers and highly professional profiles through collective agreements on transnational mobility within the group;</li> <li>• transnational 'joint texts' that involve recapturing redundant workers as a result of reorganization processes, in case the need for new recruitment is felt.</li> </ul>
<p><b>Flexible work time</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training employees responsible for the form of staff employment in the field of age management policy</li> <li>• Making employing in flexible forms dependent on the individual needs and abilities of an employee, not his age</li> <li>• Inventory of acceptable solutions that make the form of employment of employees at different ages more flexible - catalogue of solutions</li> <li>• Considering the possibility of reconciling professional and private responsibilities in the design of careers, reducing the working time of persons approaching the retirement age without reducing the level of remuneration</li> </ul>	<p>Employees with the age of 57.5 plus who had become redundant had the choice between a lay off including a financial compensation or to join the Silver Pool. With the Pool <b>Achmea Holding NV</b> chooses to derive maximum benefit from the knowledge and expertise of older employees. The aim of the Silver Pool programme of Achmea is to promote employability and vitality in the silver stage of the career. The Silver Pool is an internal department within Achmea and as such part of Achmea Staff BV. As a Silver Pool employee, they are willing but also obliged to accept suitable temporary work. As a consequence, employees in the Sil-</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemption of older employees from overtime work and/or additional work</li> <li>• Adaptation of work schedules, taking into account the psychophysical abilities of employees and/or their preferences (including shift work e.g. night work of the elderly)</li> <li>• Sharing workplaces</li> <li>• Granting paid leave to elderly people on special terms (e.g. longer vacation, sabbatical)</li> <li>• Employing people of retirement age for a definite period or for the duration of specific tasks, monitoring the age structure of employees reporting their willingness to use and using solutions that make the form of employment more flexible</li> </ul>	<p>ver Pool tackle all kinds of jobs, in the short or long term. As such the Silver Pool consists of skilled professionals that are committed to temporary work until retirement. The Silver Pool leads to a triple win-situation. For employees, the advantages are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibility in working hours as far as demand vacancy holder is followed (in case of a fulltime vacancy the flexibility is perhaps less than a part-time vacancy);</li> <li>• put in their work experience and qualities, further development of skills;</li> <li>• receive 100% salary (75% if there is no work).</li> </ul>
<p><b>Protection, healthcare</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular examination of employees' health</li> <li>• Monitoring the health of employees, taking into account their age</li> <li>• Making decisions about the ability to work based on the state of health, not the employee's age</li> <li>• Health prophylaxis</li> <li>• Adjusting positions and tasks to the capabilities of older employees</li> <li>• Employee training in the field of occupational health and safety</li> <li>• Monitoring health hazards at the workplace</li> <li>• Use of consultations of external experts in the field of occupational medicine</li> <li>• Training of managerial staff and key employees in the field of health management techniques</li> <li>• Supporting pro-health activities of employees, encouraging employees to active recreation</li> </ul>	<p><b>DekaBank</b> analysed the age structure in present and future (10, 15 and 20 years) and implemented:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• company health management system;</li> <li>• policies aimed at improving the work-life balance;</li> <li>• knowledge transfer management between younger and older workers.</li> </ul> <p><b>Danske Bank Finland</b> trained all managers on <i>Working ability management</i>. The programme was intended to increase well-being and motivation among employees. It had four dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• well-being at work: well-being for the employee leads to satisfied customers and profitability;</li> <li>• costs: sick leave, disability pension and impaired performance;</li> <li>• early support: policy on early support covers reduced working ability, follow-up on sick leave and raising problematic</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonomic design and auditing of work stations, introduction of ergonomic indicators facilitating the improvement of work and working conditions, preventing overwork and fatigue</li> <li>• Preventive relocation/transferring an employee to another position tailored to potential, qualifications and health status</li> <li>• Pro-health solutions regarding work time and organization</li> </ul>	<p>issues;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• work motivation: tools for and knowledge about motivating employees.</li> </ul>
<p><b>Work termination, retirement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taking preparatory measures to retire at the corporate level</li> <li>• Providing counselling services to former employees</li> <li>• Informing employees about the applicable dismissal rules</li> <li>• Making decisions to dismiss an employee based on information about his/her competences and work performance (including: health condition, absenteeism) and complete independence of the decision on the employee's age (including the retirement age)</li> <li>• Redundancies monitored</li> <li>• Considering changing the form of employment into a flexible one instead of being dismissed, outplacement</li> <li>• Monitoring and forecasting the age structure of employees, including the number of people who have reached or will reach the retirement age in the coming years</li> <li>• Activities preparing the employee for retirement (e.g. special leave, part-time employment) or gradual reduction of the working time of persons approaching the retirement age</li> <li>• Company's activities towards people of retirement age (fixed-term employment, en-</li> </ul>	<p>In 1990s <b>Nordea</b> encouraged its employees to go into early retirement by offering them economically advantageous retirement plan to sign at the age of 58 years. However, in 2003 there was a total shift in the company's policy towards the elderly. The reason for that was that the financial sector in Denmark faced the problem of skilled employees' shortage, and Nordea Bank experienced a situation when after the retirement of older workers, it was difficult for the company to find people with similar qualifications and experience to replace them. Therefore, the company decided to implement a policy aimed at preventing the retirement of employees under 64 years of age. The programme to retain the company employees over 61 years of age involves both economic and non-financial motivation. It was developed and implemented in cooperation with a trade union. It consists of the following elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 additional days off per year after reaching 61 years of age;</li> <li>• possibility of reducing the number of hours worked per week by 10% without loss of</li> </ul>

	<p>abling pensioners to keep in touch with their colleagues who are still working in the organization, taking up work outside the organization, e.g. volunteering for the community)</p>	<p>pay;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• additional retirement pay after reaching 62 years of age.</li> </ul> <p>Developing the programme of incentives for older workers, the aim of which is to encourage them to remain in the company, does not result in these workers being treated differently than other employees because in this respect the bank acts in accordance with the strict policy of preventing age discrimination. The agreement signed is beneficial to both parties: the bank retains its experienced staff, and the employees receive additional benefits.</p>
--	--	--

Source: own elaboration based on: Mazur-Wierzbicka, 2019; Warwas, 2017; Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Kryńska, Krzyszkowski, Urbaniak, Wiktorowicz (eds.), 2013; Naegele, Walker, 2006; European Social Partners' Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-Generational Approach, 2006; Liwiński, Szanderska, 2013; Tubielewicz, 2014; Ball, 2007; Sottys, 2013; Budny, Pogoda, Szostakowska, 2013; Kozar, Wiktorowicz, Warwas, Kuchciak, 2020.

We can nowadays observe a number of changes in the environment of the organisation. In addition to it and having coped with the numerous challenges of globalization, internationalization, tertiarization, informatisation, growth of competition and innovation, as well as changing consumption patterns and customs, organisations also face the impacts of aging. These changes equally apply to the banking sector, which also has to face the phenomenon of an aging population (Nagarajan, 2019). Age management and its specific example, which is the intergenerational knowledge transfer, can help solve problems. Examples from the financial sector can not only be an inspiration, but also give examples of specific solutions. As part of a coherent vision, these solutions can be successfully implemented.

## Chapter 4.

# Knowledge Transfer and Age Management Strategies in the Financial Sector. An Analysis of the Literature Review and Experts' Views

*by Maria Sole Ferrieri Caputi, Margherita Roiatti*

### 1. The Ever-changing Nature of the Financial Sector. Some Introductory Remarks

The changes taking place in the world of work as a result of the IV Industrial Revolution have been long pointed out by international bodies and research centres <sup>(1)</sup>. Many scholars, especially in the economic field, have stressed that megatrends contributing to these developments include demography, globalisation, technology and new production process. They play a role not only in the labour market, but also in global manufacturing and the social context.

As for demographic changes, it has been frequently argued that the ageing of the population gives rise to direct and indirect effects on the labour market and people's skills. Direct effects translate into an overhauling of social security systems, the sustainability of which depends on workers staying longer in employment. Yet this aspect might penalise younger, and potentially higher-performing, staff and youth employment, more generally <sup>(2)</sup>. Indirect effects refer to the different skills needed by the workforce as a consequence of demographic changes. The working age of the population is likely to rise, thus the skills of those who received training long time ago may not be suitable to keep up with the fast-changing economic context <sup>(3)</sup>.

Other scholars have argued for an inverse relationship existing between demographic changes and the 'automatability' risk. Unlike what stated by most research, they have posited that the risk of automation does not increase with age, nor does it involve only senior workers, those possessing outdated skills

---

<sup>(1)</sup> See, WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION, *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry*, 2016, available in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 31, and WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016, which can be accessed at *Boll. ADAPT*, 2016, n. 2.

<sup>(2)</sup> D. ACEMOGLU, P. RESTREPO, *Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation*, NBER Working Paper, 2017, n. 23077.

<sup>(3)</sup> S. DIXON, *Implications of population ageing for the labour market*, in *Labour Market Trends*, 2003, vol. 111, n. 2, pp. 67-76.

and those who are “less likely to participate in lifelong learning” (4). Besides demographic changes, technological progress is another relevant aspect, as it impacts the world of work, particularly skills needs.

A considerable amount of research has claimed that fast-paced technological development and the massive use of ICT in production have radically altered workers’ required skills (5). Furthermore, new technologies are considered in relation to the implications of the automation of an increasing number of activities. Finally, the ageing of the population would also have a direct effect on skills demand in specific industries, e.g. care work and activities (in retirement homes, hospitals and so forth) (6). The analysis of demographic changes is thus closely related to that of transitional labour markets. In this sense, Schmid’s definition of a market suggests that an individual’s career path should be supported in all its stages, not only when moving between jobs (e.g. occupation, profession, care and training), but also when changing employment status (7).

Against the background of the views referred to before, this chapter describes the dynamics taking place in the banking and financial sector (8). Specifically, the aim is to present the results of the project *European social dialogue and the de-*

---

(4) L. NEDELKOSKA, G. QUINTINI, *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2018, n. 202, p. 56. The authors argue that the relationship between higher automation levels and the risk of unemployment for young people lies in the career choice of the latter. Young people, especially when it comes to their first occupation, are engaged in ‘elementary jobs’, e.g. requiring low skills and consisting in tasks which are more likely to be automated. Yet they stress that while the ‘automatability’ risk (e.g. tasks performed by machines and robots) does not increase with age, senior workers feature less fluidity in terms of occupational transitions, as participation in training activities decreases with age, and so does access to upskilling and re-training. This produces so-called ‘skills obsolescence’, which poses challenges related to lifelong occupational training and learning policies (A. DE GRIP, J. VAN LOO, *The Economics of Skills Obsolescence: A Review*, in A. DE GRIP, J. VAN LOO, K. MAYHEW (eds.), *The Economics of Skills Obsolescence: Theoretical Innovations and Empirical Applications*, Emerald, 2002).

(5) Cf. D. ACEMOGLU, *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, in *Journal of Economic Literature*, 2002, vol. 40, n. 1, pp. 7-72; D.H. AUTOR, F. LEVY, R.J. MURNANE, *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, 1279-1333, and D.H. AUTOR, L.F. KATZ, A.B. KRUEGER, *Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market?*, here, 1998, vol. 113, n. 4, pp. 1169-1213.

(6) E. COLOMBO, M. MEZZANZANICA, *Il mercato del lavoro del futuro: come i Big data possono aiutare a coglierne la sfida*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1, pp. 125-153.

(7) G. SCHMID, *Il lavoro non standard. Riflessioni nell’ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, n. 1, pp. 1-36.

(8) The sectorial approach can be defined as a research dimension “which looks at changing skill needs from the perspective of a particular sector” (R.A. WILSON, H. TARJÁNI, H. ŘIHOVÁ, *Working at Sectoral Level. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 3*, European Training Foundation, European Centre for the Development of Vocational Training, International Labour Office, 2016, vol. 3).

