

Nota di sintesi: ISSDC – 8 maggio 2025

L'8 maggio 2025 si è svolta la riunione del gruppo di lavoro ISSDC, preceduta dalla consueta intersindacale internazionale.

I lavori sono iniziati con la presentazione da parte di Arne Håstein, Vice Presidente FSU Norvegia, sul Report 2024 sulle competenze.

Il progetto ha preso spunto dalla proposta, emersa durante l'incontro 2023 dell'Unione dei Servizi Finanziari, volta ad esplorare le future esigenze del settore in termini di competenze.

L'attività di mappatura e raccolta dati, si è incentrata intorno a tre domande chiave:

1) Quali sono le aree in cui è necessario un maggior sviluppo di competenze?

2) Quante risorse dovranno essere riqualificate nei prossimi anni?

3) Come è possibile promuovere il giusto sviluppo delle competenze?

Il mercato del lavoro futuro non sarà più quello odierno. Diversi cambiamenti (in ambito "green", economico e tecnologico) stanno contribuendo a modificare le condizioni del mercato del lavoro norvegese, con un'influenza significativa sul fabbisogno in termini di skill.

Tale esigenza si riscontra in tutte le categorie professionali del settore finanziario e in tutte le fasce di età.

Le aree chiave in cui sarà necessario uno sviluppo delle competenze sono sostanzialmente: tecnologia, comunicazione e collaborazione, sostenibilità, rischi e compliance, innovazione e sviluppo del business.

L'adattabilità risulta essere la qualità più importante, mentre, l'esigenza di accrescere le proprie competenze tramite la formazione risulta orientata sia a programmi formativi organizzati dal datore di lavoro sia tramite altri canali.

E' inevitabile che i cambiamenti odierni porteranno, a breve, ad un gap di competenze. Il 60% degli intervistati dichiara che tra tre anni avrà bisogno di nuovi skill per svolgere il proprio lavoro. Allo stesso tempo, il 98,6% dei rispondenti desidera migliorare le proprie competenze almeno in un'area nei prossimi anni.

Già attualmente in Norvegia, il 74% delle aziende del settore bancario e assicurativo dichiara di avere una carenza di competenze e addirittura il 26% avverte questa carenza in misura elevata.

Quanto sopra evidenziato si riscontra peraltro anche a livello internazionale. Secondo il World Economic Forum entro il 2027 sei dipendenti su dieci avranno bisogno di upskilling.

L'attività è proseguita con l'intervento del dr. Giuseppe Muoio, Specialista Relazioni Sindacali di Generali Italia SpA, che si è focalizzato principalmente su due importanti accordi che hanno rivoluzionato l'organizzazione del lavoro. Nello specifico, l'accordo sulla "Gestione del Tempo" dell'11 luglio 2024 e il "Next Normal" del 15 marzo 2025.

L'Accordo sulla "Gestione del Tempo" ha introdotto un nuovo modello basato sulla flessibilità e su una migliore gestione del tempo durante le giornate in presenza.

E' previsto infatti che la "presenza" in loco venga registrata soltanto sulla base della prima e dell'ultima timbratura. Inoltre, viene meno la necessità di giustificare assenze orarie o di mezza giornata, ad eccezione dei permessi obbligatori per legge.

A partire dal 1° ottobre 2024, i dipendenti possono accedere ai locali aziendali nelle seguenti fasce orarie: ingresso dalle 7:45 alle 10:30 e uscita dalle 16:00 alle 18:30. Come accennato, le assenze orarie o di mezza giornata non devono più essere giustificate, salvo necessità specifiche da concordare con il proprio Responsabile.

In relazione al lavoro straordinario, quest'ultimo deve essere richiesto in via anticipata dal proprio Responsabile, che provvede ad autorizzarlo tramite portale aziendale.

Con riferimento al “Next Normal”, i principi generali di quest’ultimo accordo che regola e promuove un modello ibrido di lavoro, sono sintetizzabili in:

Fiducia

Inclusione

Sostenibilità

Equilibrio tra lavoro e vita privata

Produttività

E’ previsto che la prestazione lavorativa venga svolta sia all’interno dei locali aziendali che al di fuori, nel rispetto dei limiti massimi dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Vengono mantenuti i diritti e i doveri derivanti dal rapporto di lavoro, indipendentemente dal luogo di svolgimento della prestazione.

