



***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 - Agreement ref. VS/2018/0040***

Thessaloniki, 12th June 2019

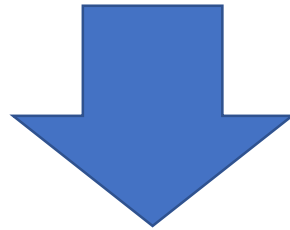
**The transfer of social and human capital between generations of workers**

**Izabela Warwas  
University of Lodz**

## The University of Łódź (ULOD) contribution:

- a) Analysis of the role and position of the social partners in the search for Age Management solutions for elder workers to ensure a sustainable working life, both in terms of quality of work and ability to work
- b) Analysis of the role and position of the social partners over measures that can ensure the proper transmission of experiential baggage and skills of elder workers to younger colleagues with specific reference to the financial sector.

## AGE MANAGEMENT



**Intergenerational transfer of knowledge, social and human capital**



UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



**Intergenerational transfer of knowledge** should occur via (Piktialis and Greenes, 2008; Ilmarinen et al., 2003: 30-31; Muukka, 2012: 25-30; de Angelis, 2013: 13-15; ICRW, 2003):

- balance of skills (technical, motivational, behavioural),
- mentoring activities,
- coaching activities,
- training course to improve, for example, computer skills,
- digital literacy activities,
- flexible working hours,
- gradual retirement transitions,
- work-life balance measures,
- health and safety prevention measures at workplace,
- organizational adaptations designed to increase work ability over time,
- tutoring practices through which new job hiring is for example assigned to a referring person who takes the role of Mentor / Tutor to facilitate the process of integration into the organisation and work;
- reverse mentoring activities whereby young people with less experience, but with strong digital expertise, help senior workers with a long working experience to familiarize themselves with technology in search of mutual exchange,



UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



## Intergenerational...(2)

- gradual retirement,
- team approach to the-long term project management,
- divide responsibilities so that employees can replace one another, this is also called the doubling of the competence,
- draw up a documentation of performed tasks thanks to which other employees can replace the retired one (building a bank of knowledge),
- prepare successors for pivotal positions,
- in bridge projects,
- solidarity agreements,
- keep in touch with retired employees who possess expertise,
- hire retired employees when there is a need for it
- redeployment paths for older workers and highly professional profiles through alternative-collective agreements on collective redundancies focusing on transnational mobility within the group,

## Intergenerational...(3)

- transnational “joint texts” and collective bargaining in the business or sector “joint texts” that involve recapturing redundant workers as a result of reorganization processes, in case the need for new recruitment is felt,
- skills, knowledge and professional skills certified at the transnational group level to promote Age Management processes as well as intragroup mobility,
- measures related with inequalities in economic protection and treatment compared to the segmentation of workers by age groups.

## Key findings from desk research:

- 1) Intergenerational transfer of knowledge is a sphere between active ageing and knowledge based economy;
- 2) Intergenerational transfer can be developed through many practices;
- 3) In intergenerational transfer of knowledge we have several stages: *(1) Identification of key knowledge, at risk of losing as the employee retires, (2) Sender identification - if so, which employee planning to retire has this knowledge? (3) Identification of the recipient from younger employees, (4) Selecting knowledge transfer tools to maintain it in the organization; (5) Implementation of the intergenerational transfer of knowledge process; (6) Monitoring and evaluation.*

## Phases:

1) desk research

2) examining the state of knowledge and the attitudes and motivations of social partners to implement the age management in the banking sector



age management

intergenerational transfer of knowledge

silver economy

CSR

3) analyzing good practices

4) grouping of good practices thematically





UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



# Age management and multigenerational programmes in the financing sector - good practices

**HUMAN RESOURCE POLICY FOR ALL AGES AT BARCLAYS'**  
**DYNAMIC WORKING IN BARCLAYS'**  
**AGE DIVERSITY AT DEUTSCHE BANK**  
**AGE DIVERSITY AT BANK OF FRANCE**  
**SENIOR SOLIDARITY – AGE MANAGEMENT IN NORDEA BANK**  
**AXA DIVERSITY PROGRAMME**

SANTANDER Group  
CIB Bank which represents the Intesa Bank in Hungary  
National Bank of Greece  
Danske Bank A/S, Finland Branch

