

Digital #Upskilling4All

Progetto di Miglioramento delle
Competenze digitali per Tutti !



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

Miglioramento delle Competenze digitali per Tutti! (DUFA) è un progetto biennale di dialogo sociale che punta a sviluppare le pratiche migliori e a creare dei percorsi raccomandati per il miglioramento delle competenze digitali, l'inclusione e la diversità nell'ambito della forza lavoro del settore europeo delle telecomunicazioni.

Il numero di offerte lavorative per le funzioni altamente qualificate nel settore dell'ICT sta aumentando in modo esponenziale e il settore non è in grado di soddisfare questa domanda attingendo solo dal bacino tradizionale di talenti ICT. Per colmare questo divario e promuovere inclusione e diversità, le società di telecomunicazione stanno cercando di migliorare le competenze della loro forza lavoro e di reclutare nuovi talenti da un gruppo di persone molto più ampio, che sia anche espressione della diversità.

Per questo motivo, le parti sociali europee del settore delle telecomunicazioni, l'Associazione europea degli operatori di telecomunicazioni (ETNO) e il sindacato europeo dei lavoratori nel settore dei servizi UNI Europa, si sono impegnati congiuntamente per rivedere le migliori pratiche settoriali e accademiche e sviluppare un pacchetto di iniziative raccomandate che consentiranno di integrare il miglioramento delle competenze digitali all'interno del gruppo di diversità della loro popolazione lavorativa.

Questa azione mira a colmare il crescente divario di competenze digitali tra la forza lavoro del settore delle telecomunicazioni in Europa, con particolare attenzione allo sviluppo di percorsi di miglioramento delle competenze per garantire la parità di genere nelle funzioni ICT e alla creazione di nuove opportunità attraverso la riqualificazione dei lavoratori più anziani con nuove competenze digitali.

Il progetto mira anche a reclutare nuovi talenti all'interno del mercato del lavoro europeo, consentendo in futuro l'accesso a funzioni ICT altamente qualificate a gruppi espressione di diversità. Il progetto incoraggia il miglioramento delle competenze e l'inclusione di minoranze sottorappresentate, come le persone neurodiverse o con disabilità, le diverse etnie, i rifugiati o la comunità LGBTQIA+.



Panoramica della metodologia DUFA



Il progetto è iniziato con la creazione di un gruppo direttivo, che rappresenta esperti dei membri dell'ETNO e degli affiliati di UNI Europa ICTS. Il loro primo compito è stato quello di selezionare Mercer, una società esperta nella trasformazione della Diversità e dell'Inclusione per occuparsi della ricerca del progetto e contribuire a guidare la discussione attraverso la consultazione e la diffusione dei contenuti.

Nella primavera del 2020, Mercer e il gruppo direttivo hanno definito i parametri per la ricerca documentale avvalendosi di studi interni ed esterni, finalizzati a identificare le migliori pratiche in conformità con l'impatto reale del programma nel raggiungimento di obiettivi strategici e tattici (scalabilità del livello di focalizzazione, allineamento futuro) e con il contesto (applicabilità nel settore europeo delle telecomunicazioni, durata, risorse, grado di innovazione).

Il risultato è stato un elenco ragguardevole di buone pratiche che rispondevano alla finalità specifica della ricerca sulla diversità e al miglioramento delle competenze digitali. I programmi identificati sono stati raggruppati in tre categorie: diversità di genere, età e miglioramento delle competenze tecnologiche.

Nel frattempo, Mercer ha sviluppato un questionario per un'intervista approfondita con rappresentanti delle parti sociali delle telecomunicazioni (società di telecomunicazioni e sindacati del settore) per comprendere la situazione attuale e i potenziali ostacoli al lancio di tali iniziative.

Dopo aver esaminato i risultati del sondaggio, possiamo notare alcuni risultati interessanti: il 94% delle organizzazioni ha una strategia digitale di lungo termine, sebbene solo il 19% dei programmi coinvolga la popolazione femminile, e non sono stati identificati programmi per i lavoratori in età avanzata (oltre i 50 anni di età).

Inoltre, le aziende hanno diversi livelli di maturità. Osservando la progressione del miglioramento delle competenze digitali, possiamo notare che il 54% delle organizzazioni si trova attualmente nella fase "analisi e pianificazione". Questo dato è emerso sulla base di 28 voti espressi nel sondaggio in diretta condotto durante la conferenza conclusiva del DUFA a maggio 2022, tenutasi a Lisbona, che ha registrato una notevole partecipazione da parte di aziende e sindacati presenti).

