

Digital #Upskilling4All

Digitale Bijscholing Voor Iedereen !



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

Digital Upskilling For All! (DUFA) is een tweejarig project voor sociale dialoog dat tot doel heeft beste praktijken te ontwikkelen en aanbevolen trajecten te creëren voor digitale bijscholing, inclusie en diversiteit binnen het personeelsbestand van de Europese telecomsector.

Het aantal vacatures voor hooggekwalificeerde ICT-functies neemt exponentieel toe en de sector is niet in staat om aan deze vraag te voldoen door enkel te werven uit de traditionele ICT-talentpool. Om deze vaardigheidskloof te overbruggen en tegelijkertijd inclusie en diversiteit te bevorderen, trachten telecombedrijven hun bestaande personeelsbestand bij te scholen en nieuw talent aan te werven uit een veel bredere diversiteitsgroep.

Daarom hebben de Europese sociale partners uit de telecomsector - de "European Telecommunications Network Operators' Association" (ETNO) en de Europese Vakbondsfederatie voor Dienstenarbeiders UNI Europa, gezamenlijk besloten om sectorale en academische beste praktijken te herzien en een pakket van aanbevolen initiatieven te ontwikkelen waarmee digitale bijscholing kan worden ingebed in de diversiteitsgroep van hun beroepsbevolking.

Deze actie is bedoeld om de groeiende kloof op het gebied van digitale vaardigheden onder het telecompersoneel in Europa te overbruggen, met bijzondere aandacht voor het ontwikkelen van bijscholingstrajecten om gendergelijkheid in ICT-rollen te garanderen en nieuwe kansen te creëren door oudere werknemers om te scholen met nieuwe digitale vaardigheden.

Het project is ook bedoeld om nieuw talent te werven voor de sector binnen de Europese arbeidsmarkt, waardoor in de toekomst toegang wordt verkregen tot hooggekwalificeerde ICT-functies uit bredere diversiteitsgroepen. Het project stimuleert de bijscholing en inclusie van ondervertegenwoordigde minderheden, zoals personen met neurodiversiteit of met een handicap, verschillende etnische groepen, vluchtelingen of leden van de LGBTQIA+-gemeenschap.



Overzicht van de DUFA-methodologie



Het project begon met de oprichting van een projectstuurgroep bestaande uit experts van ETNO-leden en ICTS-filialen van UNI Europa. Hun eerste taak was de selectie van Mercer, een bedrijf gespecialiseerd in de transformatie van diversiteit en inclusie, om het projectonderzoek uit te voeren en de discussie te helpen begeleiden door middel van consultatie en verspreiding van de inhoud.

In het voorjaar van 2020 definieerde Mercer samen met de stuurgroep de parameters voor desktoponderzoek met behulp van interne en externe studies, gericht op het identificeren van beste praktijken op basis van de werkelijke impact van het programma bij het bereiken van strategische en tactische doelen (schaalbaarheid focusniveau, toekomstige afstemming) en context (toepasbaarheid in de Europese telecomsector, duur, middelen, innovatiegraad).

Dit resulteerde in een lange lijst van beste praktijken die voldeden aan de specifieke reikwijdte van het onderzoek naar digitale bijscholing en diversiteit. De geïdentificeerde programma's werden gegroepeerd in drie categorieën: genderdiversiteit, leeftijd en technologische bijscholing.

In de tussentijd ontwikkelde Mercer een vragenlijst voor diepte-interviews met vertegenwoordigers van de sociale partners uit de telecomsector (Telecombedrijven en vakbonden uit de sector) om inzicht te verwerven in de huidige status alsook mogelijke obstakels voor het uitrollen van dergelijke initiatieven.

De analyse van de onderzoeksresultaten bracht enkele interessante bevindingen aan het licht: 94% van de organisaties heeft een digitale strategie op lange termijn, maar slechts 19% van de programma's heeft betrekking op de vrouwelijke bevolking en er zijn geen programma's geïdentificeerd voor oudere werknemers (ouder dan 50 jaar).

Bovendien hebben bedrijven verschillende maturiteitsniveaus. Als we kijken naar de voortgang van digitale bijscholing, zien we dat 54% van de organisaties zich momenteel in de "analyse- & planningsfase" bevindt. Dit werd vastgesteld op basis van 28 stemmen in de live peiling gehouden tijdens de DUFA-slotconferentie in mei 2022 te Lissabon, die kon rekenen op een opmerkelijke opkomst van deelnemende bedrijven en vakbonden.