*velopment of solidarity between generations of workers: a focus on “the over 55s” and young workers in the financial sector* <sup>(9)</sup> (hereinafter: the Project).

By illustrating the findings from research carried out by Fondazione ADAPT <sup>(10)</sup>, the following issues have been examined: age management, active ageing, skills transfer and employee intergenerational solidarity. The Project, which was carried out with a number of international partners, intended to raise awareness of these topics among the social partners operating in the banking sector <sup>(11)</sup>. In this sense, industrial relations systems and European social dialogue can be used to promote sound age-management strategies to deal with the challenges posed by new digital technology and demographic trends.

A multimethod research approach was employed; the trends in digitalisation in the countries investigated were identified by examining the relevant literature and collecting documentary evidence of the strategies resorted to by the social partners to cope with age management issues and other changes impacting the banking sector. A literature review was also drafted in order to better identify how skills transfer takes place between workers of different age. Aspects like skills needs, skills governance <sup>(12)</sup>, re-training, re-skilling and up-skilling were looked at as ways to increase competitiveness and workers’ employability throughout their career <sup>(13)</sup>.

The following paragraph will summarise the main information provided in the overview of the literature titled *The banking and financial sector in the face of digitalization* <sup>(14)</sup>. This will be followed by an analysis of the findings from a two-round

---

<sup>(9)</sup> The project is co-funded by the European Commission, Directorate General of Employment, Social Affairs & Inclusion VS/2018/0040.

<sup>(10)</sup> Besides Fondazione ADAPT (Italy), the other scientific partners were the POLIBIENESTAR Research Institute of the University of Valencia and the Department of Employment and Social Policies, ŁODZ UNIVERSITY, Poland.

<sup>(11)</sup> FIRST CISL (Italy) is the project coordinator. Supporting entities include: Uni Global Union Europa, Federmanagement, Alte Professionalità Finanza Credito Assicurazioni, Bbdsz Federation of Unions of the Financial Sector, Federation Des Employes Et Cadres Force Ouvriere, Banka Finans Ve Sigorta Iscilleri Sendicasi, Malta Union of Bank Employees, Trade Union Pro, Otoe Greek Federation of Bank Employee Unions, Sindicatul Upa Romania, Ugt Fesmc Servicios Movilidad Y Consumo, Banca Intesa Sanpaolo.

<sup>(12)</sup> ‘Skills Governance’ refers to institutional infrastructure, operational channels and dissemination practices set up to facilitate interaction among stakeholders, in order to exchange feedback between the representatives of the labour market and the educational and vocational system (see CEDEFOP, *Governance of EU Skills Anticipation and Matching Systems*, 2017).

<sup>(13)</sup> Further information is available at R. BERLESE, M. ROIATTI, “Towards a Reskilling Revolution”. *Il futuro del lavoro passa per la formazione continua*, in *Boll. ADAPT*, 2019, n. 10.

<sup>(14)</sup> Elena Prodi (ADAPT Research Fellow and Phd Candidate at University of Bergamo, Human Capital Formation and Labour Market Relations) worked on the initial version of the literature review, which was later on used by partners to deal with the other activities.

Delphi survey. Finally, the last section discusses common aspects and peculiarities of the two research methods implemented.

## **2. Researching into Technology and Development Prospects in the Financial Sector: an Outline**

As pointed out in the previous paragraph, research is mostly concerned with technology and its impact on production when matching labour demand and supply. This section will focus on these aspects, on the most sought-after skills and how to match them, and on the implications arising from phasing technology into work <sup>(15)</sup>. New technologies are examined in relation to the possible automation of an increasing number of activities previously carried out by human beings. At first, automation has concerned routine tasks, both manual and non-manual ones. Nevertheless, some technological advances, such as big data, artificial intelligence and the Internet of Things (IoT) have made complex tasks more exposed to the risk of automation. For this reason, some scholars have put the gradual job loss down to this phenomenon, as machines are not fully capable of performing work which previously was the preserve of human beings. Some research has referred to the erosion of jobs featuring routine tasks, which is particularly evident among intermediate level skilled workers <sup>(16)</sup>. In other cases, arguments have been made that current technological innovation can also affect less repetitive and codifiable activities <sup>(17)</sup>. In reference to the new challenges faced by the banking and financial sector <sup>(18)</sup>, some scholars have posited that only some of them are linked to digitalisation. Most issues in these sectors are the result of deregulation and the diffusion of non-bank operators, which often benefit from less stringent regulation <sup>(19)</sup>. In consequence, higher competitiveness <sup>(20)</sup> is necessary, which can be achieved through prod-

---

<sup>(15)</sup> See D. ACEMOGLU, D. AUTOR, *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in O. ASHENFELTER, D. CARD (eds.), *Handbook of Labor Economics*, 2011, vol. 4B.

<sup>(16)</sup> C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment Working Paper, 2013.

<sup>(17)</sup> M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8.

<sup>(18)</sup> R. NAPOLI, *L'innovazione nel settore finanziario: "review" della letteratura tra neoclassici ed evolutivi*, in *Banca Impresa Società*, 2009, n. 1, pp. 96-123.

<sup>(19)</sup> A. BERGER, C. BOUWMAN, *Bank Liquidity Creation and Financial Crises*, Academic Press, 2015.

<sup>(20)</sup> F. ANCARANI, P. MUSILE TANZI, *Il marketing per le banche e le assicurazioni: competenze specifiche e pratiche di successo*, Egea, 2012.

uct diversification <sup>(21)</sup> and a more customer-oriented approach <sup>(22)</sup>. In organisational terms <sup>(23)</sup>, a new market place model is making inroads, which might have an impact on interactions with customers, thus affecting the traditional fiduciary relationship between the two parties concerned <sup>(24)</sup>. One implication of this state of affairs is the progressive decrease in the number of branches, also because of the new business dynamics taking place online, through digital platforms and technologies <sup>(25)</sup>. Looking at the literature, it is safe to argue that in the last few years technological innovation and the demographic changes referred to above have been two of the most important agents of change in the financial sector <sup>(26)</sup>, both in Italy and in Europe <sup>(27)</sup>. These two aspects have already generated new jobs <sup>(28)</sup> and expertise in this sector, as the workforce needs to develop skills in terms of training and adaptability. In this sense, the social partners <sup>(29)</sup> have started focusing on age management, considering is-

---

<sup>(21)</sup> On this point, see the Rapporto ABI 2017 on the labour market, which looks at the impact of digitalisation, regulation and the evolution of the economic framework on Italian banks.

<sup>(22)</sup> B. JAHN, M. PFEIFFER, *Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation*, in *Marketing Review St. Gallen*, 2014, vol. 31, n. 1, pp. 79-93.

<sup>(23)</sup> P. TUFANO, *FINANCIAL INNOVATION*, HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2002.

<sup>(24)</sup> V. FALCE, G. FINOCCHIARO, *La «digital revolution» nel settore finanziario. Una nota di metodo*, in *Analisi Giuridica dell'economia*, 2019, n. 1, pp. 313-326.

<sup>(25)</sup> More detailed information about local bank branches in Italy is available in A. CARMIGNANI, M. MANILE, A. ORAME, M. PAGNINI, *Servizi bancari online e dinamica degli sportelli bancari*, *Questioni di Economia e Finanza* (Occasional Paper), 2020, n. 543. This study examines the impact the use of different online banking services had on local branches in the 2012-to-2015 period. The research focus was on retail banking customers – to whom online banking services were mainly directed to. Generally speaking, branch closure was more likely in areas featuring widespread digital services.

<sup>(26)</sup> M.T. BIANCHI, D. FAIOLI, M. FAIOLI, *Fintech. trasformazioni del sistema bancario*, Fondazione Brodolini Working Paper, 2019, n. 16.

<sup>(27)</sup> On this point, see the cases of Deutsche Bank (T.F. DAPP, *The digital (r)evolution in the financial sector. Algorithm-based banking with the human touch*, Fintech, Deutsche Bank, 2014) and Lloyd (I. TZORTZAKIS, *Lloyds bank's digital transformation*, Eurofound, 2018).

<sup>(28)</sup> The case of Intesa Sanpaolo is worthy of mention. The conclusion of the Protocol for the Sustainable Development of the Intesa Sanpaolo Group made it possible to create a new job position, the 'hybrid bank officer', which can be defined as a half-way house between self-employment and salaried employment. Collective bargaining considered this measure to be a type of active policy. See M. MARAZZA, *Il bancario "ibrido" nell'economia liquida (nuove proposte dall'autonomia collettiva)*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 791-810.

<sup>(29)</sup> More information about social dialogue in the banking sector can be found in EUROFOUND, *Representativeness of the European social partner organisations: Banking sector*, 2019.

sues like skills transfer <sup>(30)</sup> and ways to promote intergenerational employee solidarity <sup>(31)</sup>.

As for workforce composition <sup>(32)</sup>, relevant research <sup>(33)</sup> has revealed that modern data analysis methodologies and far-reaching digital changes will affect low-knowledge intensity activities and tasks which can be easily standardised and automatized. It is a given that the employment prospects for less qualified workers are likely to reduce in digital working environments. Yet highly-skilled staff <sup>(34)</sup> may also be affected, so they should gain wider and more interdisciplinary knowledge, in order to manage complex organisational issues and questions concerning specific aspects (e.g. gender equality) <sup>(35)</sup>.

### **3. The Delphi Survey: Methodology and Objectives**

The Delphi survey was carried out in order to supplement the findings included in the literature review <sup>(36)</sup>, focusing on the impact of technology on labour demand and supply, skills offer, and skills transfer between workers in different age cohorts. The survey was also useful to understand the opinion of experts about age management and intergenerational solidarity practices in place in Europe. To this end, some leading figures from the established network of FIRST-CISL – which coordinated the Project – were involved and interviewed. The Delphi technique is a protocol used to collect information which is based on iterate requests made to experts or privileged observers, with the aim of supporting the analysis and the prediction of complex phenomena. “The request is made so that experts can provide their opinion independently from

---

<sup>(30)</sup> For further information on work organisation and active ageing practices (e.g. lifelong learning, measures promoting senior workers' wellbeing, internal flexibility, ergonomic improvements, flexible working hours, intergenerational skills transfer, remuneration, strategies to re-enter employment) see L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 540-565.

<sup>(31)</sup> S. MANFREDI, L. VICKERS, *Challenges of active ageing. Equality Law and the Workplace*, Palgrave Macmillan, 2016.

<sup>(32)</sup> F. LAVORINI, *Condividere competenze nelle organizzazioni: un modello di intervento nelle banche*, Franco Angeli, 2009.

<sup>(33)</sup> T.F. DAPP, *op. cit.*

<sup>(34)</sup> *Idem.*

<sup>(35)</sup> A.L. OWEN, J. TEMESVARY, *The performance effects of gender diversity on bank boards*, in *Journal of Banking & Finance*, 2018, vol. 90, pp. 50-63.

<sup>(36)</sup> It is worth pointing out that from a methodological point of view, the literature review and the Delphi surveys are regarded as supplementary, qualitative tools which can also be used in a complementary way. A precise definition of different methodological approaches can be found in VV.AA., *Developing Skills Foresights, Scenarios and Forecasts. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 2*, European Training Foundation, Cedefop, International Labour Office, 2016.

one another. Request iterations are intended to gain consensus about research topics. This is done using a ‘spiral’ or a ‘funnel’ approach” (37). The reason for this choice lies in the specific nature of the iterative process: “through this process, it is possible to make use of the answers provided for previous questions, in order to improve content, evaluation and prediction accuracy” (38).

As for data collection, the Delphi standard model was implemented, according to which questions are submitted to the expert panel remotely, along with a deadline for answers (two Q&A iterations were performed). The Delphi survey was created considering three stages:

- a) drafting of the literature review and collection of evidence-based interpretations of statistical surveys;
- b) submission of questions for Round 1 of the survey;
- c) submission of the second set of questions based on the results of the previous one, and feedback provision.

