

Digital #Upskilling4All

Digital Opkvalificering For
Alle-projektet



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

Digital Upskilling for All! (DUFA) (Digital Opkvalificering For Alle) er et toårigt socialt dialogprojekt, der har til formål at finde frem til bedste praksis og skabe anbefalede metoder til digital opkvalificering, inklusion og diversitet inden for arbejdsstyrken i den europæiske telekommunikationssektor.

Antallet af ledige stillinger til højtuddannede kandidater inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT) stiger eksponentielt, og sektoren kan ikke imødekomme denne efterspørgsel ved udelukkende at rekruttere fra den traditionelle IKT-talentpulje. For at bygge bro over denne kvalifikationskløft og for at fremme inklusion og diversitet søger telekommunikationsvirksomhederne at opkvalificere deres eksisterende arbejdsstyrke og rekruttere nye talenter fra en gruppe med meget større diversitet.

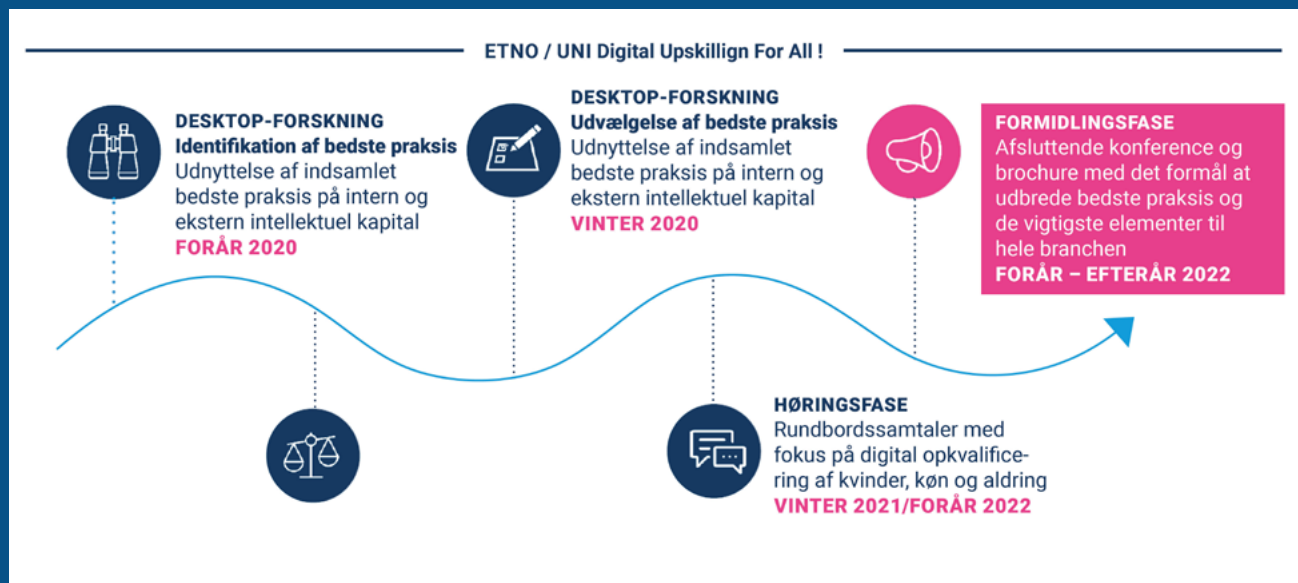
Af denne grund har de europæiske arbejdsmarkedsparter i telekommunikationssektoren – European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO) – og fagforeningen for europæiske servicemedarbejdere (UNI Europa) i fællesskab forpligtet sig til at gennemgå sektorbestemt og akademisk bedste praksis og udarbejde en pakke med anbefalede initiativer, som vil gøre det muligt at integrere digital opkvalificering i diversitetsgruppen af arbejdsbefolkningen.

Dette har til formål at bygge bro over den voksende kløft af digitale kvalifikationer blandt den telekommunikationsrelaterede arbejdsstyrke i Europa med et særligt fokus på at udvikle opkvalificeringsforløb for at sikre ligestilling mellem kønnene i IKT-stillinger og skabe nye muligheder gennem omskoling af ældre arbejdstagere med nye digitale færdigheder.