Het onderzoek beoordeelt ook de benaderingen van organisaties in hun bijscholingsprogramma's, zoals bijvoorbeeld 1) interne ontwikkeling (interne opleidingen); 2) marktaankopen, waarbij de belangrijkste uitdaging ligt in het begrijpen van de huidige en toekomstige behoeften of 3) het aangaan van partnerschappen door middel van samenwerking met verschillende belanghebbenden.

Er bestaan ook alternatieve manieren om het personeelsbestand bij te scholen zoals het creëren van consortia, het inzetten van freelancers en/of crowdsourcing om echt te focussen op talent.

We dienen verschillende belanghebbenden bij de bijscholingsprogramma's te betrekken:

- **De werknemers**, rekening houdend met hun verschillende verwachtingen.
- **De Leidinggevenden**, die de hoofdsponsors van de initiatieven zouden moeten zijn.
- **HR**, die geconfronteerd kan worden met budgetbeperkingen of moeilijkheden kan ondervinden bij het meten van het rendement op investeringen (ROI) van bijscholingen.
- Ons projectonderzoek heeft aangetoond dat **vakbonden en werknemersvertegenwoordigers** niet altijd voldoende worden betrokken bij de ontwerpfase van opleidingsprogramma's, wat resulteert in een lagere acceptatiegraad van sommige initiatieven die door de bedrijven zijn ontwikkeld.

Om een succesvol programma te ontwikkelen, is het essentieel om alle belanghebbenden, alsook de externe partners van bij het begin te betrekken en hun verwachtingen en behoeften te begrijpen.

Deze elementen hebben de stuurgroep in staat gesteld om een selectie maken rekening houdend met de factor van industriële en collectieve onderhandelingen.

Diepteanalyse van beste praktijken voor digitale bijscholing om de genderdiversiteit onder het telecompersoneel te vergroten

Belangrijkste bouwstenen (drijfveren) van een effectieve strategie voor genderbijscholing:

- **Herzien van de HR-processen:** elimineren van vooroordelen in de HR-processen zoals: werving, prestatiebeheer en verloning.
- **Delen van expertise:** activeren van mentorprogramma's met zowel mannelijke als vrouwelijke mentoren en deze doelstelling opnemen in hun prestatiebeheersproces.
- **Versterken van netwerken:** vrouwen promoten als rolmodellen en professionele netwerkgroepen oprichten binnen en buiten het bedrijf.
- **Bouwen aan de toekomst:** definiëren van een doelstelling met een bepaald percentage vrouwen in opvolgingsplanning voor creatieve en innovatieve ICT-functies.
- **Toegankelijk maken:** vereist een groot aantal vrouwelijke deelnemers, bv. 50%, voor ontwikkelings-/innovatie-/talentprogramma's.
- **Vergemakkelijken van de terugkeer naar het werk:** aanbieden van technische bijscholing/bijwerking in een flexibel formaat gericht op vrouwen na een lange periode van afwezigheid van het werk (bv. zwangerschapsverlof).
- **Ervoor zorgen dat vrouwen zich welkom voelen:** aanpassen van de fysieke kantooromgevingen en ontwikkelen van een consistent en flexibel werkbeleid (niet-discriminerend).

Vervolgens werden tijdens het rondetafelgesprek de vijf beste praktijken onderzocht die werden geïdentificeerd voor het vergroten van genderdiversiteit via digitale bijscholing. Er werden presentaties gegeven door:

- **Torkild Holmboe-Hay**, Consultant bij de Deense vakbond 3F, die presenteerde op het Hilfr Collective Agreement Online Platform.
- **Kathryn Cullen**, Programme Director bij Technology Ireland Software Skillnet, die een presentatie gaf over hun Women Reboot-programma.
- **Armand Leblois**, Regional Manager Corporate Affairs Europe North, South UK, and Ireland, die een presentatie gaf over de Cisco Network Academy.
- **Aniela Unguresan**, medeoprichtster van de EDGE Certified Foundation, en Samira Tavares Kruth Verdade, Quality & Methodology Coordinator, Operations- Quality & Certifications, Capgemini Brazilië, die een gezamenlijke presentatie verzorgden over Capgemini: Young Women in Tech Program (Jonge vrouwen in Technologieprogramma's).
- **Vidya Krishnan**, Chief Learning Officer & Global Head of Learning & Development, die een presentatie gaf over Ericsson: Design Your Future Program (Ontwerp uw Toekomstige Programma).

Over het algemeen moeten digitale bijscholing en diversiteitsverandering worden gezien als een transformatietraject en deel uitmaken van de bedrijfsstrategie.