Before engaging in the qualitative analysis of the main findings arrived at through the two-round survey, it should be noted that the Delphi model (39) is a qualitative tool and is not meant to be representative. Therefore, the sample investigated included a limited number of individuals (40). This shortcoming is balanced by the status of the individuals surveyed and their valuable opinions, both because of their professional standing – i.e. they represent leading organisations – and their expertise in relation to the information provided by the Project coordinator.

### 3.1. The Delphi Survey: Findings and Insights from Round 1

In the first round of the Delphi survey (41), experts agreed that technology is the main driver of change in the financial sector in Europe. However, divergent views were expressed about the impact of these transformations on senior

---

(37) L. FABBRIS (ed.), *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, 2008.

(38) *Ibidem*, p. 269.

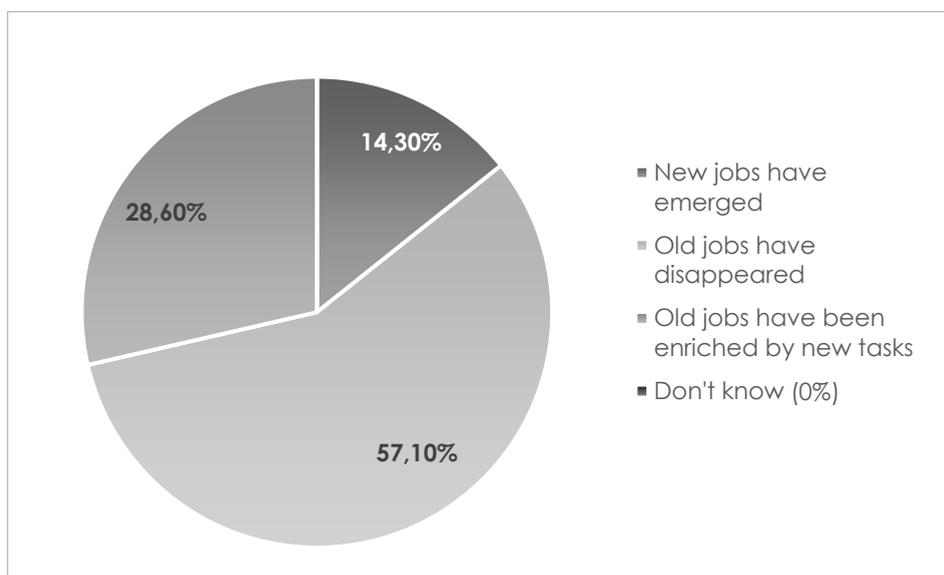
(39) Both questionnaires in the first and second round were handed out through the Google Moduli platform.

(40) In the current project, the aim was to interview 10 people and collect feedback from 8 respondents working in trade unions in the financial sector. This was in line with the Detailed Work Programme of the Project, which specified that the panel had to include “trade union representatives from different countries and with different roles”. The composition of the panel is also in line with standard methodological indications. Experts were selected “on the basis of their knowledge and experience so that they can give a competent assessment” (Delphi Survey, in FOR-LEARN, section *Methodology*, heading *Main methods*, table *Methods & Tools*).

(41) The Round 1 survey was organized as follows: Section 1, *Preliminary Considerations*; Section 2, *Digitalisation & Skills Disruption*; Section 3, *Final Remarks and Best Practices*.

workers' job opportunities and skill set, especially if no knowledge-transfer mechanisms are in place through which this know-how can be passed on to younger workers. As for the digital technologies implemented in the last five years, experts mostly referred to 'big data analytics', 'cyber-security' and, to a little extent, to the 'cloud' and 'simulation mechanisms'. There was consensus about the fact that the financial sector is currently facing a digital skill mismatch, due to the difficulty in recruiting and retaining professionals with proper digital skills. More than 50% of the experts claimed that the loss of traditional jobs is one of the most evident effects of technological innovation (Figure 1). A part of them opined that, because of digitalisation, new tasks were added to existing jobs in the financial sector. Finally, a limited number of respondents argued in favour of the creation of new jobs as a result of technological innovation.

**Figure 1** – Changes to jobs in the financial sector with the introduction of digital technologies



Fonte: ADAPT Elaboration on Data collected from the Google Moduli Platform (First Round of the Delphi Survey).

Different opinions <sup>(42)</sup> concerned the jobs facing the highest risk of 'automatability', to the extent that this aspect was further investigated. For the most part,

---

<sup>(42)</sup> Respondents argued that the following activities are the most likely to be automated: "Back office jobs, secretarial work, accounting"; "1. workers in bank shops will disappear, with this job which will be taken over by the web/apps 2. (mortgage and or financial) advi-

they think that focusing on the lack of digital know-how is not enough to deal with digitalisation and that soft skills should also be considered. Experts believed that measures to deal with soft and hard skills shortage <sup>(43)</sup> include training programmes, the recruitment of new staff and the strengthening of automation processes. The most sought-after digital skills in the sector concern ‘data analytics’, ‘software development and implementation’ and ‘digital marketing’ and ‘social media management’ <sup>(44)</sup>.

Respondents were aware of the benefits of implementing age management practices and measures favouring intergenerational solidarity, among which are promoting the transfer of skills – especially soft ones – retaining senior workers and sharing experiences. However, when asked about the good practices put forward by the social partners, they struggle to provide relevant examples. Finally, the panel agreed that barriers exist to the implementation of age-management strategies. These two aspects have been further investigated in Round 2.

### **3.2. The Delphi Survey: Information and Further Clarifications about Round 2**

In the second round of the Delphi <sup>(45)</sup> survey, some of the aspects investigated in the first stage of analysis were examined in more detail. Thanks to the iteration process, almost all of the experts agreed that a correlation exists between the technological factor and the changes to the organisational model – i.e. the two drivers of change identified in Round 1.

Technological innovation thus has an effect on the work organisation model, impacting work and operational processes. An example of this is the move enabling customers to carry out operations previously performed by bank workers (e.g. through home banking). It is against this backdrop that providing staff with digital skills has become a key aspect. While in Round 1 experts had been asked to identify the most important digital skills that workers should have,

---

sors will no longer be needed as the app will take this over. 3. private bankers will use more and more info from the internet 4. the use of e-intelligence/data analysis for making better offers to (possible) clients”; “front office staff, commercial managers”; “bank tellers; back office employees and employees with the lack of soft & relational skills”.

<sup>(43)</sup> These are the three options selected by the panel.

<sup>(44)</sup> These are the three options selected by the panel.

<sup>(45)</sup> Round 2 of the survey consisted in the following sections: Section 1, *Preliminary Considerations/Feedback*; Section 2, *Digitalisation & Skills Disruption*; Section 3, *Focus on Soft Skills*; Section 4, *Age Management and Intergenerational Solidarity*; Section 5, *Social Partners & Best Practices*.

Round 2 was concerned with assessing their relevance <sup>(46)</sup>. Relevant skills included those related to ‘data analytics’, followed by ‘digital marketing and social media management’. Furthermore, the panel consisting of privileged observers stated that back office functions and accountancy tasks face the highest risk of becoming automated <sup>(47)</sup>. Private bankers and sales managers are less likely to lose their job because of digitalisation, while divergent views regarded financial and mortgage advisors’ future occupational prospects. A need was voiced to increase workers’ willingness to widen their soft skill set in order to meet the needs of the financial sector. Decisive soft skills included ‘data reliability and confidentiality’, ‘willingness to learn’, ‘flexibility at work’, ‘problem solving’, ‘team working’, ‘communication skills’ e ‘compliance with the code of ethics’. In Round 1, the experts attributed the lack of soft skills of newly-hired workers with certain characteristics in terms of age, gender, and seniority to issues related to the induction phase. Some 50% of the panel members said that new staff is usually “thrown into the deep end” and “has to deal with tasks on its own”, while 1/3 of them agreed that “a newly hired employee should join an inter-generational team, which includes employees of all ages”. For this reason, it seems that a number of initiatives encouraging skills transfer and intergenerational solidarity are already in place, though they are not established yet and sometimes fail to promote dialogue between workers of different age. As for the drivers of change – technology, organisational models, and products and services - and the importance of developing training schemes, experts were asked to evaluate the effectiveness of some training approaches based on adaptation in the financial sector. On this aspect, group learning was regarded as a valuable strategy <sup>(48)</sup>, while different views were recorded as regards training provided under the supervision of a mentor or a senior worker. This heterogeneity might be caused by doubts about the effectiveness of a top-down approach for skills transfer. Preference was given to strategies like “e-learning, with digital tools used to transfer knowledge remotely. It is possible to use the platform in real time, interacting with the instructor and other participants at a convenient time” and to “methods based on temporary changes of workers’ positions, which enable one to develop more qualifications, and raise motivation by lowering monotony” <sup>(49)</sup>. Those respondents that in Round 1 had

---

<sup>(46)</sup> Respondents were asked to value the digital skills regarded as fundamental ones in Round 1. A 5-level Likert scale was used.

<sup>(47)</sup> Respondents were asked to reply to the following question: “The expert panel has identified the following jobs as those facing the highest risk of automation. Do you agree?”. A 5-level Likert scale was used (ranging from 1. ‘Strongly disagree’ to 5. ‘Strongly agree’).

<sup>(48)</sup> This learning technique consists in grouping people – usually from different organisational units – who share the same professional interests and, informally, the same knowledge (so-called *communities of practice*).

<sup>(49)</sup> Some disagreement emerged concerning “the use of precise and well-formed descriptions of the situations which can take place in a corporation. These descriptions can help

stressed the existence of barriers to the implementation of age management and intergenerational solidarity, specified that these included “lack of management’s trust in the effectiveness of age management and intergenerational solidarity”. Respondents also referred to some additional problems at the time of implementing these measures, namely: a) the involvement of the organisation in these projects, which usually steps in to solve unexpected problems and not as a result of long-term planning b) the reluctance of management to put forward age management policies on the assumption that they are costly for the organization c) the resistance of workers to join training programmes. The following solutions were mentioned to overcome the barriers previously referred to: “showing best practice examples of age management”; “promoting better social dialogue” “sharing best practices, and HR training”; “making policy beneficial for all: workers aged 55 and older, young workers, management and the company”; “promoting more cooperation, and intergenerational information”; “I do not know”; “giving digital learning options”; “promoting collective bargaining on this subject”. In Round 2 it was also clear that experts are not fully aware of the good practices set in motion through the involvement of the social partners on age management, knowledge transfer and intergenerational solidarity, as they were only able to refer to generic tools to deal with this issue and match demand and supply for labour <sup>(50)</sup>.

#### **4. Conclusions**

The impact of digitalisation and demographic changes (e.g. the ageing of population) on the banking system is increasingly felt worldwide, although differences exist among countries. The effects on the financial system are there for all to see, with new competitors entering the market and the need to review the business models currently in place. These dynamics are producing “positive effects on work organisation flexibility”. Specifically, “there has been an increase in the number of staff engaged in sales activities, specialised consultancy and

---

participants solve them, make decisions and evaluations”. Conversely, the panel agreed on the utility of “outdoor activities. This method is based on open-air training in difficult natural circumstances. Participants do sport activities and outdoor games”.