Det har også til formål at rekruttere nye talenter til sektoren på det europæiske arbejdsmarked, hvilket giver adgang til højtuddannede IKT-kandidater fra bredere diversitetsgrupper i fremtiden. Projektet tilskynder til opkvalificering og inklusion af underrepræsenterede minoriteter som f.eks. neurodiverse mennesker eller personer med handicap, forskellige ethniciteter, flygtninge eller personer fra LGBTQIA+ samfundet.



Oversigt over DUFA-metodikken



Projektet startede med nedsættelsen af en projektstyregruppe, der repræsenterede eksperter blandt ETNO-medlemmerne og de UNI Europa ICTS-tilknyttede selskaber. Deres første opgave var udvælgelsen af Mercer, en virksomhed med ekspertise i diversitets- og inklusionstransformation, så man her kunne udføre projektforskningen og hjælpe med at guide diskussionen gennem høringsfasen og formidlingen af indholdet.

I foråret 2020 definerede Mercer og styregruppen parametrene for desktop-forskningen, der skulle udnytte interne og eksterne undersøgelser med det formål at identificere bedste praksis i henhold til programmets reelle effekt i forhold til at nå strategiske og taktiske mål (skalerbarhed af fokusniveau, fremtidig tilpasning) og kontekst (f.eks. relevans i den europæiske telekommunikationsbranche, varighed, ressourcer og innovationsgrad).

Resultatet var en betydelig liste over bedste praksisser, der opfyldte det specifikke omfang af forskning om digital opkvalificering og diversitet. De identificerede programmer blev samlet i tre kategorier: kønsbaseret diversitet, alder og teknologisk opkvalificering.

I mellemtiden udviklede Mercer et spørgeskema til et dybdegående interview med repræsentanter for telekommunikationssektorens arbejdsmarkedsparter (teleselskaber og sektorens fagforeninger) for at forstå den nuværende status samt potentielle forhindringer for at udrulle sådanne initiativer.

Efter at have analyseret undersøgelsen fandt vi nogle interessante resultater: 94 % af organisationerne har en langsigtet digital strategi, men kun 19 % af programmerne involverer den kvindelige befolkning, og der blev ikke identificeret programmer for ældre arbejdstagere (50+ år).

Endvidere har virksomhederne forskellige niveauer af modenhed. Hvis vi undersøger udviklingen af digital opkvalificering, kan vi se, at 54 % af organisationerne i øjeblikket er i det stadie, hvor de "analyserer og planlægger". Dette blev fastslået ud fra 28 stemmer i den direkte afstemning, der blev gennemført ved den afsluttende DUFA-konference i maj 2022, der blev afholdt i Lissabon og som havde et bemærkelsesværdigt fremmøde fra deltagende virksomheder og fagforeninger).

Undersøgelsen gennemgår også organisationens tilgange til deres opkvalificeringsprogrammer, f.eks. 1) intern udvikling (interne træninger), 2) køb på markedet, hvor den mest kritiske udfordring er at forstå, hvad de nuværende og fremtidige behov er, eller 3) partnerskaber gennem samarbejde med forskellige interessenter.

Der er også alternative måder at opkvalificere arbejdsstyrken på, f.eks. ved at skabe konsortier, udnytte freelance-medarbejdere og/eller crowdsourcing for virkelig at fokusere på talenter.

I opkvalificeringsprogrammerne skal vi inddrage de forskellige interessenter:

- **Arbejdsstyrken**, hvor man bør tage deres forskellige forventninger i betragtning.
- **Lederne**, som bør være hovedsponsorer for initiativerne.
- **HR-afdelingerne**, der kan have budgetbegrænsninger eller problemer med at måle investeringsafkastet (ROI) for opkvalificeringen.
- Vores projektforskning har vist, at **fagforeninger og arbejdstagerrepræsentanter** ikke altid er involveret i udviklingsfasen af uddannelsesprogrammerne, som de burde være, hvilket resulterer i en lavere grad af accept af nogle af de initiativer, som virksomhederne har udarbejdet.