Om markttekorten te voorkomen, zouden sociale partners kunnen putten uit de enorme pool van aan ervaring en talent dat beschikbaar is. Ze zouden dit kunnen doen door het ontwikkelen van professionele en technische vaardigheden om genderdiversiteit in hun organisatie te bevorderen, waarbij het concept van Digital Empowerment, intrapreneurschap (interne mobiliteit, leercultuur, engagement) zou kunnen worden geïntegreerd, en het ontwikkelen van een partnerschap samengesteld uit meerdere belanghebbenden met onderwijsstelsels, autoriteiten, sociale partners en de burgermaatschappij.

Diepteanalyse van de beste praktijken voor digitale bijscholing om de inzetbaarheid van de vergrijzende beroepsbevolking in de telecomsector te vergroten

Het doel van het rondetafelgesprek was het bespreken van de beste praktijken die tot hiertoe tijdens het project zijn geïdentificeerd, het vergroten van de inzetbaarheid van de vergrijzende beroepsbevolking in de Europese telecomsector en het faciliteren van een discussie over leeftijdsdiscriminatie op de werkplek door het aanpakken van:

- **Flexibiliteit:** flexibel werken en een gefaseerde pensioenregeling mogelijk maken.
- **Vaardigheden:** prioriteit geven aan oudere vaardigheden bij het werven en promoten van talent.
- **Functierollen:** nieuwe functies creëren of oudere functies aanpassen, waardoor nieuwe arbeidsmodellen mogelijk worden.
- **Ergonomie:** veranderen van de ergonomie op de werkplek om alle leeftijden en hun specifieke behoeften te ondersteunen.

Het rondetafelgesprek werd voortgezet met het bestuderen van de beste praktijken die zijn geïdentificeerd voor de digitale bijscholing om de inzetbaarheid van de vergrijzende beroepsbevolking te ondersteunen. Presentaties werden verzorgd door:

- **Javier Miranda**, vertegenwoordiger van DigitalES, die een bijscholingsprogramma presenteerde, ontworpen voor ICT ter ondersteuning van de vereisten op het vlak van professionele kwalificaties en 5G-specialisatie.
- **Andrea Rubera** van de firma TIM, die een overzicht deelde van het Longevity-programma ontworpen om de voortdurende ontwikkeling van vaardigheden van de vergrijzende beroepsbevolking te ondersteunen.
- **Annita Fjuk**, die de aanpak van Digital Norway voor de bijscholing voor het Digidel-programma bij het Noorse Ministerie van Modernisering toelichtte.
- **Alessandro Cortesi** die Mercer's beste praktijken en praktijkvoorbeelden presenteerde voor het implementeren van "Omgekeerde mentoring" als middel om leeftijdsdiversiteit en bijscholing te ondersteunen.

Juridische beperkingen kunnen organisaties ertoe aanzetten hun leerprogramma's te herzien en zich te concentreren op het traject van levenslang leren. De samenwerking tussen de sociale partners moet worden uitgebreid tot het ontwerpen van holistische bijscholingsprogramma's met de nadruk op opleiding in nieuwe technologieën, waaronder flexibiliteit, creativiteit en een verscheidenheid aan cursusduurtijden (zowel korte activiteiten als langer lopende opleidingen).

Er werd opgemerkt dat "Omgekeerde mentoring" een win-winsituatie creëert die interacties tussen generaties stimuleert.

De paradox van digitale bijscholing voor de vergrijzende beroepsbevolking

Zoals eerder uiteengezet, bleek uit de bedrijfsenquête dat de bedrijven uit de telecomsector algemene digitale bijscholingsprogramma's hadden ontworpen, maar deze niet hadden afgestemd op de specifieke behoeften van werknemers ouder dan 50 jaar. De stuurgroep besloot een paneldiscussie aan deze kwestie te wijden om te begrijpen hoe deze bron kan worden aangeboord en de inzetbaarheid van de vergrijzende beroepsbevolking kan worden bevorderd.

[Tina Weber - Eurofound] Bij het verkennen van de markt identificeerde Eurofound een groot aantal projecten die nauw verbonden waren met digitalisering, maar slechts weinig projecten die digitalisering koppelden aan leeftijd. Uit onderzoek van de Europese gegevens, blijkt er in sommige landen een enorm verschil in vaardigheidsniveaus te bestaan tussen mannen en vrouwen, maar ook tussen verschillende leeftijdsgroepen. In Europa zullen mensen met een hogere opleiding waarschijnlijk tot op hogere leeftijd aan het werk blijven. Volgens de pijler van sociale rechten vormt een omgeving die mensen helpt om aan het werk te blijven een fundamenteel aspect van een inclusieve werkplek.