<sup>(50)</sup> The following are the answers provided by respondents about age management strategies in their organization: “I am not aware of any best practice in this field”; “no project knowledge in this field”; “1. working time to learn/improve (new) skills, 2. Fund for changing/improving skills, 3. Policies laid down in collective agreements, 4. Support to find future roles for individuals, 5. Internships, inside and outside the company, to try new roles, 6. Support for employees to find other jobs outside the sector, 7. Reduced working time for workers aged 55 and older, combined with additional working time for younger workers, 8. Mentorship roles held by workers aged 55 and older”; “information sharing and more cooperation”; “lifelong learning”.

customer service; a concurrent decrease in the number of staff performing back office work or operating in local branches; the creation of alternative forms of customer interaction, which also takes place remotely through online communication tools”<sup>(51)</sup>. The banking system is undergoing a veritable cultural revolution, and some time might be needed to adapt to it and to new business models. Research carried out for this project has showed that this new organisation will necessarily need a transition phase, in order to retrain human capital with more suitable skills. Yet the information collected leads one to believe that this process needs to be supported. It has been found that there is little awareness of the good practices the social partners could develop to deal with the issues referred to above. Likewise, limited research has been carried out providing indications and case studies. This might be put down to the fact that it is a relatively new area of study, so no established strategies are available yet. There is a need for a joint effort to come up with new solutions in order to cope with changes to demography, employment, organisational models and learning strategies. In this respect, it should be noted that there exist many obstacles hampering the implementation of intergenerational solidarity strategies, both from management and employees. Collective bargaining and social dialogue might help share good practices and promote new forms of cooperation – also with institutions – to develop targeted programmes increasing competitiveness and employability for the benefit of all those concerned.

---

<sup>(51)</sup> ABI, *Rapporto 2017 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, 2018, n. 24. The report points out that the banking sector is likely to be among the most affected by digitalisation, especially because there will be non-bank operators offering services without any limitations, also in regulatory terms.

Chapter 5.  
**Rethinking Work**  
**in the European Financial Services:**  
**Steps to Respond to the Digital Transformation**  
**and Workforce Ageing. *Ex Post* Considerations**  
**Regarding Scientific Research**

*by Francesco Discanno*

**1. The Research Question and the Contributions of Participants**

During the past years, all the European economic sectors – including the financial industry – have confronted several challenges, such as periods of contraction alternating with stagnation and the emergent ‘new globalisation’. But there has been no precedent for two changes: the transformation of all markets through pervasive digitisation and the general ageing of society, therefore of the workforce.

The combination of these two shifts is raising several related questions. To what degree is wider technology influencing banking and finance labour? How does digital transformation affect the quality of jobs for both mature and younger workers? What are the tools to handle the workforce ageing while technology innovation advances? What are the best ways to span the demographic divide and the related digital knowledge gap?

Such matters have been discussed through the European project *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on over 55 and young workers in the finance sector. Sustainable growth and generation gap*.

The scientific partners have taken part in the project conducting research both via single teamwork and joint activities.

ADAPT – the association for international and comparative studies in labour and industrial relations, based in Bergamo - has investigated the reflections of digitisation at the organisational level, also through the evolution of jobs and required skills, offering a consistent literature review. Besides, ADAPT has run an impact assessment of the intergenerational solidarity implements across the European countries.

The University of Lodz has explored the strategies and practices of age management, with a focus on the different perspectives of the social partners. Also,

the Polish research team has investigated the parts that should be played by the social partners for a proper process of intergenerational knowledge transfer. Polibienestar, the research institute which is a part of the University of Valencia, has carried out an anatomic study of the age structure and labour condition of the European population, with a focus on the demographic dynamics and the employment rates in the financial services. In addition, the Spanish research team has explored the mid and long-run employment trends in banking and finance at the European level as a consequence of digitisation and demographic changes.

According to the program of the project, there have also been points of convergence between the scientific investigation carried out by the scholars and the on-field experience shared by the trade unionists. In particular, at the end of the inquiry, the perceptions and expectations of workers have been systematised and elaborated by the three scientific partners through a joint activity in the framework of Delphi methodology.

This chapter aims to discuss the confluence of theoretical approaches and the integration of research findings reached by the three scientific partners, who have also taken into account the empirical inputs offered by the unionists. The purpose of this contribution is also to make *ex post* considerations regarding the overall scientific inquiry, to consider whether the expected results have been achieved from the trade union perspective, thus adding value to the next on-field activities of unionists as agents of knowledge and change.

## **2. The Degree of the Impact of Pervasive Technological Innovation on Demand for Labour in Banking and Finance**

The possible effect of digitisation on the overall labour market can be outlined via three different scenarios. As to a favourable outlook, the digital revolution will promote progress across all sectors, so that the economy will be improved and new jobs will be generated. According to an unfavourable view – that is quite common - higher automation will tend to replicate human work, leading to the displacement of jobs (the ‘technological unemployment’). The third perspective considers that - in the long run - intelligent automation will lead to a change in the structure of employment, moving workers towards advanced tertiary and quaternary jobs, without overall job losses.

The effect of the *black swan* on total European employment came to an end in 2014, which is perceived to be a transitional year between the negative and positive phases of the labour market cycle in recent years. Since that time, the total number of workers in the European Union has grown year after year, to the highest peak ever touched in history.

On the opposite, the downturn is persisting even after 2014 in the banking industry. This is not due to a trail of the economic and financial crisis, and it is only partly due to the consequences of the digital transition in terms of a diverse organisation of work and different business models.

Rather, as investigated by First Cisl in a recent study, there is no direct correlation between job cuts and widespread digitisation: the origin of job loss can be identified in the obsession of banks for cost reductions.

### **3. The Effect of the Digital Transformation on the Quality of Jobs for Senior and Younger Workers in the Financial Services**

It is evident how the curve of demand for traditional job functions in the financial environment is rapidly declining: workers who are specialized in the operations of yesterday are under danger of being displaced because they have become unfit from an evolutionary perspective (the ‘knowledge obsolescence’). Roles such as back-office assistant, accountant, routine administrative officer, cashier and teller are now outdated. Workers operating those obsolete functions - to keep the job, i.e. to survive financially – are reskilling and retraining towards more modern roles, such as risk analyst, remote business analyst, compliance officer, remote relationship manager. These tasks are performed through intermediate digital skills.

In contrast, the new hires are directly employed in the new positions in demand such as channels solution architect, digital channel handler, functional transformation engineer, digital banking technologist, digital banking project manager. All these roles are run through advanced digital competencies. Due to the accelerating pace of digitisation, people with a STEM education background are in demand much more than before. At Deutsche Bank, four new hires out of ten have a degree in science, technology, engineering or mathematics.

Needless to say, the reskilling and retraining processes result easier for younger workers than for mature workers. The two generational groups – the demographic ‘cohorts’ - have a different approach to new technology, mainly due to a cultural gap. Millennials – women and men to 39 - grew up in a world filled with technology. Every day they use mobile devices like notebooks, tablet computers and smartphones. They are constantly connected, using instant messaging applications such as WhatsApp and Messenger or posting on social media platforms such as Facebook, Twitter, and Instagram. They have quickly adopted a new communications pattern, based on simplicity and speed.

On the opposite, Baby Boomers – women and men over 55 - grew up tapping the keys on typewriters, sending letters via post and speaking on landline phones. They still favour telephone conversations and *vis-à-vis* contacts over in-

stant messaging. They have often strived to respond to new technological processes.

The coming of pervasive digitisation in the workplace has widened this cultural divide. Millennials approach work technically, quickly and by standardisation. They feel comfortable with online work processes because they see themselves multi-tasking and ‘trouble-shooting’. Baby Boomers, on the other hand, are used to approaching work with judgement, basing their operational choices on previous experience.

The digital innovation is also going to influence the business models and work organisation of banking. In particular, two simplifications are deemed compatible with accelerating digitisation: a lighter hierarchical structure marked by decentralization and shorter decision-making pathways; a structural remodelling of the branch network, predominantly through the template of ‘hub and spoke’. Both of these developments may have negative repercussions on jobs, especially for mature workers, in the form of demotion.

Digitisation also allows work flexibility over time and space (smart working, teleworking, remote customer relations), thereby enabling work-family balance. Nonetheless, it should not be ignored that remote working remains inconsistent with careers in key roles – P&M - for which physical presence at work is critical. Besides, telecommuting involves a threat: any additional work burden could not be viewed as such and might cause homeworkers to extend their working hours, thereby denying the ‘right to switch off’.

It is clear how a regulative frame aimed at handling the impact of digitisation on the nature of jobs becomes crucial. Social dialogue is the right instrument for the orientation of digital change and the moderation of its adverse effects on workers. In that, two recent examples in Italy and Greece are remarkable.

In Italy, trade unions have recently dedicated a specific article of the 2019-2022 collective bargaining agreement to the concept of worker participation in orienting digital transformation through a bilateral ‘control room’.

In Greece, the OTOE trade union, having concluded the 2019-2021 collective labour agreement, has achieved the goal of addressing digital transformation issues through *ad hoc* employee training.

#### **4. Coping with the Ageing of the Workforce via the Inclusion**

The best mode to handle the ageing of workers - in all sectors, but especially in the financial industry - is to increase the value of age. Companies must recognise that the worth of age is the value of the experience itself. But ageing is not senescence: a committed mature workforce can even boost productivity and generate improved business outcomes. Although an experienced labour force is

an opportunity and not an encumbrance, many banks do not appear to grasp that age planning is a priority.

The key fields of an effective age diversity management are commonly defined as the three Rs: recruitment, aimed at hiring staff of all age groups, particularly seniors, able to offer companies their wealth of expertise; retraining, intended to meet the new skill needs of all the workers, including seniors; retaining, aimed at supporting mature people who are considering continuing to work by tailoring work to people over space and time (flexible work).

Understandably, age management plans cannot be uniform. Given the variety of business models and organisational cultures, defining and implementing an age diversity management scheme suggest the need for a company-specific pathway.

The best route to design and enforce effective age management approaches is through constructive dialogue between social partners - trade unions and employers' associations – aimed to animate the process, share suitable information, consult and make decisions, promote change.

The frame agreement approved by trade unions and Finnish employers to draw up a joint age planning model for industry, municipalities and government agencies must be mentioned as a virtuous example.

## **5. Spanning the Generation Gap through Knowledge Transfer**

The majority of the economic sectors – especially the banking industry - are undergoing a loss of knowledge due to the retirement and early retirement of mature workers. This loss concerns both explicit and implicit knowledge. The 'tacit' knowledge is the implied set of expertise owned by mature workers and leaves the company together with the worker. The demographic dynamics bring the risk of a dangerous knowledge deficit, but banks tend to minimise the seriousness of the loss.

The solution for the threat of knowledge leak is a systematic process of know-what and know-how transmission. The intergenerational knowledge transfer is achieved via mentoring (and similar tutorship or coaching) and other tools of knowledge sharing in the company such as training and life-long learning.

The logical chain of the knowledge transfer steps must be able to answer the following question words: what (which field of knowledge is under threat of extinction); who (who holds that part of knowledge and is about to retire); whom (who is the receiver of the transmission); how (which are the most suitable instruments to transmit know-what and know-how and the ways to apply/monitor them).

As in the case of age management, also knowledge transfer is not a standardised universal scheme: since corporate habits and business rationales are differ-

ent, the design and execution of the knowledge transfer process require a specific walk for each company. Anyway, the transmission of know-how and mentoring should flow in the two directions, to make both mature and young workers sharing their knowledge. About this, interesting patterns of dialogue and exchange between generations are provided by Barclays. In particular, a form of reverse mentoring – from junior to mature colleagues - has been put in practice to support senior workers in operating new functions.

The mindfulness of banks is essential to prevent the threat of a generational drift (the ‘train wreck’). The trade unions can play a maieutic role in making awareness come out against the danger of a pathological loss of the organisational memory (the ‘corporate amnesia’).

## **6. Further Reflections Regarding the Research Topics from the Trade Unionist View**

There are some aspects regarding the contents of research that deserve to be highlighted.