For at udvikle et succesfuldt program er det essentielt at involvere alle interessenter helt fra starten og forstå deres forventninger og behov, såvel som de eksterne partners.

Dette gjorde det muligt for styregruppen at foretage en udvælgelse under hensyntagen til branchespecifikke og kollektive forhandlinger.

Et dybt dyk ned i digital opkvalificering og bedste praksis for at øge kønsdiversiteten i den telekommunikationsbaserede arbejdsstyrke

Vigtige byggesten (drivkræfter) for en effektiv strategi for kønsbaseret opkvalificering:

- **Gennemgå HR-processerne:** fjern bias i HR-processerne, f.eks. for rekruttering, præstationsstyring og løn.
- **Del ekspertise:** Aktiver mentorordninger med mentorer for både mænd og kvinder, og medtag dette mål i deres præstationsstyringsproces.
- **Styrk netværket:** Frem kvinder som rollemodeller og de professionelle netværksgrupper internt og eksternt i virksomheden.
- **Skab fremtiden:** Definer et mål med en vis procentdel af kvinder i successionsplanlægning for kreative og innovative IKT-stillinger.
- **Gør det tilgængeligt:** Det kræver et højt antal, som f.eks. 50 % af kvindelige deltagere i udviklings-, innovations- og talentprogrammer.
- **Tilbage-til-arbejde-facilitering:** Foreslå teknisk opkvalificering/opdatering med fleksibelt format rettet mod kvinder efter en lang periode uden arbejde (f.eks. grundet barselorlov)
- **Få kvinderne til at føle sig velkommen:** Tilpas de fysiske kontormiljøer og skab konsistente og fleksible arbejds politikker (ikke-diskriminerende)

Rundbordssamtalerne fortsatte derefter med at undersøge de fem bedste praksisser, der blev identificeret i forhold til digital opkvalificering for at øge kønsdiversiteten. Præsentationerne blev foretaget af:

- **Torkild Holmboe-Hay**, konsulent i den danske fagforening 3F, som præsenterede Hilfr Collective Agreement Online Platform.
- **Kathryn Cullen**, programdirektør hos Technology Ireland Software Skillnet, som præsenterede deres Women Reboot-program.
- **Armand Leblois**, Regional Manager Corporate Affairs Europe North, South UK and Irland, som præsenterede Ciscos Network Academy.
- **Aniela Unguresan**, medstifter af EDGE Certified Foundation, og Samira Tavares Kruth Verdade, Quality & Methodology Coordinator, Operations- Quality & Certifications, Capgemini Brazil, som gav en fælles præsentation om Capgemini: Young Women in Tech-programmet.
- **Vidya Krishnan**, Chief Learning Officer & Global Head of Learning & Development, som præsenterede Ericsson: Design Your Future-programmet.

Samlet set skal digital opkvalificering og diversitetsforandring ses som en transformationsrejse og skal være en del af forretningsstrategien.

For at forhindre markedsmangel kunne arbejdsmarkedets parter udnytte den store pulje af erfaring og talent, der er til rådighed. Det kunne de gøre ved at pleje professionelle og tekniske færdigheder for at fremme kønsdiversitet i deres organisation, hvilket kunne integrere konceptet om digital empowerment, intraprenørskab (intern mobilitet, læringskultur, engagement) og udvikling af flere interessenters partnerskaber med uddannelsessystemer, myndigheder, arbejdsmarkedets parter og civilsamfundet.

Et dybt dyk ned i digital opkvalificering og bedste praksis for at øge beskæftigelsesegnetheden for den aldrende arbejdsstyrke inden for telekommunikationssektoren

Formålet med rundbordssamtalerne var at diskutere den bedste praksis, der hidtil er blevet identificeret i løbet af projektet, at øge beskæftigelsesegnetheden for den aldrende arbejdsstyrke i den europæiske telekommunikationssektor og at facilitere en diskussion omkring alderdom på arbejdspladsen ved at tage fat på følgende:

- **Fleksibilitet:** at give mulighed for fleksibelt arbejde og trinvis pensionering.
- **Kvalifikationer:** at prioritere ældre færdigheder ved ansættelsen og promoveringen af talenter.
- **Jobroller:** at oprette nye stillinger eller tilpasse ældre stillinger, så der kommer mulighed for nye ansættelsesmodeller.
- **Ergonomi:** at ændre arbejdspladsens ergonomi, så den understøtter alle aldre og deres specifikke behov.

