



**Erasmus Plus, Partnership Strategica per Youth, supportato dall’Agenzia Nazionale  
Turca**

**Titolo del progetto: POTENZIAMENTO DELL’OCCUPABILITÀ GIOVANILE NEL  
SETTORE INFORMATICO (ITYOUTHWANTED)**

Data inizio del progetto 01-12- 2020

Data fine del progetto 30-11- 2022 (24 Mesi)

Progetto n°: **2020-2-TR01-KA205-095580**

## **ASPETTI TEORICI 1**

**Sviluppo di metodologie di cooperazione tra i giovani e le imprese IT**

## **I partner del progetto**

**The Project Coordinator:** Karamanoglu Mehmetbey Universitesi [www.kmu.edu.tr](http://www.kmu.edu.tr)

### **Partners**

1. Polygonal, Italy [www.polygonal.ngo](http://www.polygonal.ngo)
2. Learning and Innovation Academy of Finland Oy, Finland [www.liaf.fi](http://www.liaf.fi)
3. Institute of Entrepreneurship Development, Greece [www.ied.eu](http://www.ied.eu)
4. VisMedNet Association, Malta [www.vismednet.org](http://www.vismednet.org)
5. Karaman Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. Turkey

### **ABSTRACT**

Questo risultato intellettuale presenta il lavoro collaborativo dei partner del progetto con il nome del progetto (come indicato sopra) e il numero del progetto 2020-2-TR01-KA205-095580, supportato dall'Agenzia turca dell'UE. Questo output delinea i contenuti di Development of Cooperation Methodologies Between Youth and IT Businesses.

### **Nota legale**

Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce approvazione del contenuto che riflette solo il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che potrebbe essere fatto delle informazioni ivi contenute.

**Informazioni di contatto:** Karamanoglu Mehmetbey University, Yunus Emre Campus,  
70100 Karaman www.kmu.edu.tr Phone:+903382262081

Email: iletisim@kmu.edu.tr and mustafabahar968@gmail.com

Email: iletisim@kmu.edu.tr and [mustafabahar968@gmail.com](mailto:mustafabahar968@gmail.com)

## **I Collaboratori**

Mustafa Bahar

Vedat Erdođan

İbrahim Ethem Arabacı

Seyit Sıtkı Gümüősoy

Ahmet Kahraman

Hasan Hüseyin Bozkuő

Hamit Bahçel

Aliye Döđen

Dođan Ay

Zeynep Nezaket Aydın

Talha Akgöz

Okan Sakarya

Nezihe Saygı Günaltay

Mustafa Günaltay

Marco De Cave

Davide Spognoulo

Maria Dalakura

Yorkin Kosimov

Antoine Gambin

Ahmet Ersoy

Anastasia Papageorgiou

Íoannis Pitsiavas

Gianluca Colandrea

Benni Braun

## **Riconoscimento delle qualifiche**

### **In cosa consiste? (Breve definizione)**

Il riconoscimento della qualifica professionale è il procedimento in virtù del quale professionisti qualificati in un determinato Paese possono altresì esercitare anche all'estero, al più con qualche limitazione in termini di requisiti amministrativi ma senza dover necessariamente riqualificarsi.

### **Quali sono i problemi riscontrati dai giovani in cerca di lavoro nel settore informatico-tecnologico in merito al riconoscimento delle qualifiche?**

- Carenza della conoscenza effettiva delle aziende informatiche e del mercato del lavoro in merito alle qualifiche richieste.
- Carenza di informazioni in merito alla valutazione delle qualifiche, rispettiva validità ed eventuale integrazione, dal momento che taluni titoli di studio e/o qualifiche professionali potrebbero non derivare dallo stesso tipo di formazione del paese ospitante, anche relativamente agli aggiornamenti.
- Mancanza di infrastrutture istituzionali che forniscano diplomi/certificati informatici spendibili sia sul lato dell'acquisizione teorica che delle abilità pratiche (sicurezza informatica, blockchain, immissione di dati etc.)
- Mancanza politiche adeguate e aggiornate nei paesi UE in merito al riconoscimento delle qualifiche professionali nel settore informatico (es. Blockchain, cloud computing etc.) dal momento che questo settore in particolare presenta un grado di innovazione molto più rapido rispetto ad altri campi più "tradizionali".