Evidence suggests that technology – in general - can help meet the needs of an ageing society. Domotics makes household appliances smart and housework easy thanks to voice-activated devices and intelligent central control. Medicine is going to be personalised via artificial intelligence and big data. Social isolation can be tackled via family hub screens and social apps run via smart tv. Since there is such a huge potential for digital technologies to encourage the participation of older people in active life and their inclusion in society, why digital innovation should not foster the mature workforce to be effectively involved in work? Moreover, now is the right time to do it because there is a tendency to underestimate the march of demographic change and, on the contrary, overestimate the pace of the digital transformation.

Although there are evident prospects for digitisation to foster the inclusion of senior workers in the new productive cycle of financial services, a large number of banks across Europe are expelling Baby Boomers via early retirement programs. Banks take these decisions based on supposed redundancy, without grasping the chance to retain an experienced workforce.

Furthermore, the financial ecosystem is living a structural mutation that will lead soon to a natural selection: only banks able to adapt to ‘platforms’ made up of modular digital services layers (web, conversational, mobile and so on) will survive. Seniors should not be excluded from the work interaction with the digital banking platforms because they can offer their talent in facing the challenge. Mature workers having the power of expertise can effectively provide their vision, knowledge, judgement and critical thinking to confront the structural mutation. Consistently, it is necessary to establish a welcoming workplace

– made up of gears, hardware, installations, software, and technical assistance - that is accessible and favourable to the participation of workers regardless of age.

A suitable framework to support the inclusion of over 55 at work is flexicurity, which is a mix of work flexibility and job security. It must be noted that a conflictual situation can arise if flexibility for companies tends to prevail over security for employees, with an excess of elasticity expected by employers in the workplace. Concerning that, trade unions play a critical role of sentinel in safeguarding working conditions through consultation with civil society and concertation with social partners.

Flexibility refers to work activities being performed regardless of place and time, such as remote working, smart working, agile work, mobile working, telecommuting, part-time and flex time. Flexibility in banking work liberates workers from rigid schedules and several office duties, allowing a more free interaction with the company and the customers. This feature of adaptability – provided that implies adjustment of work to mature workforce and not *vice versa* – is the key to keeping senior workers engaged in banks for a few more years. Job security pertains to the job stability, the rights of workers, the dignity of work, certainty of wage, health and safety, continuous training. About the training, it must continue beyond the competence which was initially acquired to maintain, upgrade and update the skills of workers throughout working life. In a fast-changing labour market, not a few workers are losing their employability - the capacity to get and keep a job - due to the ‘skill mismatch’. The reconfiguration of the financial system and the evolution of the relevant skill needs, combined with the digital transformation and the new work organisation practices, won’t be met completely by an adequately skilled workforce: in economic terms, this means a disequilibrium between supply and demand for skills in the labour market. Training, which is a precise social responsibility of banks, is the key to maintain the ability to perform work activities in the same sector or even in other sectors, given an employment landscape which is continually reshaped by technological change and global dynamics. Since it is the main source of *téchné* - job mastery, expertise and competence - continuous training is critical to enable the professional development of workers and ensure their general employability over time, even under the circumstance of intersectoral labour mobility.

Of course, longer work lives also require the provision of inclusive welfare programs and life cycle change insurance coverage, which can respond to the specific needs of assistance and protection of aged workers such as commuting facilities, family caregiving, counselling, preventive healthcare, treatments to de-stress, corrective-gymnastic therapy, rehabilitation services, nursing aid.

The big picture is to build an age-friendly work environment, which is multi-generational, supportive, inclusive and healthy. In that, a step forward has been taken via the guiding principles developed by the World Economic Forum and

supported by leading groups such as Deloitte, Intel, Nestlè, S&P, Philips, Home Instead.

One of the supporters of these principles – Deloitte – is also the advocate of the idea of the ‘longevity dividend’, stating that advancing workforce age can be a competitive advantage. Many companies in industries other than banks retain aged ‘talents’ - who are considered bearers of a wealth of skills and a means to spread the company knowledge - through the creation of new specific roles and the expansion of career patterns.

## **7. Concluding Comments on the Research from the Trade Union Angle**

As the digitisation pace is getting quicker, a large number of banks are planning sustained job cuts over time, but - up to the present - they seem reluctant to update the competencies of workers through upskilling or convert the abilities of the employees through reskilling. From an evolutionary perspective, the danger is that banks may fall victim to digital Darwinism as technology advances faster than the organization can adjust. Cases like Blockbuster and Kodak, though in different industries, show how innovation does not forgive companies that do not grasp its relevance.

Digital change is not just about customer experience and investments, it is about people too. Digital innovation cannot be accomplished without the direct intervention of workers, who take part in related processes with their personal qualities: attitude towards relationships, judgment, critical thinking, creativity, general work skills, specific job competencies. Otherwise, the digital revolution can lead to a hazard than a chance.

Trade unions organisations are called upon to play an important part in promoting the understanding of the risks that banks run when faced with technological progress without the suitable intervention of the human factor. In this respect, unions must check that banks are investing adequate resources in terms of money and time in the reshape of skills.

More than before, there is a need to foster a dialogue between social partners to handle the accelerating aging of the workforce. The concertation must be focused on sharing information, consulting and discussing effective approaches for the management of age differences and the exchange of knowledge between generations. In this way, it is possible to bridge the distance between the different age groups of workers and to achieve intergenerational solidarity, also in the direction of sustainable development in the financial sector.

In conclusion, from the trade union perspective, the exploratory research of the project *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on over 55 and young workers in the finance sector. Sustainable*

*growth and generation gap* has been fruitful in terms of identifying key themes and building conceptual frameworks. The methodological choices, data gathering and analytical approach implemented by the scientific partners have been effectively integrated with the direct experience of trade unionists who are ‘immersed’ in the banking world.

The contents of the research ‘produced’ by the scholars are now available to be ‘used’ by the union actors in addressing the challenges of digital transformation and workforce ageing inside the banking world.

The integrated knowledge constructed in the research context can be translated and applied to the work context to tackle the problem of the age gap and improve the cooperation and mutual support between generations of workers in the financial sector. By achieving its expected results, the scientific inquiry has been relevant and worthy of dissemination to the community of workers in the financial services.

Chapter 6.  
**Innovative Negotiation  
and Intergenerational Solidarity:  
The Age Plan Agreement as a Cornerstone  
of the Project's Training Path**

*by Paola Vinciguerra*

*Teaching people to believe in themselves  
is by far the most important thing that can be done*

Jack Welch

The main objective of the project *The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on "over 55" and young workers in the finance sector. Sustainable Growth and generation gap* was to demonstrate that the most effective response to the challenges of demographic change is the correct management of the active population ageing through age management and intergenerational solidarity policies.

The project, as required by budget line 04.03.01.08, was therefore characterized by a strong component dedicated to research and analysis.

In order to make the most of the results of the action, the activities were divided into two main strands: academic research, carried out by the scientific partners ADAPT, Polibienestar and Łódź University and empirical research, developed by the social dialogue partners and aimed at identifying good practices in the field of age management.

The results of both researches were transferred to the project's Policy Recommendations and served as a background against which participants could experiment with innovative contractual age management methodologies.

The training path of the European project has essentially represented a process through which to promote the *agentship* <sup>(1)</sup> – i.e. the competence to act – of participants who had the opportunity to test some negotiation tools in a protected

---

<sup>(1)</sup> The concept of human agency - the main point of the entire social-cognitive theory of which the Canadian psychologist Albert Bandura is the main exponent - can be defined as the ability to act actively and transformatively in the context in which one is situated. This human function, which concerns both individuals and groups, translates operationally into the ability to generate actions aimed at certain purposes.

situation, strengthening their awareness of themselves and of their potential and improving their ability to transform the contexts in which they operate on a daily basis.

Within this horizon of meaning, the pedagogical path undertaken was aimed at empowering the participants-union leaders, encouraging their disposition towards a greater assumption of responsibility and supporting their sense of self-efficacy in order to promote a change in their organizational context and in their interactions with the employers.

The whole path of the project, not only the training course, has been oriented to the construction of a network of trade unionists: (1) equipped to deal with the problems of ageing working population and generational change, in terms of knowledge and sensitivity (knowledge objectives); (2) able to respond, with new operational methods, to the negotiation challenges and to contribute effectively to European social dialogue (change objectives).

In order to allow maximum involvement and empowerment of participants, enabling them to effectively change their environment and improve the quality of their activity in the field, the choice to use active and participative methodologies was essential.

Choosing to develop *agentship* (competence to act), to quote Martha Nussbaum (2), founder with Amartya Sen of the *Human Development and Capability Association*, means working to increase the possibility-freedom that each person has to imagine and desire something that is not yet given; to identify the objectives to achieve it, starting from what is available; to create and start something new, building action strategies that can also express personal fulfilment. All this is possible only by realizing an educational project that puts at the centre and mobilizes the spirit of initiative, sense of responsibility, skills and experiences of the participants. And this is exactly the pedagogical approach that has been followed.

Consistently with the objectives and the methodological framework described above, the target group to which the training course was addressed was identified among trade unionists in the financial sector from the partner countries of the project, who were then able, at the end of the course, to put into practice what they had acquired in trade union negotiations. Furthermore, the partners were asked to let 'young' and 'old' trainees take part in the training in order to enrich the exchange between the different generations and make learning more meaningful.

The decision to develop both the objectives of knowledge and change in a dynamic and participatory way and, at the same time, the presence in the classroom of trainees already experienced in trade union bargaining and with differ-

---

(2) M.C. NUSSBAUM, *Creating Capabilities*, Belknap, 2013.

ent ages and experience, has allowed the training process to have an effective impact on the professional growth of participants.

Having planned and structured an articulated system of evaluation of the training process, based on the Kirkpatrick <sup>(3)</sup> model, has also made it possible to measure the participants' progress step by step, up to the assessment of the first effects on the workplace of their acquired skills.

The role of the trainers was also consistent with the conceptual and methodological structure of the learning path. More than teachers in up-down positions, the trainers played the role of learning facilitators and encouraged the personal contribution of the participants as a basis for reflection and analysis for the construction of their process of awareness and change.

Starting from these assumptions, the professional growth path for the project partner participants started immediately and long before the strictly training event. In fact, before the participation in the classroom training, the partners engaged in social dialogue were involved in a demanding research work at a distance which was followed by a process of sharing and exchange of knowledge and a subsequent step of selection and analysis of European best practices in the field of active aging and intergenerational solidarity.

For the work at distance the trade union partners were divided into 2 working groups and, using a dedicated web application, they developed the research focusing on:

- (a) good practices or tools provided for in company agreements aimed at enhancing the value of 'over 55' human resources,
- (b) measures/policies to encourage and enable 'over 55' workers to stay longer or to re-enter the labour market,
- (c) good practices of company agreements aimed at improving generational gaps and promoting dialogue and solidarity between generations of workers.

The first group - BBDSZ (Hungary), UGT FESMC (Spain), MUBE (Malta), UPA (Romania), FIRST (Italy) - composed of the trade unions that participated in the previous European project on the over 55s <sup>(4)</sup>, researched and analysed the actions/activities carried out - in the five-year period 2013-2018 - on the theme of Age Management and intergenerational solidarity in the financial and banking sector as a result of the solicitation and knowledge that the previous project had produced (follow-up activities).

The second group - FEC FO (France), BASISEN (Turkey), PRO (Finland), OTOE (Greece) - taking into account the European framework, investigated and analysed European, national and corporate laws, agreements and good

---

<sup>(3)</sup> J.D. KIRKPATRICK, W. KAYSER KIRKPATRICK, *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, Association for Talent Development, 2016.

<sup>(4)</sup> *Developing solidarity between generations of workers: good practices to increase employment rates of youth and of workers over 55. The case of the banking sector*, VS/2011/0430.

practices of social dialogue related to Age Management and intergenerational solidarity in the financial sector.

The meeting in Budapest on 12 February 2019, following the at-distance group work, was a further step of collective growth in which the partners shared and discussed the first results of the scientific partners' research and good practices collected by the trade unions.

