

## **FORUM HR 2014 – BANCHE & RISORSE UMANE**

**Roma, Palazzo Altieri, 19 e 20 maggio 2014**

**Sessione Plenaria II parte**

**“Giovani e sviluppo economico nella prospettiva internazionale”**

**Giancarlo Durante  
Direttore Centrale ABI  
Responsabile Direzione Sindacale e del lavoro**

Quando abbiamo intrapreso il percorso di costruzione del Forum HR 2014, l'idea più forte per la definizione dei temi da affrontare è stata quella di rendere l'evento, per quanto possibile, libero da tecnicismi, da ragionamenti teorici, da bizantinismi normativi, per rivolgere l'attenzione alle esigenze reali, ai problemi concreti.

Già da diverso tempo ci troviamo a confrontarci con una crisi che non ha avuto precedenti nella storia dell'economia, non soltanto nel senso di un generalizzato impoverimento della popolazione a livello globale, quanto piuttosto – lo ha ricordato recentemente Giuseppe De Rita – come una diffusa perdita delle speranze che ha impattato ulteriormente sugli aspetti psicologici, volontaristici della popolazione, inducendo uno stato generalizzato di “paralisi”.

Ed è stata questa la spinta che mi ha indotto a coinvolgere, con una cifra inedita nell'esperienza dei Convegni organizzati dalla Direzione Sindacale e del Lavoro dell'ABI, il prof. Crepet, che in epoca recente ha condotto, come ci ha riferito stamattina, numerosi ed interessanti studi per stabilire quanto di depressivo ed autoindotto ci sia nella crisi, e da dove passano le piccole rivoluzioni che possono contribuire al suo superamento.

E partiamo dagli studi dei principali osservatori economici, primo fra tutti l'Istat che ha pubblicato un dato "raccapricciante" sulla **disoccupazione giovanile**, che ha superato la percentuale del **42%** secondo le ultime rilevazioni di marzo scorso.

Dunque, il primo intervento su cui occorre ricercare al più presto soluzioni di sistema riguarda l'**inclusione dei giovani nel mercato del lavoro**.

La seconda questione che mi appare urgente trattare riguarda la **dimensione** del fenomeno della disoccupazione giovanile: questo drammatico *trend* coinvolge, infatti, non soltanto l'Italia ma, in maniera significativa, molti altri Paesi dell'**Eurozona**.

Per questo ritengo che le misure da intraprendere per favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro non soltanto debbano

essere sostenute, ma debbano essere favorite in una logica di **mobilità territoriale**, assecondando le dinamiche di globalizzazione che caratterizzano il mercato del lavoro e la società nel suo insieme.

E qui propongo subito un tema, che mi sta particolarmente a cuore, perché con FBA, l'ente bilaterale che si occupa della Formazione nel sistema bancario, molto è stato fatto nella direzione del **riconoscimento europeo delle qualifiche**, dotando il settore bancario italiano di un sistema settoriale delle qualifiche, formalizzato nel “Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali – I principi dell’**European Qualifications Framework (EQF)**”, per il quale è a buon punto l'autorizzazione alla certificazione delle qualifiche relative al sistema bancario.

Ma ricordo che, allo stato, manca ancora un **Repertorio nazionale delle qualifiche professionali** che abbia validità su tutto il territorio nazionale (talune Regioni hanno invece sistemi propri che esprimono efficacia solo all'interno delle stesse).

Si tratta di un progetto su cui molto è stato investito, e che potrebbe essere utilizzato come buona prassi anche da altri sistemi, per aiutare le imprese nella individuazione del personale con la professionalità richiesta – con risparmi significativi in termini organizzativi – ed anche

quale notevole sostegno per le persone da ricollocare ovvero in cerca di occupazione.

Che non sono soltanto i giovani, ma anche coloro che, per effetto delle recenti riforme pensionistiche, hanno subito il **prolungamento della propria esistenza lavorativa**.

Un altro tema, che discende direttamente da questi che ho appena introdotto, riguarda il **rapporto tra le generazioni** perché la “**frattura**” che è stata creata tra le generazioni dei più giovani e dei più anziani crea una ulteriore disfunzionalità sociale e del mercato del lavoro.

Ci siamo detti più volte – e tra i primi ABI e Sindacati hanno formalizzato questi principi in occasione del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro – che il futuro risiede nella solidarietà tra le generazioni, esprimendo – e mettendo in atto, come dirò tra breve – una serie di iniziative che vanno nella direzione di creare un sistema che asseconi le diverse età anagrafiche, pur nel loro pieno e consapevole coinvolgimento attivo.