Il sondaggio esamina anche gli approcci adottati dalle organizzazioni nei loro programmi di miglioramento delle competenze, che possono essere di tre tipi: 1) Costruzione interna (formazioni interne); 2) Acquisto sul mercato (la sfida maggiore è comprendere quali sono le esigenze attuali e future); 3) Partenariati, attraverso la collaborazione con diverse parti interessate.

Ci sono anche modi alternativi per migliorare le competenze della forza lavoro, creando consorzi, avvalendosi di freelance e/o del crowdsourcing per concentrarsi appieno sui talenti.

Nei programmi di miglioramento delle competenze dobbiamo coinvolgere diverse parti interessate:

- **La forza lavoro**, considerandone le diverse aspettative.
- **I dirigenti** dovrebbero essere i principali sponsor delle iniziative.
- **Le Risorse umane** potrebbero avere vincoli di bilancio o difficoltà nel misurare il ritorno sull'investimento (ROI) del miglioramento delle competenze.
- La nostra ricerca del progetto ha dimostrato che i **sindacati e i rappresentanti dei lavoratori** non sempre sono coinvolti come dovrebbero nella fase di progettazione dei programmi di formazione, da cui ne consegue una minore accettazione di alcune iniziative ideate dalle aziende.

Per sviluppare un programma di successo, è fondamentale coinvolgere tutte le parti interessate sin dall'inizio, comprendendone aspettative ed esigenze, così come i partner esterni.

Ciò ha permesso al gruppo direttivo di effettuare una selezione, tenendo colto del fattore della contrattazione collettiva e industriale.

Approfondimento sulle migliori pratiche del miglioramento delle competenze digitali per aumentare la diversità di genere nella forza lavoro delle telecomunicazioni

I principali elementi costitutivi (driver) di un'efficace strategia di miglioramento delle competenze di genere sono:

- **Revisione dei processi delle RU:** eliminare i pregiudizi nei processi delle RU quali: reclutamento, gestione delle prestazioni e retribuzione.
- **Condivisione dell'esperienza:** attivare programmi di tutoraggio con tutori sia uomini che donne e includere quest'obiettivo nel processo di gestione delle prestazioni.
- **Rafforzare il networking:** promuovere le donne come modelli di ruolo e i gruppi di networking professionali interni ed esterni all'azienda.
- **Costruire il futuro:** definire un target percentuale di donne nella pianificazione della successione per funzioni ICT creative e innovative.
- **Rendere accessibile:** esigere un numero elevato, ad esempio il 50% di partecipanti donne nel programma di sviluppo/innovazione/talento.
- **Facilitazione nel ritorno al lavoro:** proporre un aggiornamento tecnico/miglioramento delle competenze tecniche con un formato flessibile rivolto alle donne dopo un lungo periodo di assenza dal lavoro (ad esempio un congedo di maternità).
- **Far sentire le donne benvenute:** rimodellare gli spazi di lavoro e attuare policy di lavoro flessibili e coerenti (non discriminatorie).

La tavola rotonda è poi proseguita con l'esame di cinque pratiche migliori identificate per il miglioramento delle competenze digitali volte ad aumentare la diversità di genere. Le presentazioni sono state condotte da:

- **Torkild Holmboe-Hay**, consulente del sindacato danese 3F, che ha presentato la Piattaforma Online del Contratto collettivo Hilfr.
- **Kathryn Cullen**, Direttore del programma Technology Ireland Software Skillnet, che ha presentato il programma Women Reboot (Ripartenza delle Donne).
- **Armand Leblois**, Direttore Regionale Affari Societari Nord Europa, Regno Unito del Sud e Irlanda, che ha presentato la Network Academy di Cisco.
- **Aniela Unguresan**, cofondatrice della EDGE Certified Foundation, e Samira Tavares Kruth Verdade, Coordinatore Qualità e Metodologia, Operazioni - Qualità e Certificazioni, Capgemini Brasile, che hanno condotto una presentazione congiunta su Capgemini: Young Women in Tech Program (Programma Giovani Donne nel Settore tecnologico).
- **Vidya Krishnan**, Responsabile dell'Apprendimento & Responsabile globale Apprendimento e Sviluppo, che ha presentato il programma di Ericsson "Design Your Future" (Progetta il tuo Futuro).

In linea generale, il miglioramento delle competenze digitali e il cambiamento verso la diversità dovrebbero essere visti come un percorso di trasformazione e far parte della strategia aziendale.