## Age management and multigenerational programmes in the financing sector - good practices (2)

### **Federations / funds / associations**

Federation of Banking and Retirement Organizations of Greece (OTOE)

Sindicatul U.P.A. România

Cyprus Bankers Employees Association (ETYK)

Fondo Banche Assicurazioni (FBA) –ABI (Associazione Bancaria Italiana)

### **Cases from MoPaC project:**

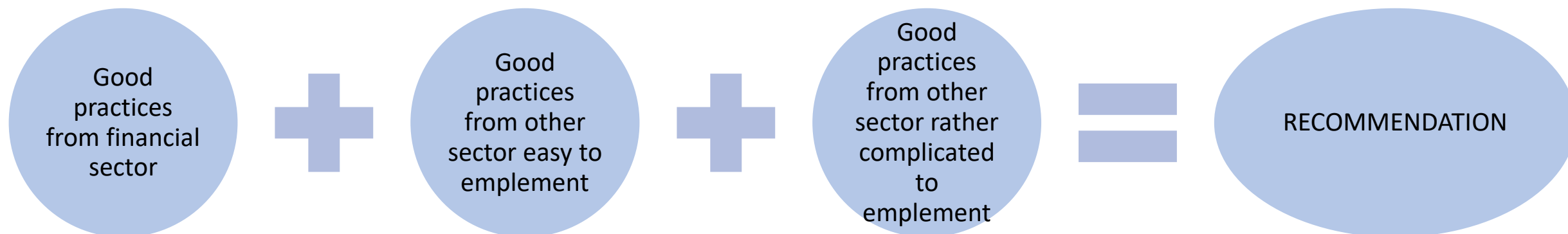
Deka Bank

Ing-DiBa. Bank

Unicredit, Milan

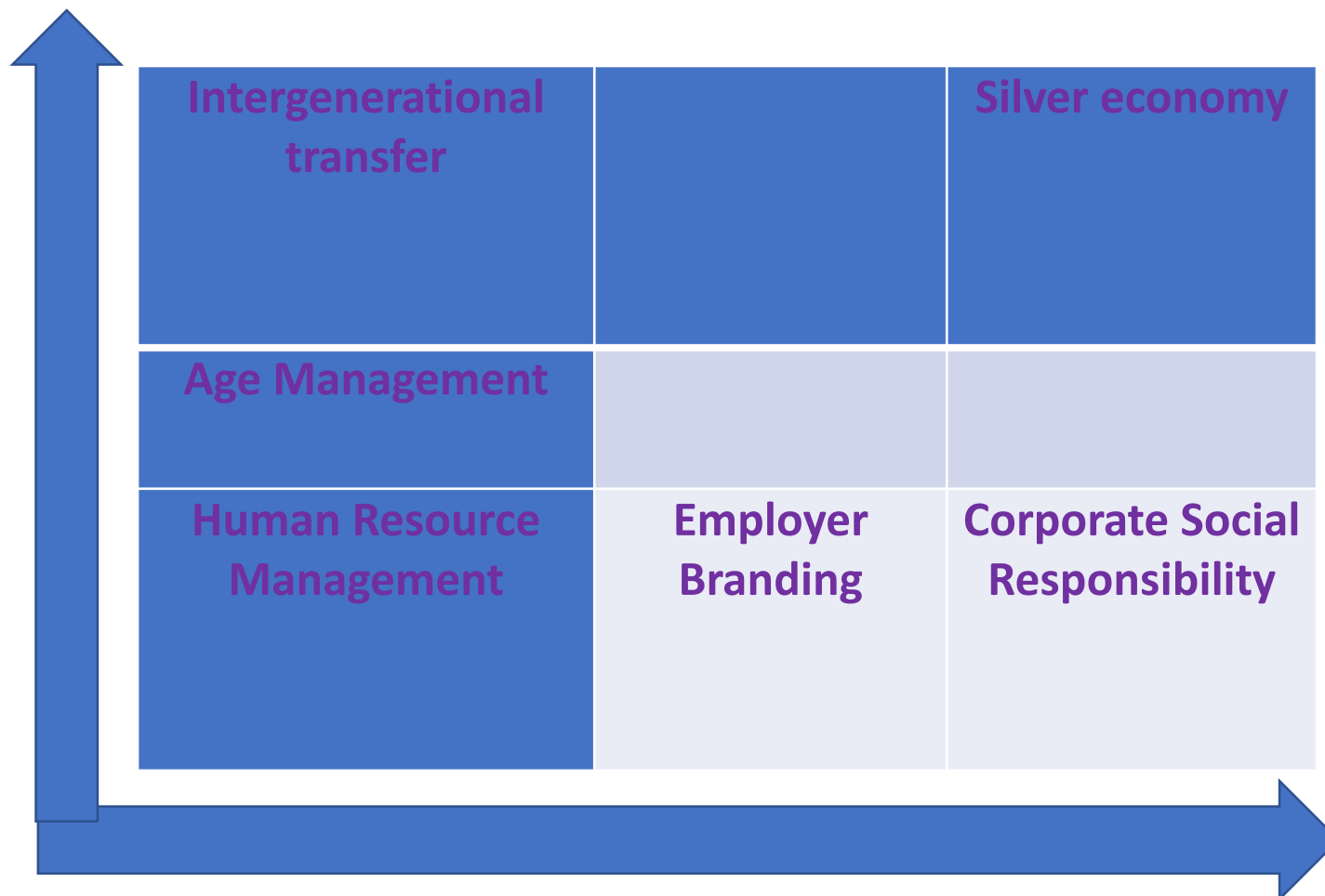
KBC - Belgian Bank

- To look for good practices that can be implemented if financial sector– we should take into consideration other sectors





UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI





UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



**Dziękuję za uwagę**  
**Thank you for attention**



[izabela.warwas@uni.lodz.pl](mailto:izabela.warwas@uni.lodz.pl), [warwas.izabela@gmail.com](mailto:warwas.izabela@gmail.com)



@WarwasIza



izawarwas



UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



## Next step: Delphi questionnaire

- 1) Age management is a relatively new approach
- 2) Age management is recommended as a comprehensive approach that takes into account all consultation and decision-making (participation process) and sometimes press for change

## Results of the work of the Polish project team:

- glossary;
- a good practice card in English for collecting descriptions of inspiring cases in the financial sector (to be used by all project partners);
- a link to a good practice card in Polish (a team uses it for research in Poland)
- research report.



UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



## Glossary

- Age management
- Generational / intergenerational / multigenerational management
- Silver economy
- Active Ageing Index (AAI)
- Productive aging
- Generations
- Generation gap
- Multigenerational (or intergenerational) transfer of knowledge (ITK)
- Financial sector
- Sustainability growth (in context of financial system)



- Barker R.L. (2003), *The social work dictionary* (5th ed.), NASW Press, Washington, DC.
- Caro/Bass/Chen 1993 [in:] Florian Kohlbacher, Izabela Warwas and Hendrik Mollenhauer (2018), *The productive ageing society of Japan and Poland and its impacts on productivity and prosperity* [in:] Flynn M., Li Y., Chiva A. (ed.), *Managing the Ageing Workforces in the East and the West*, Emerald Publishing.
- Cavalli-Sforza L.L., Feldman M.W. (1981), *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*, Princeton University Press, New York