\*\*\*

E questo ci porta a formulare qualche considerazione sul progetto Garanzia Giovani, a voi tutti ben noto, volto a combattere il persistere

della disoccupazione giovanile nelle regioni più colpite dell'Unione, e persegue il fine di supportare i giovani disoccupati o inattivi al di fuori di ogni ciclo di istruzione e formazione (i c.d. *NEET – Not in Education, Employment or Training*), sostenendo e accelerando la realizzazione di iniziative già finanziate dal Fondo Sociale Europeo, attraverso l'attribuzione a tale iniziativa di fondi aggiuntivi specifici.

Con il progetto Garanzia Giovani, l'Europa ha reso disponibili specifici stanziamenti per assicurare ai giovani – entro **quattro mesi** da quando lasciano la scuola o da quando si trovano in stato di disoccupazione – un *range* di possibilità: un'offerta di lavoro, un apprendistato, un'offerta formativa aggiuntiva, o una combinazione di formazione e lavoro, come il tirocinio. Con agevolazioni non solo a vantaggio del lavoratore, ma anche all'impresa, che consente la realizzazione del progetto di inclusione giovanile.

Nel corso della mattinata di domani verrà trattato in dettaglio il “Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani”.

Qui mi limito a ricordare che il c.d. *jobs act* ha richiamato gli spunti relativi alla costruzione di un sistema di Garanzia Giovani, includendo in tale programma alcuni degli auspici che l'Associazione bancaria

aveva rappresentato in sede istituzionale, già all'esordio dell'iniziativa:

- l'estensione della copertura prevista dalla Garanzia, in via strutturale, fino all'età di **29 anni**, rispetto al più limitato *range* anagrafico originario di 24, che avrebbe escluso dal beneficio significative aree di popolazione giovanile, specie con titoli di studio più elevati, in linea, peraltro, con le professionalità che vengono richieste in banca; sul punto mi preme sottolineare che, stando ai dati che lo stesso Ministero del lavoro ha divulgato, sul totale delle domande presentate da giovani che si sono accreditati al sistema informatizzato per accedere alla garanzia, il 50% appartiene alla fascia di età dai 24 ai 29 anni;
- il **costante coinvolgimento delle Parti sociali** nella realizzazione concreta della Garanzia, che non si traduce in un mero scambio istituzionale di informazioni, quanto piuttosto in una vera e propria attività di *moral suasion* e di monitoraggio circa l'applicazione della garanzia nei propri ambiti di specifica competenza.

Da tale ultimo spunto, è peraltro scaturita una significativa iniziativa, culminata nella sottoscrizione del **Protocollo di intesa** per la promozione di azioni per favorire l'occupazione giovanile nell'ambito

del piano nazionale per la “Garanzia Giovani”, **sottoscritto tra ABI e il Ministro Poletti lo scorso 15 maggio.**

Nell’Accordo ci si pone l’obiettivo di “definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l’azione del Governo, delle Regioni e delle altre pubbliche amministrazioni coinvolte nell’attuazione del Piano nazionale per la Garanzia per i giovani, al fine di promuovere l’occupazione giovanile e l’inclusione sociale attraverso azioni” volte, tra l’altro, a:

- sostenere gli strumenti e i percorsi di alternanza scuola-lavoro e università-lavoro;
- sviluppare previsioni a medio termine delle figure professionali richiesti dalle imprese e dal mondo produttivo;
- valutare i risultati dei programmi e delle azioni previste dal Piano nazionale, proponendo, ove necessario, interventi correttivi.

Dal punto di vista degli impegni diretti assunti con la sottoscrizione del protocollo, ABI si è impegnata, fra l’altro, a svolgere attività di informazione agli Associati per favorire l’avvicinamento dei giovani al lavoro; a svolgere attività propulsive in materia di tirocini ed apprendistato presso i propri Associati, che vanno sensibilizzati

affinché venga, fra l'altro, mantenuta la qualità della formazione che le imprese erogano in materia di apprendistato.

Viene altresì costituito un Gruppo di coordinamento finalizzato a mettere in campo le azioni e le iniziative previste dal Protocollo, anche ai fini del monitoraggio e del coordinamento degli attori coinvolti.

\*\*\*

Sul tema, particolarmente interessanti sono risultati gli approfondimenti svolti nel corso del recente Seminario tenutosi a Montecitorio, organizzato congiuntamente dall'OIL e dall'*Intergruppo Parlamentari under 35*, nel corso del quale lo stesso Ministro Poletti ha richiamato più volte l'importanza strategica dell'iniziativa, ai fini della ripresa del Paese, indicando alcuni principali obiettivi, *in primis* quello relativo al **coinvolgimento delle Parti sociali**.