Per evitare carenze di mercato, le parti sociali dovrebbero attingere dal vasto serbatoio dell'esperienza e del talento disponibili. Coltivando, ad esempio, le competenze tecniche e professionali per promuovere la diversità di genere nella loro organizzazione, che potrebbe integrare il concetto di emancipazione digitale, imprenditorialità interna (mobilità interna, cultura dell'apprendimento, impegno) e sviluppando un partenariato multipartecipativo con sistemi educativi, autorità, parti sociale e società civile.

Approfondimento sulle migliori pratiche di miglioramento delle competenze digitali per aumentare l'occupabilità della forza lavoro in età avanzata nel settore delle telecomunicazioni

L'obiettivo della tavola rotonda era quello di discutere le migliori pratiche identificate finora durante il progetto, per aumentare l'occupabilità della forza lavoro in età avanzata nel settore europeo delle telecomunicazioni e per facilitare una discussione sull'ageismo sul posto di lavoro, affrontando le tematiche seguenti:

- **Flessibilità:** favorire la flessibilità sul lavoro e il pensionamento graduale.
- **Insieme di competenze:** dare priorità alle competenze più datate nell'assunzione e nella promozione di talenti.
- **Profili lavorativi:** creazione di nuove posizioni o adattamento di quelle esistenti, favorendo la nascita di nuovi modelli occupazionali.
- **Ergonomia:** modificare l'ergonomia del posto di lavoro a vantaggio di tutte le fasce di età e delle loro esigenze specifiche.

La tavola rotonda è quindi proseguita con l'esame delle migliori pratiche identificate per il miglioramento delle competenze digitali a sostegno dell'occupabilità della forza lavoro in età avanzata. Le presentazioni sono state condotte da:

- **Javier Miranda** rappresentante di DigitalES, che ha presentato un programma sul miglioramento delle competenze appositamente ideato per il settore ICT a supporto dei requisiti nelle qualifiche professionali e della specializzazione 5G.
- **Andrea Rubera** di TIM, che ha offerto una panoramica del programma Longevity (Longevità), sviluppato per supportare lo sviluppo continuo delle competenze della forza lavoro in età avanzata.
- **Annita Fjuk**, che ha illustrato l'approccio di Digital Norway al miglioramento delle competenze per il programma Digidel presso il ministero norvegese della Modernizzazione.
- **Alessandro Cortesi** che ha presentato le migliori pratiche di Mercer ed esempi di casi di studio sull'implementazione del Reverse Mentoring (Tutoraggio inverso) come strumento di supporto della diversità d'età e del miglioramento delle competenze.

I vincoli legali possono spingere le organizzazioni a rivedere i programmi di apprendimento e a concentrarsi sul percorso di apprendimento permanente. La collaborazione tra parti sociali dovrebbe essere estesa alla progettazione di programmi di tipo olistico di miglioramento delle competenze, incentrati sulla formazione alle nuove tecnologie che includono agilità, creatività e una varietà di durata dei corsi (brevi periodi di attività e corsi più lunghi).

È stato notato che il "Tutoraggio inverso" crea una situazione win-win che incoraggia le interazioni tra generazioni.

Il paradosso del miglioramento delle competenze digitali per la forza lavoro in età avanzata

Come sottolineato in precedenza, il sondaggio aziendale ha dimostrato che le aziende del settore delle telecomunicazioni stavano sviluppando programmi generali di miglioramento delle competenze digitali, senza però adattarli alle esigenze specifiche dei dipendenti con più di 50 anni. Il gruppo direttivo ha deciso di dedicare un dibattito al tema per comprendere come attingere a questa risorsa, promuovendo al tempo stesso l'occupabilità della forza lavoro in età avanzata.

[Tina Weber - Eurofound] Esplorando il mercato, Eurofound ha identificato numerosi progetti che sono strettamente legati alla digitalizzazione, sebbene solo pochi di loro colleghino la digitalizzazione all'età. Osservando i dati europei, si nota un'enorme differenza in termini di livelli di competenze tra uomini e donne, ma anche tra gruppi di età differenti, soprattutto in alcuni paesi. In Europa le persone con un livello di istruzione più avanzato hanno maggiori probabilità di lavorare anche in età più avanzata. Conformemente al pilastro dei diritti sociali, un ambiente che favorisce il mantenimento delle persone nel mondo del lavoro rappresenta un aspetto fondamentale di un luogo di lavoro inclusivo.

In termini di formazione, le organizzazioni sono meno propense a investire per il miglioramento delle competenze nei dipendenti sopra i 60 anni. In generale, queste persone ricevono meno opportunità di formazioni. Per ovviare a questa situazione, le parti sociali stanno cercando di implementare azioni specifiche di promozione dell'apprendimento permanente. Poter contare su un efficace miglioramento delle competenze è cruciale anche in termini di retribuzioni: secondo il CEDEFOP, le persone con forti competenze tecniche nel settore IT possono ottenere stipendi più alti (+3,7%). In generale, il mercato è alla ricerca di competenze tecniche più elevate.