- De Angelis K.L. (2013), *Reverse mentoring at the Hartford: cross-generational transfer of knowledge about social media*, Sloan Center on Aging & Work, Boston College, Innovative Practice Brief, Boston College, Chestnut Hill, MA
- ECB, Financial structure, 2018, <https://www.ecb.europa.eu/mopo/eaec/structure/html/index.en.html>
- G20 Green Finance Study Group. 2016. G20 Green Finance Synthesis Report. G20, September 2016. [http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/09/Synthesis\\_Report\\_Full\\_EN.pdf](http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/09/Synthesis_Report_Full_EN.pdf)
- Griesie H.M. (1996), *Socjologiczne teorie młodości*, Oficyna Wydawnicza IMPLUS, Kraków.
- Gupta J.D., Sharma S.K., Hsu J. (2004), *An overview of knowledge management: Creating knowledge based organisations*, Hershey, Idea Group.
- Haron H., Sabri S.M., Jamil N. (2014), *Exploring Technology Use in Reminiscence for Elderly Knowledge Recall*, „Australian Journal of Basic & Applied Sciences”, 8(5), s. 469-477.
- [http://www.ose.be/files/events/paweu050517/Zaidi\\_2017\\_PAWEU\\_05052017.pdf](http://www.ose.be/files/events/paweu050517/Zaidi_2017_PAWEU_05052017.pdf)
- Ilmarinen J., Lähtenmäki S., Huuhtanen P. (2003), *Kyvystä kiinni Ikäjohtaminen Yritysstrategiana*, Talentum, s. 7 [za:] Muukka H. (2012), *An age management challenge: a study on company knowledge transfer from senior employees' to the company's utilization*, Turku University of Applied Sciences, Turku
- IMF, Financial System Soundness, 2018
- Joshi A., Dencker J., Franz G. (2011), *Generations in organizations*, „Research in Organizational Behaviour”, 31, s. 177-205
- Kohlbacher F., Warwas I. and Mollenhauer H. (2018), *The productive ageing society of Japan and Poland and its impacts on productivity and prosperity* [in:] Flynn M., Li Y., Chiva A., *Managing the Ageing Workforces in the East and the West*, Emerald Publishing.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Maimbo, Samuel Munzele; Zadek, Simon; Avendaño, Francisco; Levitanskaya, Katerina; Li, Wenxin; Maheshwari, Aditi; Nguyen, Quyen Thuc; Rooprai, Gursimran; Stein, Peer Benno Walter; Yuan, Wei; Zhang, Rong; Mendoza, Juan Carlos; Agha, Mahenau; Henderson, Iain; Lavagne D'Ortigue, Olivier; McDaniels, Jeremy; Perry, Felicity; Robins, Nick; Santamaria Rojas, Sandra Lorena; Usher, Eric; Yeh, Brandon Kai. 2017. *Roadmap for a sustainable financial system (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/903601510548466486/Roadmap-for-a-sustainable-financial-system>