### **Quali sono i metodi migliori (sia per candidati in cerca di lavoro che per datori di lavoro) per risolvere i problemi di riconoscimento delle qualifiche?**

#### **-Candidati per posizioni lavorative**

\*Informati accuratamente sulla validità e sulle questioni connesse ai diplomi/certificati in campo informatico, tra cui:

- quale sarà la qualifica finale effettiva al conseguimento del certificato;
- numero di crediti ECTS riconosciuti;
- il tipo di qualifica (accademica/professionale);
- stato della qualifica e dell'ente formativo che la rilascia (accreditato/non accreditato);
- accesso a livello accademico (a quali ulteriori corsi accademici puoi iscriverti con il tuo titolo).

\*La qualità del diploma/certificato andrà valutata soprattutto e anche in vista del suo accreditamento/riconoscimento. Per talune qualifiche viene meno il riconoscimento in altri Paesi pur restando ottima la spendibilità sul mercato del lavoro locale. L'accREDITAMENTO del titolo è attestato in virtù di un riconoscimento emanato dall'autorità competente.

\*Siate consapevoli delle differenze sostanziali nei paesi membri UE tra i sistemi di certificazione europei delle imprese del settore informatico e i relativi sistemi formativi. Più queste differenze sono marcate o ritenute "rilevanti", più sarà probabile un riconoscimento solo parziale del titolo, quando non un totale diniego (bisognerà pertanto porre attenzione alla durata dei corsi di laurea, all'attestazione dell'accREDITAMENTO, alle materie trattate etc.). Talvolta in uno Stato membro talune differenze potrebbero non essere considerate rilevanti o viceversa: occorrerà quindi prestare attenzione al riconoscimento internazionale del titolo.

\*È bene inoltre non cadere "vittime" di offerte formative, solitamente vendute come vantaggiose per i costi, poi di fatto non accreditate o addirittura di scarso valore qualitativo. Pertanto è bene tenere in considerazione che l'ente erogante la formazione e/o qualifica sia accreditato e riconosciuto.

\*I candidati per una posizione lavorativa dovrebbero assicurarsi di poter comunicare efficacemente le proprie competenze (alias la propria qualifica) presso il datore di lavoro/azienda cui sono interessati. A tal fine, è bene:

- aggiornare e curare il proprio profilo (social o relativamente al curriculum) in merito alle competenze tecniche specifiche (alias hard skill) che a quelle trasversali (alias soft skill);
- curare e rivedere ogni documento di presentazione delle proprie competenze/esperienze (biografie, curriculum, certificati vari, etc.);
- raccogliere i vari badge/certificati digitali acquisiti al fine di preparare una presentazione video efficace;

- arricchire il più possibile i risultati conseguiti con quanto si ritenga utile;
- registrazione di una testimonianza video della durata da 3 a 5 minuti per presentarsi a un'azienda e/o datore di lavoro; personalizzare e aggiornare il portfolio online, pronto per la condivisione.

### **Aziende del settore TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione)**

\* I datori di lavoro sono tenuti a valutare le singole presentazioni dei candidati e ogni portfolio di competenze.

\*Riconoscimento delle competenze trasversali (soft skill) cui è attribuita un'importanza sostanzialmente pari rispetto alle competenze tecniche specifiche, in particolare per talune posizioni di lavoro.

\* Il datore di lavoro può redigere un encomio personale nei casi in cui il lavoro presentato è particolarmente curato e di alta qualità.

### **Differenze retributive e pregiudizi di genere**

#### **Di cosa parliamo?**

Il divario retributivo di genere indica la differenza tra il salario medio annuale percepito dalle donne e quello percepito dagli uomini, espresso in percentuale o in dollari, ovvero indice di quanto sia pagata una donna per ogni dollaro percepito dal collega uomo. In genere il divario retributivo di genere è calcolato sulla durata annuale e per mansioni a tempo pieno.