[Rik Bleeker - Cisco] Cisco ha lanciato la propria accademia nel 2019 e continua a lanciare ampi programmi per il miglioramento delle competenze delle persone in tutto il mondo.

Le principali tendenze legate alla trasformazione digitale delle aziende si basano su software, connessione, big data, automazione e sicurezza. Ciò implica anche che tutte le persone dovrebbero accrescere le proprie competenze tecniche/digitali.

Cisco sta collaborando con Randstad per fornire corsi di formazione a persone senza impiego e corsi sull'ICT. Grazie ai partenariati e alla Network Academy, Cisco sta offrendo corsi a oltre 300.000 persone.

[Tatjana Babrauskienė - Comitato economico e sociale europeo]. Osservando la situazione da una prospettiva sociale, possiamo notare che c'è un'evidente correlazione tra la percentuale di PIL e il volume di formazione erogato. Più basso è il PIL di un Paese, minore è l'offerta formativa. I responsabili politici e le parti interessate dovrebbero creare politiche più inclusive verso il miglioramento delle competenze digitali con il coinvolgimento di tutti gli attori.

La crisi causata dal COVID non ha certamente aiutato l'ambiente, poiché ha messo in luce le debolezze strutturali nei sistemi sociali d'istruzione e formazione. Ad esempio, il 25% di tutto l'apprendimento informale è scomparso con i dipendenti che lavorano da casa. Al tempo stesso, la digitalizzazione sta accelerando (aumento del tasso di obsolescenza delle competenze esistenti) e i nuovi lavori sembrano avere una generale mancanza di qualità. Per affrontare questa sfida sono necessari grandi investimenti. L'Agenda europea delle competenze fissa obiettivi ambiziosi, sebbene l'investimento finanziario sia già stato definito dall'UE. Quindi, il problema è più legato alla pianificazione e all'adozione di azioni efficaci.

Per noi la cooperazione rappresenta la chiave per una ripresa trasformativa e inclusiva. Proprio a seguito del COVID e della guerra in Ucraina, nell'ultimo anno la collaborazione tra i diversi Paesi è aumentata notevolmente. Ad ogni modo, i responsabili politici e le parti interessate dovrebbero creare politiche più inclusive verso il miglioramento delle competenze digitali.

Un workshop sui principali ostacoli verso il miglioramento delle competenze:

- ✓ **Tempo e fondi:** identificati come i **maggiori ostacoli** alle campagne di miglioramento delle competenze.
- ✓ **Identificazione dei gap di competenze:** la maggior parte delle aziende è ancora in fase di pianificazione relativamente al miglioramento delle competenze e ha problemi a identificare quantitativamente i gap di competenze. Gli strumenti tecnologici possono aiutare in questo senso, identificando competenze in aumento e in declino, e considerando la sovrapposizione delle competenze delle varie posizioni. Questi strumenti supportano anche gli sforzi per la diversità.
- ✓ **Difficoltà:** tempi **lungi di pianificazione** per soddisfare le diverse esigenze e la diversità.
- ✓ **I rappresentanti dei lavoratori e i sindacati devono essere maggiormente coinvolti** sin dall'inizio/nella fase progettuale, altrimenti è difficile trovare motivazione e supporto per queste iniziative.

Un workshop sugli indicatori chiave di prestazione (KPI) può essere utilizzato per mostrare i risultati da più prospettive, contribuendo alla creazione del "business case" e del processo di bilancio. Affinché possano essere rilevanti, i KPI devono essere SMART: Specific (Specifico), Measurable (Misurabile), Achievable (Realizzabile), Relevant (Rilevante) e Time Bound (Scadenzato). Inoltre, devono considerare sia le prospettive di leadership che quelle di ritardo.

L'espansione delle migliori pratiche di miglioramento delle competenze digitali ad altri gruppi espressione di diversità

Focus su Etnia e Rifugiati

Abbiamo già diversi programmi, ma ora dovremmo cambiare il nostro approccio, passando dalla reattività alla proattività, soprattutto per i programmi sui rifugiati.

Non dovremmo limitarci a misurare il numero di persone che formiamo, ma anche e con numeri concreti, quante persone riescono a trovare un lavoro dopo il nostro intervento formativo.