Per supportare i dipendenti nello svolgimento delle attività di Smart Working, l'azienda riconosce un'indennità forfettaria annua di 410 euro lordi per gli anni di durata dell'accordo, convertibile anche in welfare.

Le giornate di Smart Working devono includere anche i venerdì di ogni settimana dell'anno, nonché l'intero mese di agosto e il periodo compreso tra il 22 dicembre 2025 e il 5 gennaio 2026.

È possibile inoltre svolgere fino a 4 settimane consecutive di lavoro da casa nei mesi di giugno e luglio, al fine di garantire la massima flessibilità durante il periodo estivo e favorire la conciliazione tra vita familiare e lavoro.

L'Accordo prevede anche la possibilità di richiedere la riprogrammazione dell’alternanza tra giornate di lavoro in presenza/remoto in caso di documentate esigenze particolari e particolari situazioni di vulnerabilità.

L'intesa sottoscritta promuove inoltre il diritto alla disconnessione, includendo fasce orarie specifiche in cui è possibile programmare le riunioni.

In sintesi, questi due accordi rappresentano un significativo passo in avanti verso un ambiente di lavoro più flessibile, inclusivo e sostenibile. Promuovono l'equità e il rispetto della diversità e migliorano il benessere dei dipendenti e la produttività aziendale.

In linea generale, oltre a quanto sopra, è doveroso ricordare l’impegno di Generali in ambito DEI (Diversity Equity and Inclusion), alla base della “People Strategy” di Gruppo:

Diversità

La diversità intesa come molteplicità delle identità: genere, orientamento sessuale, etnia, età, abilità psicofisica, cultura, credenze e prospettive.

L’impegno a promuovere un ambiente di lavoro sempre più diversificato, concentrandosi su due aree principali: la diversità di genere e quella generazionale.

Per quanto riguarda la diversità di genere, si cerca di mantenere una distribuzione equilibrata all'interno del Gruppo, con la chiara ambizione di aumentare la presenza femminile in posizioni strategiche e migliorarne ulteriormente la presenza nei ruoli manageriali. Per conseguire questo obiettivo, sono stati implementati due programmi di accelerazione della leadership muliebri: il Lioness Acceleration Program, un percorso di sviluppo di 12 mesi rivolto a donne senior manager volto a perfezionarne alcuni skills tra cui l’executive presence, le abilità politiche e la leadership strategica, ed Elevate, rivolto a donne manager il cui scopo è promuoverne lo sviluppo e la progressione di carriera attraverso 3 elementi chiave: sponsoring, formazione su executive presence e il lancio di un primo network globale.

A questi due programmi si aggiungono oltre 100 iniziative a livello locale, tra cui progetti di mentoring per le donne, iniziative di accelerazione dello sviluppo e di ritorno al lavoro dopo la maternità, percorsi di sviluppo con partner esterni, borse di studio ed eventi di orientamento dedicati a studentesse in materie STEM.

Relativamente al tema generazionale, l’obiettivo consiste nel garantire l'equilibrio e la coesistenza tra tutte le generazioni presenti nel Gruppo, promuovere lo scambio di competenze a tutti i livelli e attrarre, trattenere e coinvolgere i dipendenti.

Al riguardo, sono stati lanciati programmi di mentoring reciproco, volti a migliorare il know-how dei dipendenti, a promuovere il dialogo intergenerazionale e una mentalità internazionale.

Il programma Future Owners, dedicato ai talenti con un massimo di 7 anni di esperienza professionale, offre formazione, mentoring, networking e progetti internazionali e interfunzionali. Questi programmi sono integrati da oltre 50 azioni lanciate a livello locale, tra cui programmi di sensibilizzazione sulle differenze generazionali, programmi di cooperazione intergenerazionale, programmi di reverse mentoring, attività di employer branding rivolte ai talenti e programmi focalizzati su colleghi con maggiore esperienza.

#### Equità

Impegnarsi in processi equi e giusti per garantire l'accesso alle pari opportunità a tutti i dipendenti nel corso della loro vita professionale, cercando di rimuovere tutte le barriere, le discriminazioni e l'intolleranza.