Op het gebied van opleiding zijn organisaties minder bereid te betalen voor bijscholing van werknemers ouder dan 60 jaar. Deze mensen krijgen over het algemeen minder opleidingsmogelijkheden. Om deze situatie te veranderen, proberen de sociale partners specifieke acties te implementeren om levenslang leren te ondersteunen. Het ontvangen van effectieve bijscholing is cruciaal, ook wat betreft beloning: volgens het CEDEFOP kunnen personen met sterke IT-technische vaardigheden hogere salarissen behalen (+3,7%). Over het algemeen is de markt op zoek naar mensen met hogere technische vaardigheden.

[Rik Bleeker - Cisco] Cisco lanceerde in 2019 zijn eigen academie en zet voortdurend brede programma's op touw voor het bijscholen van mensen overal ter wereld.

De belangrijkste trends die verband houden met de digitale transformatie van bedrijven zijn softwaregebaseerd of houden verband met connectiviteit, big data, automatisering en beveiliging. Dit betekent dat alle mensen hun technische/digitale vaardigheden zouden moeten vergroten.

Cisco werkt ook samen met Randstad om werklozen op te leiden en ICT-gerelateerde cursussen aan te bieden. Dankzij hun partnerschappen en netwerkacademie verstrekken ze cursussen aan meer dan 300.000 mensen.

[Tatjana Babrauskiene - European Economic and Social Comit e]. Als we de situatie vanuit een sociaal perspectief bekijken, zien we een duidelijk verband tussen het % BBP en het opleidingsvolume. Hoe lager het BBP van een land, hoe minder opleiding er wordt aangeboden. Beleidsmakers en belanghebbenden moeten een meer inclusief beleid voor digitale bijscholing ontwikkelen waarbij alle actoren worden betrokken.

De COVID-situatie was niet bevorderlijk voor het milieu, aangezien deze structurele zwakheden in de sociale systemen voor onderwijs en opleiding aan het licht bracht. Zo verdween 25% van al het informele leren met thuiswerkende werknemers. Tegelijkertijd versnelt de digitalisering (snellere veroudering van bestaande vaardigheden) en lijken nieuwe banen een algemeen gebrek aan kwaliteit te hebben. Om deze uitdaging aan te gaan, zijn belangrijke investeringen broodnodig. De Europese Vaardighedenagenda stelt ambitieuze doelen, maar de financiële investering is al vastgelegd door de EU. Het probleem heeft bijgevolg meer te maken met planning en het ondernemen van effectieve acties.

Voor ons is samenwerking de sleutel tot een transformatief en inclusief herstel. Als gevolg van COVID en de oorlog in Oekraïne is de samenwerking tussen verschillende landen het afgelopen jaar aanzienlijk toegenomen. Beleidsmakers en belanghebbenden zouden in ieder geval een meer inclusief beleid voor digitale bijscholing moeten ontwikkelen.

Een workshop over de belangrijkste obstakels voor bijscholing:

- ✓ **Tijd en budget** zijn geïdentificeerd als **belangrijke obstakels** voor bijscholingscampagnes.
- ✓ **Identificatie van vaardigheidskloven: de meeste bedrijven bevinden zich nog in de planningsfase wat betreft bijscholing** en vinden het moeilijk om vaardigheidskloven kwantitatief te identificeren. Technologische instrumenten kunnen hierbij helpen door het identificeren van toenemende en afnemende vaardigheden alsook door rekening te houden met de overlappende vaardigheden van verschillende functies. Deze instrumenten ondersteunen ook inspanningen op het gebied van diversiteit.
- ✓ **Moeilijkheidsgraad: lange planningstijd** om tegemoet te komen aan verschillende behoeften en de diversiteit van de bevolking.
- ✓ **Werknemersvertegenwoordigers en vakbonden moeten** vanaf het begin/in de ontwerpfase **meer worden betrokken**; zo niet is het moeilijk om motivatie en steun te vinden voor deze initiatieven.

Een workshop rond Key Performance Indicators (KPI's) kan worden gebruikt om de resultaten vanuit meerdere perspectieven te tonen. Dit zal helpen bij het creëren van de "business case" en het budgetproces. Opdat KPI's zinvol zouden zijn, moeten ze SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant, Tijdgebonden) zijn en rekening houden met zowel leidende als achterblijvende perspectieven.