#### **Quali sono le differenze retributive e i pregiudizi di genere affrontati dai giovani in cerca di lavoro e dalle aziende nel settore TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione)?**

In primo luogo, i tassi di occupazione delle donne sono relativamente bassi nelle aziende del settore TIC e concentrate perlopiù in aziende e/o posizioni retributive di livello inferiore: ciò sottolinea l'importanza di garantire una certa imparzialità in fase di reclutamento e colloquio di lavoro. Queste tendenze sono interconnesse, dal momento che probabilmente una maggiore rappresentanza delle donne nelle imprese e nelle professioni con salari inferiori contribuisca in genere a bassi livelli di occupazione delle donne nei settori dell'informatica. In particolare, i dati suggeriscono una scarsa mobilità professionale e un avanzamento di carriera ridotto.

Altresì, ciò rallenta anche la presenza di tutor femminili nelle aziende e ciò scoraggia ulteriormente la domanda di lavoro da parte delle donne. Parimenti, una scarsa prospettiva di carriera nel settore informatico farà sì che le donne migrino verso altri settori lavorativi.

Il basso tasso di occupazione delle donne nei settori informatici è dovuto anche a un problema quantitativo da registrarsi in fase di accesso al mondo del lavoro, dal momento che esiste ancora un numero sproporzionatamente basso di donne con titoli universitari STEM e IT, riducendo così il bacino di potenziali candidate in questo settore. Le differenze di specializzazione tra uomini e donne possono essere spiegate in particolare dalle norme e dalle aspettative di genere, ulteriormente rafforzate dalla mancanza di modelli di ruolo femminili. Pertanto, le misure adottate per garantire la trasparenza e l'equità nelle assunzioni e nella valutazione delle prestazioni contribuiranno sia ad attrarre che a trattenere un maggior numero di donne nel settore tecnologico. Anche la formazione aziendale sui pregiudizi di genere, in particolare tra i manager, può svolgere un ruolo importante nell'implementazione di pratiche di reclutamento eque e valutazione delle prestazioni.

In secondo luogo, la qualità dell'ambiente può impattare significativamente sulle carriere e sulle scelte lavorative delle dipendenti. Le misure adottate, al di là degli incentivi salariali, per aiutare le donne a raggiungere e bilanciare la propria carriera e gli obiettivi personali sono di rilevanza cruciale. Tali misure si propongono l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata grazie alla previsione di un congedo parentale adeguato, un'assistenza all'infanzia a prezzi accessibili e di qualità, modalità di lavoro flessibili, nonché la creazione di un ambiente più favorevole tramite l'implementazione di programmi di tutoraggio, orientamento professionale e formazione. Nondimeno la sensibilizzazione sui temi di genere e su un comportamento appropriato sul posto di lavoro può essere fondamentale per garantire un ambiente sereno per tutti i lavoratori e lavoratrici. Sono altresì utili politiche efficaci contro le molestie sessuali. In secondo luogo, gli elementi relativi alla qualità dell'ambiente di lavoro possono anche avere impatti negativi significativi sulle traiettorie di carriera delle lavoratrici nei settori IT. Le misure adottate, al di là degli incentivi salariali, per aiutare le donne a raggiungere e bilanciare la loro carriera e gli obiettivi personali sono essenziali. Tali misure includono l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata attraverso la fornitura di un congedo parentale adeguato, un'assistenza all'infanzia a prezzi accessibili e di qualità, modalità di lavoro flessibili, ma anche la creazione di un ambiente più favorevole attraverso l'uso di programmi di tutoraggio, orientamento professionale e formazione. Anche la

sensibilizzazione sul pregiudizio di genere inconscio e su un comportamento appropriato sul posto di lavoro può essere fondamentale per garantire un posto di lavoro sicuro e attraente per donne e uomini. Inoltre, sono essenziali politiche efficaci contro le molestie sessuali. Sebbene molte di queste misure possano essere nominalmente neutre dal punto di vista del genere, al contempo i vantaggi sono palesemente più importanti per le dipendenti donne.