Per accelerare il passo della trasformazione, è stato lanciato il DEI Engagement Program, programma che coinvolge tutti i top leader, il DEI Council di Gruppo e la Community HR globale, allo scopo di avviare una profonda riflessione sui temi della diversità, equità ed inclusione. Il programma, partendo dalla valorizzazione dei risultati di svariate ricerche in ambito neuroscientifico, pone l'accento sull'impatto dei pregiudizi inconsci nei processi decisionali, facendo leva su esempi pratici e best practice efficaci.

Significativo anche l'impegno per l'azzeramento dell'Equal Pay Gap.

A questo proposito, dal 2020 sono state adottate metriche chiaramente misurabili e comparabili in tutto il Gruppo, analizzando e confrontando uomini e donne che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore (Equal Pay Gap) e osservando questo divario in tutta l'organizzazione (Gender Pay Parity Gap).

Nel corso del 2024, questo percorso ha portato a ulteriori progressi nell'ambito dell'equità retributiva, culminati nel raggiungimento dell'obiettivo strategico di azzerare l'Equal Pay Gap sul base salary (0,35%).

#### Inclusione

Creare un ambiente e una cultura in cui ogni persona si senta sicura, apprezzata e in grado di contribuire attivamente al successo sostenibile. Un contesto inclusivo e accogliente che sostenga e abbracci tutte le differenze e dia a tutti la possibilità di esprimere il proprio potenziale.

Sono state lanciate una serie di iniziative per aumentare la consapevolezza sul tema dei pregiudizi inconsci (unconscious bias) e dell'allyship nonché per promuovere una cultura meritocratica.

Nell'ottica di attrarre e trattenere persone con background diversi, nuove competenze e forma mentis internazionale, il Gruppo promuove la condivisione delle competenze (attraverso iniziative come shadowing, reciprocal e reverse mentoring), fornendo pari opportunità e sviluppando competenze per accompagnare il percorso di trasformazione. A tale scopo, WeLearn offre più di 200 programmi di upskilling e reskilling.

Il Gruppo sostiene l'inclusione delle diverse abilità dei propri dipendenti migliorando l'accessibilità del luogo di lavoro e promuovendo pratiche inclusive in modo che le persone con disabilità si sentano in grado di contribuire con il loro talento su un piano di parità con i loro colleghi. In questo contesto, è stata avviata un'importante partnership internazionale con Valuable500 per partecipare a Generation Valuable, un programma volto a sostenere i futuri leader con disabilità.

Il Gruppo ritiene che ogni dipendente possa contribuire come agente e ambasciatore della DEI ed è per questo che fa leva sulle voci di centinaia di colleghi che formano la Diversity Equity & Inclusion Community of Practice e che vogliono partecipare alla trasformazione culturale, promuovendo la DEI attraverso la condivisione delle migliori pratiche, l'ampliamento dei progetti locali e l'apporto di idee fresche per lanciare progetti innovativi. In questo contesto, si inseriscono anche gli ERG (Employee Resource Groups), guidati e composti da colleghi con identità comuni o interessi simili. In Generali ci sono attualmente più di 20 ERG in diversi Paesi che si concentrano su genitorialità, genere, LGBTQI+, generazioni, disabilità o, più in generale, diversità, equità e inclusione. A livello globale negli ultimi anni sono stati attivati due ERG: il primo è We PROUD, che riunisce più di 900 membri della comunità LGBTQI+ e svolge un ruolo fondamentale nel sottolineare l'importanza dell'inclusione. L'ERG sensibilizza sulle sfide che i dipendenti LGBTQI+ devono affrontare e migliora la comprensione delle esigenze di una forza lavoro e di una clientela diversificate. Il secondo è TOGETHER, la rete globale di donne e sostenitori che conta oltre 800 membri, la cui mission è di far progredire l'impegno per promuovere un ambiente diverso, equo e inclusivo, in linea con l'ambizione del gruppo di diventare un campione di sostenibilità.

La mattinata è proseguita con la disamina delle bozze delle due dichiarazioni congiunte, la prima sul rafforzamento dell'attrattività del settore assicurativo e la seconda sulla violenza e molestie sul posto di lavoro.