De uitbreiding van de beste praktijken voor digitale bijscholing naar andere diversiteitsgroepen

Focus op etniciteit en vluchtelingen

We beschikken reeds over verschillende programma's, maar nu zouden we onze aanpak moeten veranderen van reactief naar proactief, vooral als het gaat om een vluchtelingenprogramma.

We moeten niet alleen meten hoeveel mensen we opleiden, maar ook – in concrete aantallen – hoeveel mensen na onze opleidingsinterventie een baan kunnen vinden.

Beste praktijken rond etniciteit waren onder meer:

- Verplichte diepgaande opleiding over rassenbewustzijn, planning alsook een speciaal evenement gericht op leiderschap.
- Verbeterd wervingsproces, verhoging van het aantal kandidaten uit etnische minderheden in de selectiepipeline.
- Omgekeerd mentorschapsprogramma, gericht op het faciliteren van uitwisselingen tussen verschillende culturen.
- Ad-hoc dashboard om gegevens over diversiteit en inclusie te monitoren, inclusief een analyse van de loonkloof op basis van etniciteit.

Beste praktijken met betrekking tot de integratie van vluchtelingen in de beroepsbevolking waren onder meer:

- Virtuele klaslokalen gericht op de gewenste technische vaardigheden of ondersteunende onderwijsprogramma's.
- Mentorschapsprogramma's om collega's te ondersteunen bij het onboardingsproces.
- Opleidingen om de Engelse vaardigheden te verbeteren en taalbarrières te verlagen.
- Onboardingsprogramma over algemene digitale concepten om verouderde vaardigheden op te frissen.

Focus op Handicaps & Neurodiversiteit

[Sara Sadarangani] presenteerde het perspectief van Unicus, een adviesbureau dat hoogwaardige IT-diensten levert op het gebied van softwareontwikkeling, testen, kwaliteitsgarantie en datawetenschap. Al hun consultants hebben Asperger, wat hun vermogen versterkt om van hen de perfecte match te maken voor softwareontwikkeling, testen en datawetenschap.

Wat TIM betreft, promoot het bedrijf verschillende initiatieven om mensen te ondersteunen door het beheren van een programma gericht op personen met dyslexie en het inzetten van digitale oplossingen om hun productiviteit te verhogen.

In Italië is dyslexie niet opgenomen als beschermde categorie. Beste praktijken met betrekking tot handicaps waren onder meer:

- Ad-hoc Omgekeerde Mentorschapsprogramma's om collega's met een handicap rechtstreeks te betrekken.
- Verbeterd wervingsportaal/-proces met verbeterde communicatiefuncties.
- Opleiding en webinars om het algemene bewustzijn over personen met een handicap te vergroten en stigmatisering te verminderen.
- Technische opleiding om collega's met een handicap voor te bereiden op technische functies.

Focus op de LGBTQ+-gemeenschap

Tijdens de conferentie werd een beste praktijk voor het bijscholen van mensen uit de LGBTQ+-gemeenschap geïdentificeerd in Hongarije met inclusieve voordelen en ondersteuning voor de LGBTQ+-gemeenschap tijdens de transitie (flexibel werk). Er werd tevens opgemerkt dat werknemers tijdens de transitie de voorkeur geven aan smart werken/ telewerken.

De deelnemers werden uitgenodigd om deel te nemen aan de LGBTQ+ Pride voor de telecomsector (een virtuele parade die zich ontwikkelde tijdens COVID en werd uitgebreid met Ericsson, Nokia en Telenor).

Gelijkheid – de sleutel tot het uitbreiden van digitale bijscholing naar iedereen

In alle panels werd geconcludeerd dat er sterke gemeenschappelijke belangen zijn om zich te concentreren op de sterke punten van diversiteit en onderscheid. De telecomsector dient na te denken over de gemeenschappen en de kleine aanpassingen die nodig zijn om leden van diverse groepen in het personeelsbestand te integreren, aanpassingen die echter verwaarloosbaar zijn in vergelijking met de toegevoegde waarde van diversiteit, gelijkheid en inclusie van diverse talenten in het ICT-personeelsbestand.

Conclusie van het project

Het project was gericht op het identificeren van succesvolle digitale bijscholingstrajecten voor vrouwen en oudere werknemers, met de bedoeling deze oplossingen aan te passen om in de toekomst groepen met een grotere diversiteit omvatten, waardoor een echte digitale bijscholing voor iedereen wordt gegarandeerd.

Het "Digital Upskilling for All!" project is een springplank om meer inclusieve trajecten voor ondervertegenwoordigde groepen te ontwikkelen en op te schalen, terwijl het helpt om een echt divers personeelsbestand te creëren in de hele Europese telecomsector.



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