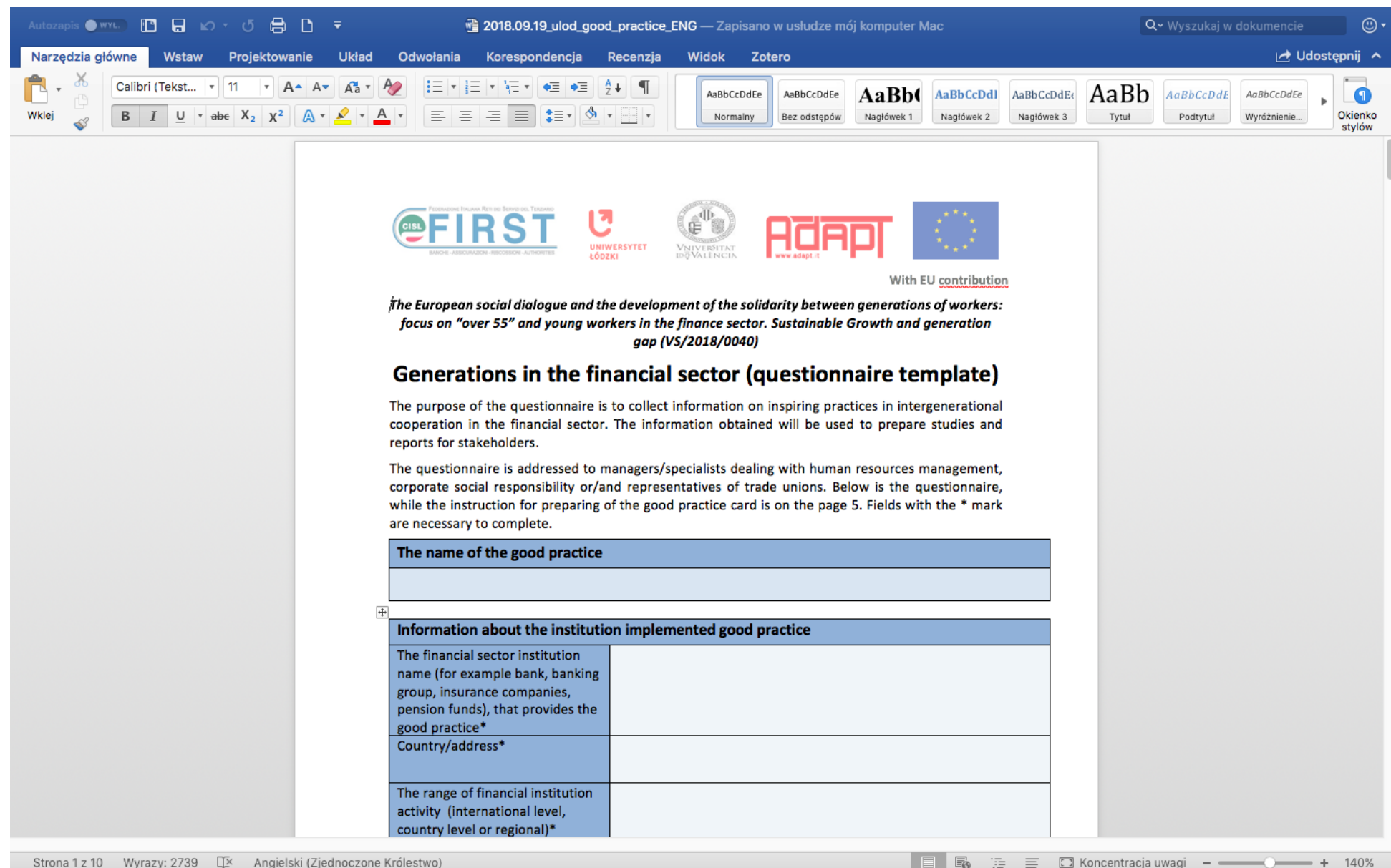
- Marphatia A.A. (2003), *The Intergenerational Approach to Development: Bringing the Generation Gap*, Information Brief, ICRW, październik 2003, <http://www.icrw.org/sites/default/files/publications/The-Intergenerational-Approach-to-Development-Bridging-the-Generation-Gap.pdf> (data dostępu: 23.03.2014 r.)
- Muukka H. (2012), *An age management challenge: a study on company knowledge transfer from senior employees' to the company's utilization*, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- OECD, *Glossary of financial terms*, July 2013
- Piktialis D., Greenes K.A. (2008), *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*, The Conference Board, Research Report, R-1428-08-RR, USA
- Soanes, C., Stevenson, A. (eds) (2004), *The concise Oxford English dictionary*, Oxford University Press, Oxford. Oxford Reference Online. BLC Boston College Libraries. Retrieved June 8, 2018 from <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?entry=t23.e22920&srn=1&ssid=460158886#FIRSTHIT>.
- Szukalski P. (2012), *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Tiel M., *Finance and Economic Growth: A Review of Theory and the available Evidence*, ECFIN Economic Papers, July 2001
- UN Documents, Report of the World Commission on Environment and Development, Our Common Future, 2005
- UN Environment Inquiry, *The Financial System We Need: Aligning the Financial System with Sustainable Development*. Geneva: UN Environment, 2015 [http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2015/11/The\\_Financial\\_System\\_We\\_Need\\_EN.pdf](http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2015/11/The_Financial_System_We_Need_EN.pdf)
- UN Environment Inquiry, *The Financial System We Need: From Momentum to Transformation*. Geneva: 2016 [http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/09/The\\_Financial\\_System\\_We\\_Need\\_From\\_Momentum\\_to\\_Transformation.pdf](http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/09/The_Financial_System_We_Need_From_Momentum_to_Transformation.pdf)
- Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, European Foundation, Dublin.
- Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour”, vol. 10(1)
- Wiktorowicz J., Warwas I., (2017), *Jak proaktywnie zarządzać wiekiem? MODEL STAY* [in:] Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P.(red.), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+* , WUŁ Łódź.
- Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] Woszczyk P., Czernecka J., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.
- Woszczyk P., Warwas I. (2016), *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego. Ujęcie strategiczne* [w:] Wiktorowicz J., Warwas I. i inni, *Pokolenia co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Woszczyk P., Warwas I., Stankiewicz A. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+* , WUŁ Łódź.
- Zaidi A. (2015), *Active Ageing Index 2014: Analytical Report*, April, UNECE/European Commission.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 350, s. 405-415.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2013), *Generations at Work. Managing the CLASH of Boomers, GenXers, and GEN Yers in the Workplace*, American Management Association, New York.