La sessione postprandiale si è incentrata sull'Intelligenza Artificiale Generativa nel settore assicurativo, con la presentazione congiunta del progetto delle parti sociali da parte di Viivi Osala, specialista dei contratti collettivi nazionali per il settore assicurativo, PRO Finlandia e Kirsi Arvola, consulente del mercato del lavoro, Palta Finlandia. Il Progetto "Prosperous Financial Industry", comune al settore bancario e assicurativo, è stato avviato nel 2013 e condivide i seguenti obiettivi: competitività, produttività, benessere sul lavoro e una visione comune del futuro. Da allora, le parti sociali hanno proseguito il dialogo, ponendo in essere progetti su: gruppi di lavoro diversificati, lavoro multisede, benessere sul lavoro, sviluppo tecnologico e digitalizzazione, robotica, lavoro atipico, formazione continua, DEI, ecc. e, già dal 2017 sull'Intelligenza Artificiale Generativa.

Con riferimento a quest'ultimo item, a dicembre 2023 le parti sociali del settore bancario e assicurativo hanno lanciato, in collaborazione con l'Istituto finlandese di Salute sul Lavoro, l'indagine "Dialogo sul futuro".

L'analisi ha trattato lo sviluppo e il benessere in ambito lavorativo, mettendo a fattor comune anche le best practice di altri settori e si è estrinseca tramite: discussioni facilitate, work-shop e ricerche.

Una sintesi dei risultati è stata resa pubblica in ottica di condivisione anche con gli altri settori merceologici e ha permesso di identificare i vari fattori che possono essere di ostacolo o di aiuto all'adozione dell'IA Generativa. Al riguardo, il webinar conclusivo si è tenuto nel secondo trimestre 2024.

Nei primi mesi dell'anno in corso è stata condotta una nuova indagine che ha evidenziato come il settore finanziario sia chiaramente in vantaggio rispetto a molti altri nell'utilizzo dell'IA Gen.

Rispetto al sondaggio precedente, una percentuale maggiore di organizzazioni dispone di una politica sull'IA (51%) e l'impiego della IA Gen è ampiamente diffuso. Al riguardo, il suo impatto è percepito come significativo in diverse attività lavorative e già attualmente i dipendenti utilizzano applicazioni basate sull'IA Gen per supportare il proprio lavoro (82%). La maggior parte dei dipendenti intervistati considera positivi gli impatti dell'IA Gen nei prossimi 2-3 anni, soprattutto in termini di produttività, qualità e monitoraggio operativo. Tuttavia, emergono più considerazioni negative che positive in merito all'uguaglianza del personale e alle questioni etiche. Anche in relazione all'affidabilità delle informazioni, le risultanze sono state piuttosto negative (30%). C'è una chiara consapevolezza che l'IA Gen richieda un nuovo tipo di apprendimento e molti ritengono che migliorerà il proprio lavoro, tuttavia, per affrontare queste sfide è necessaria una cooperazione multidisciplinare e un'attenta pianificazione.

Sarà interessante esaminare le risultanze del prossimo sondaggio che si terrà nel 2026.

I lavori si sono conclusi con l'intervento su Intelligenza Artificiale e Competenze da parte di Konstantinos Pouliakas, del CEDEFOP (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, agenzia governativa UE). I primi risultati dell'indagine evidenziano come l'intelligenza artificiale sia la tecnologia di uso generale che sta rimodellando i mercati del lavoro, i posti di lavoro e le competenze. Sulla base di un campione statistico rappresentativo della forza lavoro adulta nei paesi europei, il Cedefop ha condotto nel 2024 una prima indagine incentrata sull'uso e l'impatto dell'IA nei posti di lavoro. Lo studio ha esaminato inoltre in che misura i datori di lavoro europei possano supportare i lavoratori nel mitigare le lacune di competenze in materia di IA. L'indagine ha evidenziato che oltre un quarto della forza lavoro adulta europea sta già sperimentando l'uso dell'IA. Considerando che nel breve periodo, sei dipendenti su dieci saranno suscettibili a qualche forma di trasformazione delle proprie mansioni a seguito dell'utilizzo dell'IA, ne consegue come l'aggiornamento, la riqualificazione e gli investimenti nell'alfabetizzazione sull'IA siano fattori cruciali per una rivoluzione dell'IA incentrata sull'uomo, in grado di aumentare la competitività europea.