Infine, il divario retributivo di genere sottolinea l'importanza di garantire che i lavoratori (e altri) siano protetti da pratiche discriminatorie. Sebbene non siamo in grado di valutare l'importanza dei fattori alla base di comportamenti discriminatori in fase di contrattazione, il pregiudizio di genere negli ambienti aziendali incidente sulla distribuzione dei salari ha certamente un suo ruolo. Un certo numero di paesi ha introdotto strumenti di trasparenza retributiva per contribuire a colmare il divario retributivo di genere. In taluni casi possono essere erogate sanzioni lì dove il divario è particolarmente significativo. Inoltre, la contrattazione collettiva può svolgere un ruolo importante nel ridurre la portata delle pratiche discriminatorie, comprese quelle legate al genere.

È provato che le donne siano meno portate a chiedere aumenti salariali che riflettano il valore del proprio contributo. Un recente studio (Angler, T. 2022) mostra che gli uomini hanno maggior successo nell'ottenere un aumento salariale. Ciò riguarda l'intera forza lavoro, pertanto è bene capire perché queste problematiche possono essere più incisive nei settori TIC che in altri.

### **Come è possibile cercare di risolvere la questione del divario retributivo di genere nel settore informatico?**

\*Liste più lunghe in fase di reclutamento e colloqui

Le disuguaglianze di genere possono sorgere in fase di reclutamento informale, in particolare nei settori a predominanza maschile. Per affrontare questo problema, sarebbe bene redigere liste più lunghe e dettagliate.

\*I datori di lavoro possono impegnarsi a promuovere la parità di genere nell'ambiente aziendale, applicando una politica di trasparenza retributiva, in modo da garantire che le donne non percepiscano un salario inferiore agli uomini a parità di mansioni. La

pubblicazione delle fasce retributive può altresì incoraggiare le candidate e le lavoratrici a negoziare la propria retribuzione, fornendo un'indicazione di aspettative ragionevoli per un determinato ruolo.

\* Secondo un rapporto del Government Equalities Office, chiedere ai candidati di svolgere compiti che dovrebbero svolgere nel ruolo cui aspirano, consente alle organizzazioni di valutare la loro idoneità in base alle prestazioni. Questi compiti devono essere standardizzati tra tutti i richiedenti al fine di garantire equità di trattamento e valutazione.

Un'ulteriore strumento di garanzia consiste nel prevedere colloqui strutturati, in cui a tutti i candidati vengono poste le stesse domande in un ordine e un formato predeterminati. Secondo lo stesso rapporto, l'applicazione di criteri standard riduce il rischio di una valutazione inficiata da pregiudizi di genere.

\*Trasparenza

Il datore di lavoro è tenuto a pubblicare le statistiche di genere relativamente alla propria azienda, parimenti alla pubblicazione delle linee guida adottate al fine di ridurre ed eliminare i pregiudizi di genere.

\*Implementazione di processi di reclutamento neutrali rispetto al genere e formulazione accurata degli annunci di lavoro.

La ricerca mostra che aggettivi come "competitiva" e "determinata" scoraggiano le donne. D'altra parte, parole come "collaborativo" e "cooperativo" tendono ad attrarre più donne che uomini.

Un criterio utile consiste nella standardizzazione dei colloqui di lavoro, raccolta di curriculum anonimi, valutazione imparziale e cosiddetta "alla cieca" (che non tiene conto del genere del candidato).

Gli studi di Unilever e Vodafone (2021) hanno rilevato che le procedure di valutazione "alla cieca", e i test attitudinali per ciascun candidato contribuiscono a un'efficace diversificazione del team di lavoro.

\* Formazione sui temi di genere

Un'efficace piano formativo contro i pregiudizi di genere può rappresentare una risorsa utile per tutti i dipendenti.