Rundbordssamtalerne fortsatte derefter med at undersøge de bedste praksisser, der blev identificeret i forhold til digital opkvalificering for at øge beskæftigelsesegnetheden for den aldrende arbejdsstyrke. Præsentationerne blev foretaget af:

- **Javier Miranda**, der som repræsentant for DigitalES præsenterede et opkvalificeringsprogram designet til IKT, der understøtter de faglige kvalifikationskrav og 5G-specialisering.
- **Andrea Rubera** fra TIM, som gav et overblik over Longevity-programmet, der er udviklet til at understøtte den løbende kompetenceudvikling blandt deres aldrende arbejdsstyrke.
- **Annita Fjuk**, der forklarede Digital Norways tilgang til opkvalificering med Digidel-programmet i det norske moderniseringsministerium.
- **Alessandro Cortesi**, der præsenterede Mercers bedste praksis og eksempler på cases-tudier om implementering af omvendte mentorordninger som metode til at understøtte aldersbaseret diversitet og opkvalificering.

De juridiske begrænsninger kan få organisationerne til at evaluere læringsprogrammerne og fokusere på den livslange læringsrejse. Samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter bør udvides til at omfatte udformning af holistiske opkvalificeringsprogrammer med fokus på træning i nye teknologier, der inkluderer fleksibilitet og kreativitet og forskellige kursusvarigheder (korte aktiviteter såvel som længere kurser).

Det blev bemærket, at «omvendte mentorordninger» skaber en win-win-situation, der tilskynder til interaktioner på tværs af generationer.

Paradokset med digital opkvalificering af den aldrende arbejdsstyrke

Som tidligere skitseret viste virksomhedsundersøgelsen, at virksomhederne i telekommunikationssektoren udarbejdede generelle programmer til digital opkvalificering, men ikke tilpassede dem til de specifikke behov, der gælder for medarbejdere over de 50 år. Styregruppen besluttede at dedikere en paneldebat til problemet for at forstå, hvordan man kan udnytte denne ressource og fremme beskæftigelsesegentheden for den aldrende arbejdsstyrke.

[Tina Weber - Eurofound] Da de kiggede på markedet, identificerede Eurofound en masse projekter, som var tæt knyttet til digitalisering, men kun få projekter, der knyttede digitalisering til alder. Ser man på de europæiske data, er der en enorm forskel med hensyn til færdighedsniveauerne mellem mænd og kvinder, men også mellem de forskellige aldersgrupper, særligt i nogle lande. I Europa vil personer med højere uddannelsesniveau sandsynligvis forblive beskæftiget op i en højere alder. Ifølge grundlaget for sociale rettigheder er et miljø, der hjælper folk til at forblive i arbejde, et grundlæggende aspekt af en inkluderende arbejdsplads.

Med hensyn til uddannelse er organisationerne mindre villige til at betale for opkvalificering af medarbejdere over 60 år. Generelt får disse mennesker færre uddannelsesmuligheder. For at ændre situationen forsøger arbejdsmarkedets parter at implementere specifikke foranstaltninger til at støtte læring gennem hele livet. At gennemgå effektiv opkvalificering er også afgørende med hensyn til aflønning: Ifølge CEDEFOP kan personer med stærke it-tekniske færdigheder opnå højere lønninger (+3,7 %). Generelt er markedet på udkig efter folk med højere tekniske færdigheder.

[Rik Bleeker - Cisco] Cisco lancerede sit eget akademi i 2019, og det lancerer løbende brede programmer til opkvalificering af folk over hele verden.