La presenza del **Dott. Luigi Cal**, Direttore dell'Ufficio ILO per l'Italia e San Marino, all'iniziativa odierna nasce proprio dalla necessità di esplicitare il contenuto dei lavori che l'ILO sta portando avanti su questo tema, monitorando con attenzione lo stato di avanzamento della Garanzia Giovani nel contesto europeo.



I Paesi nordici, come ci spiegherà il Dott. Cal, che ringrazio per aver voluto accogliere il nostro invito, hanno applicato la Garanzia Giovani negli anni '80 e '90. Altri, fra cui anche l'Italia, stanno partendo adesso.

Ritengo in ogni caso di condividere quanto l'ILO suggerisce relativamente al percorso da seguire per arginare il disastroso fenomeno della disoccupazione giovanile: “la Garanzia Giovani può attenuare gli effetti negativi della disoccupazione di lunga durata e l'allontanamento dei giovani dal mercato del lavoro, (ma) le soluzioni strutturali di lungo termine alla crisi dell'occupazione giovanile richiedono un insieme di interventi, sia a livello macroeconomico che a livello microeconomico”.

Nella Risoluzione e conclusioni della 101 sessione della Conferenza Internazionale del Lavoro tenutasi a Ginevra nel 2012, è detto in maniera efficace: la crisi dell'occupazione giovanile rappresenta una sfida globale, in cui tutti siamo coinvolti.

\*\*\*

L'impegno dell'Associazione su questo importante filone si è espresso anche a livello comunitario, in particolare nell'ambito dei lavori del Comitato Economico e Sociale, che ha recentemente condotto un **“Pilot study”**, relativo ad alcuni principali Paesi europei, fra cui l'Italia,

al fine di monitorare le forme attraverso le quali si intendono gestire gli stanziamenti destinati alla Garanzia Giovani.

La Dott.ssa Christa Schweng, Presidente dell'Osservatorio sul mercato del lavoro del Comitato Economico e Sociale Europeo, che sentitamente ringrazio per avere accettato di partecipare al Forum ABI, rappresenterà i risultati di questo importante studio che è stato condotto a livello europeo, collazionando l'esperienza dei diversi comparti produttivi relativi all'economia italiana ed il parere delle organizzazioni sindacali.

Si questo tema voglio anche ricordare che lo scorso 13 maggio, in seno al Comitato Economico e Sociale Europeo, di cui ho l'onore di fare parte in rappresentanza del settore del credito, abbiamo discusso un progetto di parere relativo alle best practices circa le misure a favore dell'occupazione giovanile.

Si intende dunque fare un passo avanti, come ci dirà Christa Schweng tra breve, anche per superare la garanzia giovani e creare un **sistema strutturale**, nel confronto europeo, che possa favorire l'inclusione dei giovani.

\*\*\*

Come dicevo poc'anzi, in Italia la Garanzia Giovani sta avendo un'attuazione rapida e concreta, a cui lavora attivamente una struttura di missione, di cui fa parte il Presidente e Amministratore Delegato di Italia Lavoro, dott. **Paolo Reboani**.

Sarà interessante comprendere come è stata costruita la Garanzia Giovani in Italia, quali sono stati i drivers, anche operativi, che ne hanno animato lo schema di funzionamento, quali sono gli sviluppi che si prevedono.

Chiederei anche al Dott. Reboani quali sono, secondo lui, le modalità e le interazioni attraverso le quali Italia Lavoro potrebbe coadiuvare il settore del credito nel rendere operativa la Garanzia Giovani.

\*\*\*

La funzione HR di una banca deve operare in un contesto in forte evoluzione: sollecitazioni che arrivano dal mondo del lavoro; necessità di attuare politiche inclusive nei confronti dei giovani; gestione di una vasta popolazione di media e avanzata età lavorativa; esigenze di guardare alle nuove capacità del futuro per competere a livello nazionale ed internazionale; necessità di lavorare contemporaneamente sulla qualità delle persone e allo stesso tempo sul costante controllo dei costi del personale.

Sono questi i drivers di una ricerca che Accenture ha redatto con una prospettiva internazionale, e che ci viene presentata da **Richard Coombes, Managing Director di Accenture a Londra**. Lo studio è stato realizzato per esplorare come le tendenze di business attuali potrebbero rimodellare la natura della funzione HR nei prossimi dieci anni: in termini di missione, di ambito di attività presidiate, di competenze e capacità richieste ai nuovi professionisti HR, le metriche da utilizzare per valutarne le prestazioni, i modelli ed i ruoli organizzativi e di governance necessari per massimizzare il contributo al valore aziendale. Abbiamo anche esaminando le migliori practice applicate a livello internazionale, così come alcuni degli ostacoli che l'HR si troverà ad affrontare nel prossimo futuro e come tali ostacoli possono essere superati.