Another important moment for the professional growth of the project participants was the Workshop held at the Eurofound headquarters in Dublin on 15 March 2019, where the participants discussed the most up-to-date studies on negotiated age management and the scientific partners presented policy recommendations related to the first phase of the research.

After the training course and even more so after the final conference on 3 December 2019 the course participants committed themselves to disseminate the project results and negotiation guidelines in their respective fields of work. This very important phase of dissemination was supported and assisted by the trainers who prepared a *Dissemination Tool* with the results of the researchers' studies and the description of the negotiation method based on the *job life cycle model*.

## 1. The training course

The aims of the training course, held in Rome on 18 and 19 September 2019, were twofold:

- a. improve participants' knowledge of the European legislative framework, of the scenario with respect to the European financial sector - in terms of the impact of digitization and demographic changes in the labour market - and of the main types of intergenerational solidarity policies through the production and presentation of a specific glossary;
- b. strengthen participants' awareness of their role as agents of change through the acquisition of innovative negotiating tools and of company social dialogue (age plan and bilaterality) which, by crossing the topic of negotiated, supportive and inclusive company welfare, affect the organization of work in the company.

The learning objectives of the course were to enable the participants to:

- Understand and interpret the European legislative framework, the scenario and the main age management policies.
- Identify paths of bargaining action based on scenario data, composition of company population (age and gender, job classifications) and workers' needs.
- build a protocol of negotiating action on the issues of intergenerational solidarity, integrating scenario data with the analysis of a real corporate or transnational group context.

- Develop innovative contractual tools to negotiate agreements based on workers' needs and applying the rules for the construction of an age plan.
- Exercise and spread a trade union culture based on participation and bilaterality.
- Apply innovative contractual instruments at transnational level
- Integrating the theme of intergenerational solidarity with that of contracted welfare

The methodology used was inductive and participatory and was developed consistently in 5 STEPS:

1. Pre-course investigation by the participants to collect the features of their companies working population (distribution of personnel by gender, age group, contract type and career levels);
2. Presentation by the scientific partners of the main demographic, technological, economic and employment trends of the European financial sector and a glossary on the main age management policies;
3. Identification of workers' age management needs starting from the trends described by the researchers and the characteristics of a company context chosen by the working group among those present;
4. Definition of a negotiation platform identifying the most effective age management objectives consistent to the chosen company context and the needs of the workers according to the population characteristics;
5. Development of a strategy and of tools for the management, monitoring and evaluation of the application of the age plan agreement.

Crucial for the growth of the participants was the testing in the classroom of collective bargaining based on the negotiation of an age plan <sup>(5)</sup> agreement.

The age plan is a business plan that, based on *job life cycle model*, defines actions and operational models starting from the age, gender and life and professional situation of employees, trying in this way to respond as much as possible to the workers real needs and expectations.

A good age plan impacts on every aspect of the company's organizational model and welfare system (H&R, skills training, WLB, H&S, working hours and contracts, environment, social relations, communication...) and encourages companies to see the different age groups, including the older one, as a resource, to develop support and flexibility actions and to implement policies to make work more meaningful and generate well-being for the entire company workforce.

The objective of an age plan is therefore to organise work and the working environment in such a way as to support the company's productivity and the well-

---

<sup>(5)</sup> VV.AA., *Longer careers with the job life cycle model – guide to designing an age plan*, Akava, SAK, 2012.

being of employees, modifying them to adapt them to the staff needs and promoting the growth and continuous training of employees and the reconciliation of work and private life.

The implementation of a company age plan therefore promotes both company profitability and the recruitment and retention of quality personnel, as well as the satisfaction of workers, increasing their sense of belonging and their quality of life.

By developing this structured path, trainees have learned a methodology that goes well beyond the specific theme of the course. They were able to experiment, together and in the laboratory, a rigorous method for decision making that intertwined the principles of strategic thinking with the most up-to-date scenarios of the evolution of the European financial sector.

The result was a rich work in which there was a strong demand from the trade unionists present, all expert negotiators, for a company system that is tailored to the needs of workers in their different stages of life, which puts at the centre not only the worker but the person in his or her whole and in the wider family and community context.

There was also the unanimously shared opinion among the participants that an age management policy should take care of the workers individual and collective needs through their direct involvement in management and employer choices.

## **2. The training process evaluation system**

### **2.1. Methodological approach**

The evaluation of training effectiveness, as already mentioned, has constantly followed the training process.

The best known, appreciated and used model of the evaluation effectiveness of a training course is surely the one of 4 levels introduced in 1959 by Donald Kirkpatrick (1924-2014).

*L1 – Reactions:* Detects a given training course with regard to the didactic, organizational, logistic, social, motivational aspects, including the perceptions of utility and difficulty of the course itself.

*L2 – Learning:* Detects and measures the real didactic effectiveness of the training course in terms of knowledge acquired and improvement of individual skills and performance.

To measure the satisfaction of the participants, but also to collect their perception of what they have learnt and their further training needs, an evaluation questionnaire was used such as the round table and self-analysis at the end of the course. This is the so-called *summative evaluation*, i.e. at the end of the course.

On the other hand, as far as the *formative evaluations* are concerned, work that participants carried out both outside the classroom were assessed (analysis and collection of good practices, spirit of collaboration and initiative) and in the classroom (group work, observations in the classroom and outside the classroom, speeches/questions in plenary, level of attention and listening) whose outcome allowed to assess the level of acquisition of content but also the commitment and motivation to learn.

*L3 – Transfer (Transfer of learned skills behaviour)*: measures the actual application of the new knowledge acquired in a given training course in activity and daily work and participants' *performance adaptability*, i.e. the process of generalizing the acquired knowledge to new situations and more complex tasks.

*L4 – Results (Impact on the organisation/workplace)*: it must be carried out over a suitably long period of time in order to be able to quantify and verify the effects of the training, knowing that the elements and variables that come into play in this phase are multiple and of different nature.

In our project, given the limited duration in time (2 years, of which only 6 months after the training intervention) and the size of the target audience (trade unions from 10 European countries), it was almost impractical to evaluate the organizational impact.

Nevertheless, taking as reference a time span of 6 months, the participants were asked to disseminate the results of the research and the inputs of the training course and to report in the final conference the first results of the dissemination activity.

## **2.2. The results of the evaluation system**

### *L1 – Reactions*

The final evaluation questionnaire showed a very high level of average satisfaction (more than 87%), and increased awareness of the project issues.

The most appreciated aspects of the course were the sharing of knowledge among participants from different organizations and countries, the contribution of researchers, the working method and the positive and constructive atmosphere in the classroom.

Finally, the keywords most used by the participants to describe their state of mind following the self-analysis were: trust, enthusiasm, personal growth, empowerment, sharing, new ideas, new working methods, participation, change of perspective on older workers.

### L2 – Learning

The group work, carried out in a well-structured manner and with great passion, showed a high level of commitment of all participants.

The in-progress evaluation and those at the end of the course showed in particular the growth of the participants with regard to :

- the knowledge of the EU legislative framework, the demographic scenario and the ETUC position on the subject
- the ability to apply intergenerational solidarity policies and to understand key concepts following the study of the glossary
- knowledge and skills on how to build, manage, monitor and evaluate an age plan-based collective agreement
- expertise in innovative contractual tools based on workers' needs and context analysis
- awareness of a trade union culture based on solidarity, participation and bilateralism
- the perception of being agents of change and knowledge
- the unanimous consensus about the current and future strategic importance of company level and transnational bargaining concerning intergenerational solidarity issues for the European financial sector employment future prospects.

### L3 – Transfer (*Transfer of learned skills behaviour*)

Level 3 was taken into account to evaluate the dissemination activity of the partners. Participants have been provided with:

- a. A so-called *Dissemination Tool*, a document in electronic format with project outcomes, guidelines and policy recommendations, useful to illustrate and promote the results and proposals that emerged.
- b. A report format for the collection of dissemination activities and post-course initiatives.

The first trade union actions taken by the participants, collected thanks to the report, were presented and discussed at the final conference in Vico Equense on 3 December 2019.

# Conclusions and policy recommendations

*by Riccardo Colombani*

This project provides a number of insights, which can be examined considering two lines of action: 1) the voluntary implementation of the European Framework Agreement on active ageing and intergenerational solidarity, agreed upon through negotiation 2) the review of EU legislation on social rights. For the latter, a collective and multi-stakeholder perspective should be adopted, rather than an individualistic, risk-based approach which motivates unilateral managerial choices. It is necessary to create a favourable *acquis communautaire* promoting collective bargaining on active ageing, so that legislation is consistent across EU countries and fits into any flexicurity system. Agreement is needed on the notion of ‘work-related rights’, helping redesign the company’s boundaries – without distinguishing between the inside and the outside – and their social function, which have an increasingly transnational character. This move will promote the revival of those values characterising the social market economy, which constitutes the foundations of the European Union.

## **1. Arguments for Recognizing the Regulatory Principle of ‘Transnational Collective Bargaining’**

The first and general issue that needs investigating is the legal recognition of collective bargaining from a supranational and inclusive perspective. This means supporting active ageing, committing companies to the promotion of active work in the long run, and generating value not only for the company and the workers, but for the community as a whole, therefore implementing a sound flexicurity system with local resources. As these management policies have proved effective in terms of inclusiveness, it is important that they are disseminated within the EU by means of negotiation, thus preventing opportunistic choices and social dumping practices on behalf of businesses. In some countries, removing old workers from their position is relatively easy from a legal point of view, as hiring young staff is certainly more convenient in economic terms. Evidently, the effects of active ageing are less evident in those areas. In Italy, where joint funds are in place to promote voluntary retirement in the banking sector, the measures laid down in contracts supporting intergenerational solidarity are few and far between. Paradoxically, the provision of social

safety nets risks worsening early labour market exclusion, if no employment policies are in place.

This stage of collective representation – during which social dialogue should evolve into collective bargaining – presents operational challenges for those in charge of active ageing policies. Collective agreements have *erga omnes* effect, even though peculiarities exist at national level. On the contrary, transnational agreements do not enjoy the same regulatory status and are concluded through the looser mechanism of European social dialogue, so they lack a legally-recognised venue for bargaining. Measures helping achieve this goal include an innovative cooperation method in place between EWCs and trade unions and a strategy bringing together national-level unions, European organisations and EU institutions to discuss the issues of active ageing and solidarity between generations. EU engagement is of course necessary, also because European multinationals in the financial sector are given considerable room for negotiation, absent binding and uniform rules. The agreements concluded are usually different than those arrived at through collective bargaining. This is so because limitations exist concerning their negotiation – which is dictated by national laws – scope – i.e. they only regulate some aspects of the employment relationship – and application – they are binding only on signatories. Presently, the problem is thus the lack of a EU regulatory framework for transnational collective bargaining, though on 12 September 2013, European Parliament Resolution 2012/2292 INI introduced “an optional legal framework for agreements on European transnational companies”. But this Resolution is anything but a panacea. Firstly, being a recommendation, it does not place any obligation in terms of law-making. Secondly, even if the proposals contained therein was accepted by the legislator, they would only represent an optional regulatory framework. Thus the Resolution would fail to create legal constraints individuals should abide by. EWCs are European multinationals’ interlocutors, by virtue of their information and consultation rights, even if they lack bargaining power. National-level trade unions do have responsibilities in terms of negotiations, but only locally. The signing of joint texts by several representative bodies, both national and supranational ones, is the expedient adopted to bind holding companies – and their subsidiaries – to negotiate uniform standards to be applied in all the countries the multinational operates.

*The proposal.* On this point, the European legislator might consider overcoming the two issues contained in Resolution No. 2012/2292 INI, by: 1. making the “optional” regulatory framework, a mandatory one with *erga omnes* effect. 2. designating supranational entities having collective representation powers to conclude transnational agreements at company level, at least when European industry federations are involved (thus reviewing Directive 2009/38/EC). One idea to deal with the foregoing issues is the introduction of a new Directive,

which is arrived at through social dialogue and concerns the legal framework of reference for transnational collective bargaining. This should regulate company-level negotiations, with EU sectoral and inter-sectoral bargaining which would start at a later stage.