De vigtigste tendenser forbundet med virksomhedernes digitale transformation er softwarebaserede forhold, forbindelse, big data, automatisering og sikkerhed. Det betyder, at alle mennesker bør øge deres tekniske/digitale færdigheder.

Cisco har også indgået partnerskab med Randstad om at uddanne arbejdsløse og udbyde IKT-relaterede kurser. Takket være deres partnerskaber og netværksakademi kan de levere deres kurser til over 300.000 mennesker.

[Tatjana Babrauskiene - European Economic and Social Committee]. Ser vi på situationen fra et socialt perspektiv, kan vi se, at der er en klar sammenhæng mellem den procentmæssige BNP og mængden af uddannelse. Jo lavere BNP et land har, jo mindre tilbydes der uddannelse. Politiske beslutningstagere og interessenter bør udarbejde mere inkluderende politikker hen imod digital opkvalificering, der involverer alle aktører.

COVID-situationen hjalp ikke på situationen, da den afslørede strukturelle svagheder i de sociale systemer for uddannelse og træning. Som eksempel forsvandt 25 % af al uformel læring for de medarbejdere, der arbejdede hjemmefra. Samtidig accelereres digitaliseringen (hvilket gør, at eksisterende færdigheder hurtigere bliver forældede), og nye job ser ud til at have en generel mangel på kvalitet. For at kunne håndtere denne udfordring er der virkelig brug for store investeringer. Den europæiske Skills Agenda opstiller udfordrende mål, men den finansielle investering er allerede fastsat af EU. Så problemet er mere relateret til planlægning og at udføre effektive handlinger.

For os er samarbejdet essentielt for en transformativ og inklusiv genskoling. På grund af COVID og krigen i Ukraine er samarbejdet mellem forskellige lande øget markant gennem det sidste år. Under alle omstændigheder bør politiske beslutningstagere og interessenter skabe mere inkluderende politikker hen imod digital opkvalificering.

En workshop om de vigtigste forhindringer angående opkvalificering:

- ✓ **Tid og budget** er blevet identificeret som vigtige forhindringer for opkvalificeringskampagnerne.
- ✓ **Identifikation af færdighedsmangler:** Flertallet af virksomheder er stadig i planlægningsfasen vedrørende opkvalificering og har svært ved kvantitativt at identificere færdighedsmangler. Teknologiske værktøjer kan hjælpe med dette ved at identificere stigende og faldende færdigheder samt ved at tage overlappende færdigheder i forskellige stillinger i betragtning. Disse værktøjer understøtter også diversitetsindsatsen.
- ✓ **Sværhedsgrad: lang planlægningstid** for at imødekomme forskellige behov og personernes diversitet.
- ✓ **Arbejdstagerrepræsentanter og fagforeninger skal involveres** mere fra starten af/i udviklingsfasen, da det ellers er svært at etablere motivation og støtte til disse initiativer.

En workshop om KPI'er (nøgletal) kan bruges til at vise resultaterne fra flere perspektiver. Dette vil hjælpe med at skabe en «business case» og en budgetproces. For at KPI'er skal give mening, skal de være SMART'e (Specifikke, Målbare, Accepterede, Relevante og Tidsbegrænsede) og bør tage både førende og senere perspektiver i betragtning.

Udvidelsen af bedste praksis for digital opkvalificering til andre diversitetsgrupper

Fokus på etnicitet og flygtninge

Vi har allerede flere programmer, men vi bør nu ændre vores tilgang fra at være reaktiv til at være proaktiv, især når det gælder et flygtningeprogram.

Vi skal ikke kun måle, hvor mange mennesker vi uddanner, men også hvor mange mennesker der i konkrete tal er i stand til at få arbejde efter vores træningsintervention.

Bedste praksis angående etnicitet inkluderede:

- Obligatorisk fordybende træning i racebevidsthed, planlægning samt et dedikeret event for ledere.
- Forbedret rekrutteringsproces, hvilket øger antallet af etniske minoritetskandidater i udvælgelsesfasen.
- Omvendt mentorordning, der har til formål at facilitere udvekslinger mellem forskellige kulturer.
- Ad-hoc dashboard til at overvåge diversitets- og inklusionsdata, herunder analyse af etnisk funderede lønforskelle.