Il risultato di tale studio è stato l'individuazione di *10 trend* con i quali sarà necessario confrontarsi nel futuro, con uno spirito di continuo ringiovanimento non solo della forza lavoro nel suo complesso ma anche delle pratiche e delle competenze delle strutture HR stesse.

\*\*\*

Il tema relativo al coinvolgimento dei giovani nel mercato del lavoro presenta aspetti di particolare interesse, specie se legati all'esperienza di

un colosso internazionale quale Ernst & Young che, secondo i dati che ci riporterà in dettaglio la Dott.ssa **Marina Montironi, Direttore Business School di E&Y** – che ringrazio per la presenza al nostro Forum – con una testimonianza che lei stessa ha definito “di ottimismo”.

Nella gestione delle risorse che Ernst & Young ogni anno include nel mercato, e dunque dopo il recruiting in senso stretto, che viene peraltro realizzato attraverso un’attività di contatto con l’Università del tutto peculiare – ed il tema del rapporto tra formazione e università richiederebbe, di per se stesso, un approfondimento scientifico specifico – viene infatti realizzata una successiva fase di formazione di risorse che acquistano un bagaglio culturale e di esperienza che le pone in una posizione competitiva sul mercato del lavoro.

In sostanza, il metodo che utilizza Ernst & Young, e che la Dott.ssa Montironi ci illustrerà tra breve, non passa attraverso le dinamiche comunicative tanto in voga, come per esempio i social network, ma utilizza modalità di successo che portano ad una sostanziale inclusione dei giovani nel mercato del lavoro.

\*\*\*

Nello studio condotto dal Comitato Economico e Sociale, di cui ci parlerà Christa Schweng, un significativo rilievo è stato dato alla disamina delle **buone pratiche** adottate nei Paesi oggetto dell'indagine e dunque anche in Italia.

A questo riguardo, in linea con quanto viene richiamato nella Raccomandazione del Consiglio Europeo sulla garanzia giovani, mi sembra doveroso richiamare un'iniziativa del settore bancario, che è stata realizzata, con il ccnl 19 gennaio 2012, per assicurare una maggiore inclusione dei giovani nel mercato del lavoro: il **Fondo per l'occupazione**.

Si tratta di uno strumento, alimentato dal contributo di tutti i dipendenti e delle figure apicali delle imprese, costituito d'intesa con i Sindacati e già pienamente operativo, per favorire nuova occupazione, garantendo una riduzione dei costi alle imprese che assumono stabilmente giovani (oltre che categorie di lavoratori e lavoratrici svantaggiati).

L'avvio dell'operatività del Fondo, avvenuta lo scorso 3 marzo, ha già determinato significativi risultati. Ci tengo a sottolineare come il F.O.C. non costituisca soltanto una novità per il settore bancario, ma si ponga anche come un *unicum* rispetto a tutto il panorama delle relazioni

industriali, non solo nazionali.

Per la prima volta le organizzazioni di rappresentanza datoriale e sindacale si sono dotate di uno strumento “auto gestito ed auto finanziato” per favorire l’occupazione stabile e di qualità intervenendo anche nelle ipotesi di lavoratori che, in applicazione dei c.d. contratti di solidarietà espansiva, vedranno una riduzione a part time del proprio orario di lavoro con la contestuale assunzione da parte dell’Azienda di altri lavoratori. Dopo di noi, una analoga previsione è stata inserita anche nel ccnl Federcasse.

\*\*\*

Mi piace concludere questo intervento ricordando le iniziative che ABI sta svolgendo anche con riguardo ai lavoratori più anziani che, in una logica di solidarietà generazionale, come ho detto poc’anzi, costituiscono l’altro aspetto critico che il mercato del lavoro presenta in questo particolare momento storico.

Le Banche italiane fin dal 2011 si sono dotate di un importante strumento, il **Fondo di solidarietà** – interamente finanziato dalle aziende e dai lavoratori – che sta continuando ad operare in attesa del Decreto ministeriale che recepisca le modifiche che si sono rese necessarie per adeguarlo alla Legge Fornero.

Chiudo davvero. Nel progetto di parere che è stato discusso al Comitato Economico e sociale lo scorso 13 maggio, è sottolineato un concetto a mio parere determinante. “Per adeguare meglio le qualifiche al fabbisogno reale, è essenziale creare osservatori per anticipare e individuare tempestivamente tale fabbisogno. Ciò dovrebbe avvenire (...) a livello settoriale con la partecipazione delle Parti sociali, per poter procedere rapidamente ai diversi adeguamenti economici e giuridici, ma anche tecnici, necessari; a questi livelli sono maggiormente conosciute le esigenze delle imprese e del mercato del lavoro”.

Come a voler dire che il dialogo tra università ed impresa diventa a questo punto il modello per la costruzione del futuro dei nostri giovani.