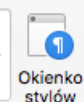
- slogans from Italian and Polish team  
do not overlap, but they touch each other, it requires considering  
whether to combine or create (sub) slogans
- we should consider whether the definitions are to be more scientific,  
or more general/popular, with or without footnotes,

A good practice card in English for collecting descriptions of inspiring cases in the financial sector –

**Generations in the financial sector**

questionnaire template



0

## Narzędzia główne

## Wstaw

## Projektowanie

## Układ

## Odwołania

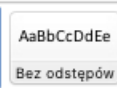
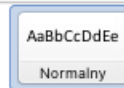
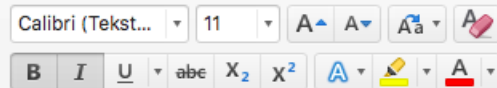
## Korespondencja

## Recenzja

## Widok

## Zotero

## Udostępnij

With EU contribution

Does the institution take into account the issues related to the aging of the population in its strategy (eg. dedicates different products and solutions to older clients, offer electronic and branch services, offer a choice of communication channels due to age)? Describe, please*	
Are issues related to age management, including intergenerational transfer of knowledge, included in: (select all appropriate)*	<input type="checkbox"/> development/business strategy <input type="checkbox"/> human management strategy <input type="checkbox"/> strategy and/or document on the social responsibility <input type="checkbox"/> implementation document/concept of ethical conduct of employees <input type="checkbox"/> other (please, specify) <input type="checkbox"/> none of ....
Do social partners (trade unions, employers' associations, etc.) engage in activities related to age management, including intergenerational transfer of knowledge? What is this cooperation about?*	

## Good practice matrix





With EU contribution

## Generations in the financial sector (questionnaire #1)

Questionnaire should describe activities in the area Age Management and Intergenerational Solidarity in financial sector in partner's countries. Length of each good practice: 5 pages

### The name of the good practice

Enter the name of the good practices that best describes it. If it was carried out under the program/project, enter the name of the program/project eg. INTERMENTORING AS THE BEST SUPPORT

### Information about the institution implemented good practice

The financial sector institution name (for example bank, banking group, insurance companies, pension <u>founds</u> ), that provides the good practice*	Bank XYZ
Country/address*	Poland, Warsaw
The range of financial institution activity (international level, country level or regional) *	Specify the countries or regions (province), in which the financial institution carries out its activities <u>eg.</u> Branch of international group
The main channel for banking/insurance products sale	For example: Internet or stationary branches or agents/brokers
Whether in the institution are functioning trade unions? If yes, please specify (name, <u>www</u> , contact links) *	YES Solidarność ( <a href="http://www.solidarnosc.org">www.solidarnosc.org</a> ) Piotr Kowalski ( <a href="mailto:Piotr.kowalski@solir.pl">Piotr.kowalski@solir.pl</a> )
Whether the institution	NO

A good practice card in Polish (a team uses it for research in Poland)

- <https://goo.gl/forms/ImiYlq910inqtas82>
- Datasets: banks; insurance institutions; social partners



A good  
practice  
card in  
Polish

Chrome Plik Edytuj Widok Historia Zakładki Osoby Okno Pomoc

Microsoft Office — stro... x Poczta — izabela.warw... x Odebrane (3) - warwas... x Tłumacz Google x Pokolenia pracowników x

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeBiHAGDW\_vLCBk1AY\_CrlbXx4SAwXii8rBinQvEqTmkMw3AA/viewform

## Pokolenia pracowników w sektorze finansowym

Szanowni Państwo!

Celem tego kwestionariusza jest zebranie informacji na temat inspirujących praktyk w zakresie współpracy międzygeneracyjnej w sektorze finansowym. Pozyskane informacje posłużą do przygotowania opracowań i raportów dla interesariuszy. Kwestionariusz skierowany jest do menedżerów i specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, społeczną odpowiedzialnością biznesu albo/i reprezentantów związków zawodowych.

Pola oznaczone znakiem \* są konieczne do wypełnienia.

Wypełnienie całości zajmuje ok. 15 minut.

Dziękujemy za czas poświęcony na wypełnienie dokumentu.