#### \* Linee guida contro le pratiche discriminatorie

Uno studio Unilever (2021) ha raccolto le interviste di donne e uomini circa il riconoscimento della discriminazione di genere e comportamenti inappropriati (molto probabilmente molestie sessuali) sul luogo di lavoro. Il 67% delle donne ha affermato di sentirsi spesso sotto pressione per tollerare un'azione discriminatoria nei loro confronti. La maggior parte delle donne (64%) e poco più della metà degli uomini (55%) ha affermato che questi ultimi spesso rifiutano di confrontarsi sul tema o quando sono testimoni di comportamenti molesti/discriminatori. Pertanto è utile prevedere la pubblicazione di una serie di linee guida, comprensive di misure sanzionatorie, in modo da poter segnalare trattamenti inappropriati sul luogo di lavoro.

\*Le dipendenti donne devono essere incoraggiate a richiedere promozioni e aumenti salariali.

#### Autovalutazione

##### **In cosa consiste?**

Il procedimento di autovalutazione offre ai candidati in cerca di occupazione l'opportunità di valutare o esprimere giudizi sul proprio processo di apprendimento e sui risultati conseguiti. Inoltre ciò consente di accrescere la propria consapevolezza riguardo determinati aspetti, requisiti e competenze in merito al mercato del lavoro. Uno strumento di misurazione delle competenze acquisite, informale, ma universalmente riconosciuto, consiste proprio nell'autovalutazione eseguita dai diretti interessati. L'autovalutazione riflette l'atteggiamento individuale nei confronti del proprio potenziale di carriera e aiuta a comprendere quanto si sia competitivi sul mercato del lavoro (Lohan & King, 2016).

##### **Quali sono gli aspetti maggiormente problematici in merito all'autovalutazione nel mercato del lavoro del settore TIC?**

Una buona autovalutazione delle proprie risorse e competenze contribuisce in primis alla crescita della propria autostima. Perciò le persone più sicure di sé, sono disposte a impegnarsi di più per trovare lavoro (Savickas, N. 2018) La ricerca suggerisce che gli individui con una certa autostima sono propensi ad affrontare e gestire efficacemente eventuali fallimenti (Varga et al., 2017).

Come dimostrato da ricerche condotte nell'arco di almeno vent'anni, fattori indipendenti (sesso, età e ambiente di apprendimento) possono incidere sull'autovalutazione delle persone in cerca di lavoro nel settore informatico-tecnologico. (Zeigler-Hill & Myers, 2022). Ciò fa la differenza sul modo in cui le persone valutano il proprio potenziale lavorativo (Monteiro et al., 2016).

Le competenze dei candidati a una posizione lavorativa sono considerate il fattore determinante in termini di competitività tra le persone in cerca di lavoro e il potenziale di carriera in molti settori dell'economia (e.g.: Adeyinka-Ojo, 2019).

Comprensibilmente, i giovani neolaureati in cerca di lavoro nell'ambito del settore TIC (tecnologie e informazione della comunicazione) entrano nel mercato del lavoro con meno esperienza professionale e meno contatti rispetto alle persone già occupate che intendono cambiare lavoro. La principale risorsa dei laureati sono principalmente le competenze acquisite durante i corsi di laurea. Dal momento che tali competenze possono determinare il successo nella transizione dall'università al lavoro, sono spesso indicate con il termine "capitale di transizione" (Turska, U. 2017). Tanto più è curata l'acquisizione di queste competenze in fase di formazione, tanto prima e con maggiori probabilità sarà possibile trovare lavoro. (Farmaki, Y, 2019).

### **Quali sono le principali metodologie di autovalutazione (sia per candidati che per le aziende di settore)?**

\* Le competenze imprenditoriali sono un fattore importante per risolvere i problemi di autovalutazione laddove la ricerca ha dimostrato che esiste una relazione significativa tra: innovazione, propensione a correre rischi, background familiare imprenditoriale e spirito di iniziativa (Gurel et al., 2021). È stato dimostrato che le capacità imprenditoriali sono attualmente ritenute molto rilevanti per i giovani prossimi a candidarsi nel settore TIC (Daniel et al., 2018).

\* Sussiste una relazione tra la valutazione delle proprie competenze e l'autovalutazione della propria situazione sul mercato del lavoro.