Le migliori pratiche in materia di etnicità includevano:

- Formazione immersiva obbligatoria sulla consapevolezza razziale, pianificazione e anche un evento dedicato alla leadership.
- Miglioramento del processo di reclutamento, aumentando il numero di candidati appartenenti a minoranze etniche nel processo di selezione.
- Programma di tutoraggio inverso, volto a facilitare gli scambi tra culture diverse.
- Pannello di controllo ad hoc per monitorare i dati sulla diversità e l'inclusione, compresa l'analisi del divario retributivo per etnia.

Le migliori pratiche per l'integrazione dei rifugiati nella forza lavoro includevano:

- Classi virtuali per concentrarsi sulle competenze tecniche richieste o sui programmi d'istruzione di supporto.
- Programmi di tutoraggio per sostenere i colleghi nel processo d'inserimento in azienda.
- Corsi di formazione per migliorare le competenze in inglese e ridurre le barriere linguistiche.
- Onboarding sui concetti generali digitali per rinfrescare le competenze obsolete.

Focus su Diversità e Neurodiversità

[Sara Sadarangani] ha presentato la prospettiva di Unicus, una società di consulenza che offre servizi IT di alta qualità nell'ambito dello sviluppo software, del testing, della garanzia di qualità e della scienza dei dati. Tutti i loro consulenti sono affetti dalla sindrome di Asperger, che ne rafforza le capacità e li rende i candidati ideali per lo sviluppo dei software, il testing e la scienza dei dati.

Per quanto riguarda TIM, l'azienda sta promovendo diverse iniziative a sostegno delle persone, gestendo un programma rivolto a persone con dislessia e implementando soluzioni digitali per migliorare la loro produttività.

In Italia, la dislessia non rientra tra le categorie protette.

Le migliori pratiche relative alla disabilità includevano:

- Programmi di tutoraggio inverso ad hoc per coinvolgere direttamente colleghi disabili.
- Miglioramento del processo/portale di reclutamento, con funzionalità di comunicazione aumentate.
- Formazione e webinar per migliorare la consapevolezza generale sulle disabilità, riducendo i pregiudizi.
- Formazione tecnica per preparare i colleghi disabili a ricoprire ruoli tecnici.

Focus sulla comunità LGBTQ+

Durante la conferenza è stata identificata in Ungheria una pratica migliore per il miglioramento delle competenze in persone appartenenti alle comunità LGBTQ+. Consiste di benefit inclusivi per la comunità LGBTQ+ e del supporto durante la transizione (lavoro flessibile). È stato inoltre rilevato che i dipendenti in transizione preferiscono il lavoro da casa/da remoto durante la transizione.

I partecipanti sono stati invitati a partecipare all'LGBTQ+ Pride per Telco (orgoglio virtuale che si è sviluppato durante il Covid e che si è successivamente esteso fino a coinvolgere Ericsson, Nokia e Telenor).

Equità – la chiave per espandere a tutti il miglioramento delle competenze digitali

Tutti i gruppi hanno concluso che vi sono forti interessi comuni nel concentrarsi sui punti di forza della diversità e della differenza. Il settore delle telecomunicazioni deve riflettere sulle comunità e sui piccoli aggiustamenti necessari per integrare una forza lavoro diversa, sforzi che sono trascurabili rispetto al valore aggiunto della diversità, dell'equità e dell'inclusione di talenti diversi nella forza lavoro ICT.

Conclusione del progetto

Il progetto si è concentrato sull'identificazione di percorsi di successo di miglioramento delle competenze digitali per donne e lavoratori in età avanzata, con l'intenzione di adattare queste soluzioni per includere in futuro altri gruppi espressione di diversità, assicurando in questo modo un autentico Miglioramento delle Competenze per Tutti.

Il progetto Miglioramento delle Competenze per Tutti! è una pietra miliare per lo sviluppo e la diffusione di percorsi più inclusivi per gruppi sottorappresentati, che contribuisce a creare una forza lavoro sinceramente diversificata in tutto il settore europeo delle telecomunicazioni.

ETNO e UNI Europa si impegnano anche a promuovere le competenze digitali attraverso l'adesione alla Digital Skills & Jobs Coalition (a cui entrambe le organizzazioni hanno aderito il 21 febbraio 2018) e al nuovo Pact for Skills. L'obiettivo generale del progetto "Miglioramento delle Competenze per Tutti!" è quello di utilizzare il dialogo sociale per aggiornare e sviluppare ulteriormente queste raccomandazioni, dichiarazioni e impegni, creando un kit di strumenti che raccolga esempi di buone pratiche e iniziative di miglioramento delle competenze digitali che possono essere promosse all'interno del settore delle telecomunicazioni e dell'industria ICT in generale.



with the Financial Support
of the European Commission



with the Financial Support
of the European Commission