## **2. Active Ageing through the so-called Welfare Mix**

The second aspect to be dealt with when implementing the framework agreement referred to above is that of ‘solidarity inclusiveness’. This concept refers to the fact that the welfare measures negotiated at company level should be included in a set of welfare initiatives set up to meet European citizen-workers’ growing need for comprehensive health and social security (so-called ‘welfare mix’). Work-related wellbeing has long been one of the fundamental rights of the European Union, based, for citizen-workers, on the European Framework Directive 89/391 EEC, which compels the employer “to adapt the work to the individual”. Nevertheless, wellbeing today implies a more determined effort, the result of the gradual reduction of the company’s workforce and the financial unsustainability of public flexicurity schemes. Another relevant aspect is strictly connected to processes like mergers or incorporations, which provide economic initiative with a transnational dimension. Yet in legal terms the flexicurity system has a national character and is unsuitable to face the challenges stemming from active ageing. This holds especially true when the latter is part of a welfare and social security system addressing European citizenship.

First and foremost, welfare services should be ensured in the context of the working community, and should provide resilience through active ageing and carefully-planned workforce renewal. The welfare services offered in the private sector seem to have these characteristics, but only if they are agreed upon through social dialogue and negotiations with the public sector.

*The proposal.* Engaging in tripartite dialogue for the creation of a EU reserve promoting tax relief for any form of negotiated welfare. The key concept is that keeping older workers in employment can delay the moment social security and the healthcare system will need to take responsibility for them. It is also known that work-related interactions help prevent chronic and disabling diseases. Likewise, workers recovering from an invalidating or a chronic disease benefit largely from participation in working life. Any organizational measure put forward to encourage active ageing should therefore be regarded as inclusive welfare, especially when involving young workers in mutual knowledge and skills transfer. European legislative action is needed to encourage businesses to implement these adaptation measures, for example by making recourse to fiscal levers in an innovative fashion. Legally speaking, social dialogue refers to: a) the

consultation, by the Commission, of the European organizations representing workers and employers, as well as to the adoption of “any useful measure to facilitate their dialogue by providing a balanced support of the parties” (art. 154 par. 1, TFEU) b) the involvement of collective subjects in EU law-making c) the various forms of trilateral social consultation involving public institutions, trade unions and employers’ organizations. This is the scope of the possible negotiations on the homogeneous use of tax levers in terms of active ageing as a measure contained in the welfare mix. National tax policies should be harmonised. However, European provisions allow individual Member States to decide on this aspect, requiring unanimity of intents for regulatory homogenisation. Absent that, EU legislative policy can do little on tax-related matters. Yet establishing a sort of European free zone which, in compliance with the current separation of powers between the EU and Member States concerning ‘norm-creation’, would enable the EU legislator to harmonize tax incentive policies in the area of active ageing. Our reasoning is based on the assumption that this form of welfare, for which incentives should be set aside, refers to: a. *negotiated welfare* between collective parties; b. *open welfare*, promoted in cooperation with workers’ families and the civil society; c. *inclusive welfare*, for people in employment and throughout their life. The aim is therefore to set favourable conditions for transnational companies with branches scattered across EU countries to invest in negotiated welfare, providing equal tax conditions. The legislative instruments currently available to achieve this aim are laid down in TFEU, which enables social dialogue to enter into negotiations on matters excluded from the competence of the Union pursuant to art. 153, par. 5 (wages, right of association, right to strike and lockout).

According to art. 155 of TFEU, which makes it possible to incorporate into Council decisions those agreements concerning the specific matters referred to above concluded between the social partners at Community level, the recognition of collective agreements concerns remuneration aspects, rules governing collective actions and procedures on the representativeness of the social partners, “according to the procedures and practices of the social partners and the Member States”. In practice, this regulation establishes a sort of ‘legislative bypass’ which, in the light of regulatory homogenisation among Member States, allows overcoming the current limits of the EU’s law-making powers on fiscal policy, achieving the same goal – unification incentives to inclusive private welfare – using the leverage of negotiated wages, which is entrusted to the European social partners. The active ageing measures negotiated in European multinationals are a form of ‘indirect remuneration’. On the one hand, they should be dealt with through social dialogue (‘remuneration’). On the other hand, this topic is not limited by Member States’ exclusive competence (‘indirect’), and it lends itself to an examination from a European law perspective.

The request made to the European Commission concerns the clarification that levelling out those tax incentives targeting negotiated welfare – among others measures promoting active ageing and intergenerational solidarity – falls within the EU’s competence. This move would also mean amending the regulatory framework referred to in the European Pillar of Social Rights, signed by the European Commission, the Council of the EU and the European Parliament on 17 November 2017. Thus EU lawmakers should have a say at the time of: drawing up a Directive promoting the work-life balance of family members and carers; drafting a Directive on transparent and predictable working conditions in the EU, aimed at strengthening information obligations; establishing a Regulation setting up a European Labour Authority. As a decentralised EU agency, this body should be tasked with ensuring fair labour mobility in the internal market.

### **3. Occupational Transitions and Active Ageing**

As described in the introductory part of this volume, the most significant obstacle to active ageing is older workers’ knowledge and skills obsolescence – which can reduce employability – and the absence of a common framework to which European companies can refer to codify marketable skills. The European Qualifications Framework (EQF) has proven ineffective in the private sector, especially in the banking and insurance industry. It is therefore time for an intervention on behalf of the European social partners.

*The proposal.* Promoting supranational agreements in the private sector, especially in the financial one, which allow for the uniform and detailed recognition of professional qualifications. This would enable those in charge to define and to safeguard working contexts and all types of skills (including “non-formal” and “soft” ones). Unsurprisingly, old and young workers’ employability in the financial sector is only ensured for ‘recognised’ professions, e.g. financial advisors. Transposing the Agreement concluded by the European social partners is therefore advisable on behalf of EU lawmakers. What is needed is a more determined measure which also deals with EQF matters, thus moving beyond what is laid down by EQF Recommendations, as the latter do not define national qualification systems. A legal framework complementing Directive 2005/36/EC is required, helping one to provide a recognition of the qualifications available in the private sector, particularly in the banking and financial sector. This move is justified by the public relevance of the industries considered.

This recognition entails the full involvement of the social partners, and consensus must be reached about the fact that a European framework agreement can become a matter to be dealt with through a new EU directive.

#### **4. Digitalization and Inclusive Platforms: Redefining the Type of Service**

A subtle and treacherous process of social disintegration is currently underway. Initiated by companies, this process now affects intermediate social entities, i.e. all individuals, both young and old ones. If not dealt with through negotiation, this process might lead to the individualisation of the employment relationship and the end of collective bargaining. Job precariousness has also changed the psychological contract between the employer and the employee. A shift has taken place from a “relational” contract – based on the mutual trust and loyalty developed in one’s working life – to a “transactional contract”, which is founded on the exchange between services having monetary value (i.e. “remuneration” provided upon the achievement of “economic objectives”) for a limited period of time. In short, people identify themselves with their occupation or corporate values. Next come the individualization of the employment relationship and the loss of collective identity. The issue at hand is concerned with some important aspects related to digitalization, which are producing significant effects in the financial sector. It is not so much a question of defining the structures of digital banks – which calls for qualifications and role-playing skills – but of tracing the development and the possible impact of new digital technologies. They present themselves as the new employer, i.e. from an operational, regulatory and functional point of view, the worker “depends” on the platform. The digital platform disintermediates not only the relationship between the worker and the employer, but also those between them and the end user. The most evident effect of this new structure of the employment relationship is content redefinition related to employee performance in order to fulfil the company’s objectives. The fact that workers achieve these results now concerns the final consumer. This aspect of digital work is based on a shift from an obligation of means to an obligation of results and penalises older workers. It is not just about possessing IT literacy. What matters here is performance: it is the platform itself which engages in selection, causing exclusion. The rating systems take account of response and inactivity times, on which a part of the worker’s evaluation is based. Is it possible to look out for possible solutions whereby digital platforms can also benefit from the contribution of older workers? Or is the “digital divide” doomed to become a sort of “digital ageing”? The current alternatives to early retirement and ‘geographic mobility’ are: smart working, part-time work, job sharing, and working in the cloud. None of

these working arrangements, which have neutral character, addresses the logics of digital platforms.

*The proposal.* Digital platforms address external users, disintermediating the relationship between the traditional employer and the final customer, thus conceiving the employee as the party facing business risks. In reality, digital platforms can also be used to support internal users, namely the workers dealing with these risks. What is needed is a different algorithm, modelled upon older workers, who are more used to risk-taking due to a number of reasons (experience, prudence, knowledge of processes, knowledge of operational risks, and the long-standing nature of relationships). New rating systems – which are the result of collective negotiation and adaptation to the human dimension – might focus on the quality of support and assistance and not only to response times. Overcoming time and spatial limitations marking work performance, the digital platform could benefit from the contribution of older workers, giving them the opportunity to be engaged, though in a different way. New figures in charge of operational supervision should be provided for in collective agreements, specialising in risk management in the financial sector.

An example of this might be a “MiFID II Guarantor” or a “Credit Management Guarantor”, who might provide widespread support to young operators, newly-hired workers, or those already in employment who face pressures and legal risks on a regular basis. They would represent a link between the compliance function and the business function, enhancing the effectiveness of operational controls through informal managerial methods. It is important to make sure that collective bargaining helps retain this know-how rather than giving priority to early retirement. To this end, ad-hoc funds are needed in all countries. An example of this is the renewal of the collective agreement concluded by the Italian Banking Association (ABI) on 19 December 2019, which made provisions for a joint Steering Committee in charge of managing digital processes and the entailing developments. Redefining the tasks that can be performed under salaried employment in the light of the platform economy is also important. This is because digital work risks individualising work performance, thus penalising older workers. A new generational pact needs establishing, which reconsiders salaried employment from a life-cycle perspective. Some safeguards should be laid down to complement the notion of “exact fulfilment” in salaried employment, in order to counterbalance the risks of social dumping related to a rigid assessment of age-related performance.