**\*Wymagane**

Strona 1 z 1 Wyraży: 1 z 15 Koncentracja uwagi 140%



Nauka i badania ▾ Oferta dydaktyczna ▾ Dla studentów ▾ Dla absolwentów ▾ Dla pracowników ▾ Dla biznesu ▾ O uczelni ▾

🔗 Nauka ⌚ 2019-02-04

🔗 Nauka ⌚ 2019-02-01

🔗 Aktualność ⌚ 2019-01-31

🔗 Nauka ⌚ 2019-01-31

POKAŻ WSZYSTKIE AKTUALNOŚCI

## Nauka i badania



### Solidarność międzypokoleniowa – jak ją wdrażać w miejscu pracy?

Badania projektu 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.

[Czytaj więcej](#)



### Aktywne starzenie się można rozwijać dzięki partnerstwu społecznemu i stosunkom przemysłowym.

Uniwersytet Łódzki jest partnerem w międzynarodowym projekcie ASPIRE -Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations Expertise. Projekt jest finansowany przez Komisję Europejską (DG Employment, Social Affairs and Inclusion).

[Czytaj więcej](#)

## Na skróty



Dissemination:  
project description  
[www.uni.lodz.pl](https://www.uni.lodz.pl)





## Solidarność międzypokoleniowa – jak ją wdrażać w miejscu pracy?

**Badania projektu** *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.*

Współczesna nauka szuka skutecznych rozwiązań, które pozwoliłyby wykorzystać doświadczenia i kompetencje starszych pracowników. W równowadze między osobami młodymi a doświadczonymi upatruje m.in. zabezpieczenia przed skutkami przemian gospodarczych, takich jak ostatni kryzys finansowy.

Głównym celem projektu prowadzonego przez m.in. łódzkich ekonomistów i socjologów jest wskazanie efektywnych metod zarządzania starzejącymi się pracownikami, które wykorzystują narzędzia polityki aktywnego starzenia się i wpisują się w zasadę solidarności międzypokoleniowej. Liderem tego międzynarodowego przedsięwzięcia jest FIRST-CISL – najbardziej reprezentatywny związek zawodowy we włoskim sektorze finansowym. Wraz z nim partnerstwo budują trzy organizacje należące do środowiska akademickiego: oprócz Uniwersytetu Łódzkiego to renomowany Uniwersytet w Walencji (Hiszpania) oraz ADAPT – instytut badawczy z Bergamo (Włochy).

Badania podjęte przez to partnerstwo uwzględniające 28 europejskich krajów obejmą m.in. analizy europejskich scenariuszy demograficznych i ich wpływu na rynek pracy, przegląd ram prawnych i polityk dotyczących pracowników "55+" oraz solidarności międzypokoleniowej, a także analizy skutków "rewolucji cyfrowej" i wpływu na wymagania stawiane przez współczesny rynek pracy. Badania terenowe skupią się na identyfikacji dobrych praktyk w przedsiębiorstwach sektora finansowego oraz zebraniu danych na temat postrzegania przez pracowników zasad zarządzania wiekiem oraz roli partnerów społecznych w kształtowaniu dialogu na ten temat.

Efektem projektu będzie ocena trwałych skutków zmian demograficznych i przemian technologicznych na rynku pracy, które wiążą się z ryzykiem starzenia się doświadczenia pracowników 55+ oraz wskazywania powiązań między politykami zatrudnienia, filozofią uczenia się przez całe życie a harmonijnym i zrównoważonym rozwojem gospodarczym, związanym także ze „srebrną ekonomią”. Istotne jest tu także podniesienie świadomości istnienia bliskiego związku między polityką zarządzania wiekiem a solidarnością międzypokoleniową, dzięki promowaniu wymiany informacji i dobrych praktyk za pośrednictwem m.in. dedykowanej strony internetowej projektu, warsztatów i ogólnodostępnego kursu szkoleniowego.



UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI



# Report

## Table of Content

**PART I STRUCTURE AND ECONOMIC CONTRIBUTION OF THE  
FINANCIAL SECTOR**

**PART II AGE MANAGEMENT - CONCEPT, STRATEGIES AND PRACTICES**

**PART III INTERGENERATIONAL TRANSFER OF KNOWLEDGE IN THE  
CONTEXT OF THE FINANCIAL SECTOR**

**PART IV AGE MANAGEMENT AND MULTIGENERATIONAL  
PROGRAMMES IN THE FINANCING SECTOR - GOOD PRACTICES**

**REFERENCES**

**LIST OF GRAPHS**

**LIST OF TABLES**

**LIST OF FIGURES**