Bedste praksis angående integration af flygtninge i arbejdsstyrken inkluderede:

- Virtuelle klasseværelser med fokus på de ønskede tekniske færdigheder eller understøttende uddannelsesprogrammer.
- Mentorordninger til støtte for kolleger med onboarding.
- Uddannelseskurser for at forbedre engelskkundskaberne for herved at reducere eventuelle sprogbarrierer.
- Onboarding med generelle digitale koncepter for at opdatere forældede færdigheder.

Fokus på handicap og neurodiversitet

[Sara Sadarangani] kom med et perspektiv fra Unicus, en konsulentvirksomhed, der tilbyder høj kvalitets IT-tjenester inden for softwareudvikling, test, kvalitetssikring og datavidenskab. Alle deres konsulenter har Aspergers, hvilket styrker deres evner til at gøre dem til det perfekte match til softwareudvikling, test og datavidenskab.

Når det drejer sig om TIM, promoverer virksomheden adskillige initiativer til at støtte mennesker ved at administrere et program rettet mod folk med ordblindhed og ved at implementere digitale løsninger for at øge deres produktivitet.

I Italien er ordblindhed ikke en beskyttet kategori. Bedste praksis angående handicap inkluderede:

- Omvendte ad-hoc mentorordninger for at involvere handicappede kolleger direkte.
- Forbedret rekrutteringsportal/-proces med udvidede kommunikationsfunktioner.
- Træning og webinarer med det formål at øge den generelle bevidsthed om handicap og reducere bias.
- Teknisk træning for at gøre handicappede kollegaer parat til tekniske stillinger.

Fokus på LGBTQ+ samfundet

Under konferencen blev der identificeret en bedste praksis for opkvalificering af personer fra LGBTQ+ samfundet i Ungarn med LGBTQ+ inkluderende fordele og støtte under overgangen (fleksibelt arbejde). Det blev også bemærket, at medarbejderne foretrækker smart arbejde/fjernarbejde i løbet af overgangen.

Der blev uddelt en invitation til deltagerne om at deltage i LGBTQ+ Pride for Telco (en virtuel Pride-begivenhed, der voksede sig stor under COVID og nu har udvidet sig til at omfatte Ericsson, Nokia og Telenor)

Rimelighed – nøglen til at udvide den digitale opkvalificering til alle

På tværs af panelerne blev det konkluderet, at der er stærke fælles interesser i at fokusere på styrkerne ved diversitet og forskellighed. Telekommunikationssektoren er nødt til at reflektere over fællesskaber og de små justeringer, der er nødvendige for at kunne integrere en mangfoldig arbejdsstyrke, men som er ubetydelige i forhold til merværdien ved mangfoldighed, lighed og inklusion af de forskellige talenter i IKT-arbejdsstyrken.

Projektets konklusion

Projektet har fokuseret på at identificere succesfulde metoder til digital opkvalificering af kvinder og ældre arbejdstagere med den hensigt at tilpasse disse løsninger til at inkludere flere diversitetsgrupper i fremtiden for herved at sikre en ægte digital opkvalificering for alle.

Projektet med digital opkvalificering for alle er et springbræt til at udvikle og skalere mere inkluderende veje for underrepræsenterede grupper, samtidig med at det hjælper med at skabe en virkelig mangfoldig arbejdsstyrke i hele den europæiske sektor for telekommunikation.



with the Financial Support
of the European Commission

ETNO og UNI Europa har også forpligtet sig til at fremme digitale færdigheder gennem deres medlemskab af Digital Skills & Jobs Coalition (begge organisationer tilsluttede sig den 21. februar 2018) og den nye Pact for Skills. Det overordnede mål for projektet med digital opkvalificering for alle er at bruge social dialog til at opdatere og videreudvikle disse anbefalinger, erklæringer og forpligtelser, så der kan skabes et værktøjssæt, der samler eksempler på bedste praksis og digitale opkvalificeringsinitiativer, der kan fremmes inden for telesektoren og IKT-branchen som helhed.



with the Financial Support
of the European Commission