## Bibliografia/ *References*

### Capitolo 1/ *Chapter 1*

- ALAIMO A. (2012), *Da «Lisbona 2000» a «Europa 2020». Il «modello sociale europeo» al tempo della crisi: bilanci e prospettive*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, III
- ASPALTER C. (2011), *The development of ideal-typical welfare regime theory*, in *International Social Work*, 2011, vol. 54, n. 6
- BATTISTI A.M. (2013), *Welfare e no profit in Europa. Profili comparati*, Giappichelli
- DE CARLO N.A., FALCO A., CAPOZZA D. (2016), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli
- FIRST CISL (2018), *AdessoBanca! Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro. Verso una riforma socialmente utile del sistema bancario*, in [www.adessobanca.it](http://www.adessobanca.it)
- IODICE D. (2019a), *Il welfare aziendale negoziato tra flexicurity e solidarietà inclusiva*, Edizioni Lavoro
- IODICE D. (2019b), *Work Life Management e dialogo sociale*, Edizioni Lavoro
- IODICE D. (2017), *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, Edizioni Lavoro
- IODICE D. (2014), *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia*, APF
- IODICE D. (2009), *Accordi di clima. Pressioni commerciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda*, Edizioni Lavoro,
- KAISER S., RINGLSTETTER M.J., EIKHOF D.R. (2011), *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Springer
- KARSENTY L. (2015), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?*, Octares
- ROCELLA M., TREU T. (2019), *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Cedam
- SEGHEZZI F. (2017), *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press
- TREU T. (2013), *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 140
- ZAMAGNI S. (2012), *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova
- Welfare aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Intervista a Tiziano Treu, in *Ipsos quotidiano*, 22 maggio 2013

### **Capitolo 3/ Chapter 3**

BALL C. (2007), *TAEN – The Age and Employment Network. Defining Age Management: Information and Discussion Paper*

BERNACIAK M., GUMBRELL-MCCORMICK R., HYMAN R. (2013), *European trade unionism: from crisis to renewal?*, ETUI Report, n. 133

BOSTON CONSULTING GROUP (2015), *The Power of People in Digital Banking Transformation. The Digital Financial Institution*

BUDNY M., POGODA I., SZOSTAKOWSKA M. (2013), *Diagnoza dobrych praktyk – metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki

EUROPEAN CENTRAL BANK (2017), *Report on financial structures*

EY (2018), *Global banking outlook 2018. Pivoting toward an innovation-led strategy*, EYGM Limited

FINTECH CIRCLE (2017), *94% of people in financial services suspect colleagues are bluffing about their fintech knowledge*, in *www.finextra.com*, 15 settembre

FULTON L. (2015), *Worker representation in Europe*, Labour Research Department, ETUI

GALL G. (2008), *Labour Unionism in the Financial Services Sector*, Routledge

GIORGI G. ET AL. (2017), *Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences*, in *Frontiers in Psychology*, vol. 8

HARVEY J.-H. (2012), *Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer*, in *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, n. 3

ILMARINEN J. (2005), *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health

KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyżwania i problemy*, Lodz University Press

KOZAR Ł., WIKTOROWICZ J., WARWAS I., KUCHCIAK I. (2020), *Solidarity between generations in the financial sector. Inventory of the best practices*

KRYŃSKA E., KRZYSZKOWSKI J., URBANIAK B., WIKTOROWICZ J. (a cura di) (2013), *Diagnosis of the current situation of women and men aged 50+ on the labour market in Poland. Final report*, University of Lodz

LIWIŃSKI J., SZTANDERSKA U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*

MAZUR-WIERZBICKA E. (2019), *Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością*, in I. WARWAS (a cura di), *Oblicza zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo Nieoczywiste

- MERTON R.C. (1993), *Operation and Regulation in Financial Intermediation: A Functional Perspective*, in: P. ENGLUND (a cura di), *Operation and Regulation of Financial Markets*, Ekonomiskårådet
- NAEGELE G., WALKER A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Communities
- OECD (2019), *OECD Employment Outlook 2019*
- PIKTALIS D., GREENES K.A. (2008), *Bringing the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*, Conference Board
- PWC (2017), *Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services*
- SPOORENBERG C. (2017), *Working in a bank of the future*
- STATISTA, *Number of individuals employed by credit institutions in Europe (EU28) from 2009 to 2018 (in millions)*, in [www.statista.com](http://www.statista.com)
- TUBIELEWICZ K. (2014), *Zarządzanie wiekiem – współczesne trendy w zarządzaniu*, in A. RICHERT-KAŻMIERSKA, K. STANKIEWICZ (a cura di), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP – wybrane zagadnienia*, Politechnika Gdańska
- WALKER A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, in *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 10, n. 1
- WARWAS I. (2019), *Age management and its architecture in polish traditional versus knowledge-based companies*, in *Argumenta Oeconomica*, n. 2
- WARWAS I. (2017), *Zarządzanie wiekiem jako kwestia strategiczna dla współczesnych organizacji. Raport wewnętrzny*
- WIKTOROWICZ J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- WORLD ECONOMIC FORUM (2016), *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*
- WSBI, ESBG, *Final Report: Impact of Regulation on Employment in the Banking Industry*

#### **Capitolo 4/ Chapter 4**

- AA.VV. (2016), *Developing Skills Foresights, Scenarios and Forecasts. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 2*, European Training Foundation, Cedefop, International Labour Office
- ABI (2018), *Rapporto 2017 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, n. 24
- ACEMOGLU D. (2002), *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, in *Journal of Economic Literature*, vol. 40, n. 1
- ACEMOGLU D., AUTOR D. (2011), *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in O. ASHENFELTER, D. CARD (a cura di), *Handbook of Labor Economics*, vol. 4, part B

- ACEMOGLU D., RESTREPO P. (2017), *Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation*, NBER Working Paper, n. 23077
- ANCARANI F., MUSILE TANZI P. (2012), *Il marketing per le banche e le assicurazioni: competenze specifiche e pratiche di successo*, Egea
- AUTOR D.H., KATZ L.F., KRUEGER A.B. (1998), *Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market?*, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n. 4, pp. 1169-1213
- AUTOR D.H., LEVY F., MURNANE R.J. (2003), *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n. 4, pp. 1279-1333
- BERGER A., BOUWMAN C. (2015), *Bank Liquidity Creation and Financial Crises*, Academic Press
- BERLESE R., ROIATTI M. (2019), *“Towards a Reskilling Revolution”. Il futuro del lavoro passa per la formazione continua*, in *Boll. ADAPT*, n. 10
- BIANCHI M.T., FAIOLI D., FAIOLI M. (2019), *Fintech. trasformazioni del sistema bancario*, Fondazione Brodolini Working Paper, n. 16
- CARMIGNANI A., MANILE M., ORAME A., PAGNINI M. (2020), *Servizi bancari online e dinamica degli sportelli bancari*, *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Paper)*, n. 543
- CEDEFOP (2017), *Governance of EU Skills Anticipation and Matching Systems*
- COLOMBO E., MEZZANZANICA M. (2017), *Il mercato del lavoro del futuro: come i Big data possono aiutare a coglierne la sfida*, in *Professionalità Studi*, vol. I, n. 1, pp. 125-153
- DAPP T.F. (2014), *The digital (r)evolution in the financial sector. Algorithm-based banking with the human touch*, Fintech, Deutsche Bank
- DE GRIP A., VAN LOO J. (2002), *The Economics of Skills Obsolescence: A Review*, in A. DE GRIP, J. VAN LOO, K. MAYHEW (a cura di), *The Economics of Skills Obsolescence: Theoretical Innovations and Empirical Applications*, Emerald
- DI SALVATORE L. (2019), *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 540-565
- DIXON S. (2003), *Implications of population ageing for the labour market*, in *Labour Market Trends*, vol. 111, n. 2
- EUROFOUND (2019), *Representativeness of the European social partner organisations: Banking sector*
- FABBRIS L. (a cura di) (2008), *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup,
- FALCE V., FINOCCHIARO G. (2019), *La «digital revolution» nel settore finanziario. Una nota di metodo*, in *Analisi Giuridica dell'economia*, n. 1, pp. 313-326

- FREY C.B., OSBORNE M. (2013), *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment Working Paper
- GOOS M., MANNING A., SALOMONS A. (2014), *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, vol. 104, n. 8
- JAHN B., PFEIFFER M. (2014), *Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation*, in *Marketing Review St. Gallen*, vol. 31, n. 1, pp. 79-93
- LAVORINI F. (2009), *Condividere competenze nelle organizzazioni: un modello di intervento nelle banche*, Franco Angeli
- MANFREDI S., VICKERS L. (2016), *Challenges of active ageing. Equality Law and the Workplace*, Palgrave Macmillan
- MARAZZA M. (2017), *Il bancario “ibrido” nell’economia liquida (nuove proposte dall’autonomia collettiva)*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 791-810
- NAPOLI R. (2009), *L’innovazione nel settore finanziario: “review” della letteratura tra neo-classici ed evolutivi*, in *Banca Impresa Società*, n. 1, pp. 96-123
- NEDELKOSKA L., QUINTINI G. (2018), *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, n. 202
- OWEN A.L., TEMESVARY J. (2018), *The performance effects of gender diversity on bank boards*, in *Journal of Banking & Finance*, vol. 90, pp. 50-63
- SCHMID G. (2011), *Il lavoro non standard. Riflessioni nell’ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, pp. 1-36
- TUFANO P. (2002), *Financial Innovation*, Harvard Business School
- TZORTZAKIS I. (2018), *Lloyds bank’s digital transformation*, Eurofound
- WILSON R.A., TARJÁNI H., ŘIHOVÁ H. (2016), *Working at Sectoral Level. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 3*, European Training Foundation, European Centre for the Development of Vocational Training, International Labour Office
- WORLD ECONOMIC FORUM (2016), *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (consultabile in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 2)
- WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION (2016), *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry* (consultabile in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 31)

## Capitolo 5/ Chapter 5

- AA.VV. (2018), *The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives*, in [www2.deloitte.com/us](http://www2.deloitte.com/us), 28 marzo

- AA.VV. (2016), *Future of an Ageing Population*, Government Office for Science
- AA.VV. (2012), *Longer careers with the job life cycle model – guide to designing an age plan*, Akava, SAK
- BARCLAYS, *From Baby Boomers to generation Z*, in <https://joinus.barclays/eme/>
- CZAJA S.J., LEE C.C. (2007), *The impact of aging on access to technology*, in *Universal Access in the Information Society*, vol. 5, n. 4
- DEUTSCHE BANK, *Talent retention and development*, in [www.db.com](http://www.db.com)
- DISCANNO F. (2017), *Il sindacato quale determinante dell'efficienza economica. Uno studio sul modello sindacale virtuoso e sul futuro dell'attività sindacale*, First Cisl Campania
- LO FARO A. (2000), *Regulating Social Europe. Reality & Myth of the Collective Bargaining in the EC Legal Order*, Hart Publishing
- NIFOROU C. (2008), *The role of trade unions and the implementation of autonomous framework agreements*, Warwick Papers in Industrial Relations, n. 87
- OECD, GCOA (2015), *Promoting Active Ageing in the Digital Economy: Inclusion, Adaptation and Innovation*, Harris Manchester College, 1-2 settembre
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2019), *Digital Inclusion for Older Workers*, in [opendigital.economist.com](http://opendigital.economist.com)
- TØTTRUP M. (2016), *Employability and trade unions*, in *The Eurocadres Blog*, 18 febbraio
- UFFICIO STUDI FIRST CISL (2019), *Digitalizzazione, reti fisiche ed occupazione*
- UNIEUROPA (2019), *OTOE has signed a new sectoral collective agreement 2019-2021*
- WORLD ECONOMIC FORUM (2015), *How 21st-Century Longevity Can Create Markets and Drive Economic Growth*

## **Capitolo 6/ Chapter 6**

- AA.VV. (2012), *Longer careers with the job life cycle model – guide to designing an age plan*, Akava, SAK
- KIRKPATRICK J.D., KAYSER KIRKPATRICK W. (2016), *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, Association for Talent Development
- NUSSBAUM M.C. (2013), *Creare capacità*, Il Mulino

## **Notizie sugli autori/ *About the Authors***

**Riccardo Colombani**

FIRST CISL General Secretary

**Francesco Discanno**

APF FIRST CISL Scientific Partnership Coordinator

**Maria Sole Ferrieri Caputi**

ADAPT Junior Research Fellow

**Domenico Iodice**

FIRST CISL, Head of sector “Company trade Union Coordination”

APF FIRST CISL Scientific Director

**Iwa Kuchciak**

University of Lodz, Assistant professor, Department of banking

**Andrea Pastacaldi**

APF FIRST CISL Manager of EU projects

**Margherita Roiatti**

ADAPT Research Fellow

**Paola Vinciguerra**

APF FIRST CISL Head of European Training Department

**Izabela Warwas**

University of Lodz, Associate professor, Head of the Department of labour and social policy

**Justyna Wiktorowicz**

University of Lodz, Associate professor, Head of the Department of economic and social statistics



Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto **The European social dialogue and the development of the solidarity between generations of workers: focus on “over 55” and young workers in the finance sector. Sustainable Growth and generation gap.** Il progetto è co-finanziato dall'Unione europea (grant agreement VS/2018/0040).

## Partners



This project is co-funded by the European Union under grant agreement No VS/2018/0040.