\* Variabili indipendenti: ciclo di studio, genere, età e ambiente formativo influiscono significativamente sull'autovalutazione del livello delle competenze acquisite e delle proprie possibilità sul mercato del lavoro.

\* La fiducia in se stessi e sulle proprie chances sul mercato del lavoro non è legata a un singolo fattore o all'elevata valutazione di una singola competenza. La chiave per analizzare l'autostima è prendere in considerazione il ruolo cumulativo e simultaneo di molti fattori che determinano il punto di vista sul proprio vantaggio competitivo (es.: Karli, P. 2019; Vargas et al., 2019). Sebbene l'analisi delle singole variabili possa portare a conclusioni interessanti, ciò non consente un esame dell'autovalutazione che tenga conto del contesto complessivo.

### **Azione positiva (o discriminazione positiva)**

#### **In cosa consiste?**

L'azione positiva (definita altrimenti come discriminazione positiva) è una pratica di reclutamento di determinati soggetti (es. giovani, donne, minoranze, disabili e veterani). L'azione positiva è considerata un obbligo morale e sociale per la tutela delle minoranze e come lotta contro la discriminazione di ogni tipo.

#### **Come è possibile attuare l'azione positiva nell'ambito del settore TIC?**

In mancanza di un'azione positiva, potrebbe verificarsi un comportamento discriminatorio inverso in materia di assunzione, trattamento, compenso, dal momento che si tratta di una misura adottata per agevolare e tutelare determinate minoranze. Occorre tuttavia evitare la stigmatizzazione opposta, ovvero la discriminazione verso coloro che non provengono da contesti svantaggiati.

#### **Come è possibile risolvere le problematiche legate all'azione positiva?**

\*Sviluppo e implementazione di pratiche EEO (acronimo di Equal Employment Opportunity, pari opportunità occupazionali)

Il datore di lavoro può adottare un piano di sviluppo e implementazione di misure basate su pari opportunità occupazionali, tutelando e i diritti dei gruppi “minoritari” e altresì quelli di tutti gli altri. Pertanto l’azione positiva dovrà arrestarsi al raggiungimento di un determinato punto di equilibrio.

\*Ruolo di responsabilità per l'attuazione e la revisione delle buone prassi in materia antidiscriminatoria

È necessario che vi sia almeno una persona all'interno dell'azienda che verifichi periodicamente l’applicazione delle buone prassi in materia antidiscriminatoria, in modo da apportare eventuali modifiche e/o suggerire aggiornamenti.

\* Sviluppare un organigramma relazionale

Un organigramma grafico dei dipendenti ne restituisce a colpo d’occhio la distribuzione per età, sesso e altri criteri all’interno del luogo di lavoro.

\*Analisi della forza lavoro, delle categorie di lavoro e della disponibilità

Un’analisi in ciascuno di questi settori (forza lavoro, categorie di lavoro, disponibilità) è importante per desumere la distribuzione occupazionale all’interno dell’azienda. L’analisi della forza lavoro prende in esame tutti i titoli e le unità, mostrando il numero totale di dipendenti, nonché il totale delle donne e delle minoranze in particolare. Ciascun dipendente è raggruppato per categorie di lavoro, inclusi manager e operai. In relazione a ciascuna categoria è possibile verificare il rapporto tra ruolo e singola unità dipendente (per esempio, verificando il numero di donne in una determinata categoria gestionale etc). Infine, bisogna considerare diversi fattori, come il mercato del lavoro e la disponibilità dei gruppi in determinate aree, nonché le competenze, la redditività e la trasferibilità.

\*Problem solving

Il datore di lavoro può verificare per ciascuna categoria i livelli occupazionali, individuare le problematiche in essere e sviluppare un piano d’azione al riguardo.

\*Definizione degli obiettivi

A seguito delle analisi occupazionali all'interno dell'azienda, i datori di lavoro possono definire obiettivi misurabili e calendarizzati per risolvere questi casi di sottoutilizzo delle minoranze e delle lavoratrici. Gli obiettivi sono fissati separatamente per ogni categoria.

**\* Piano formativo**

Nell'ambito della pianificazione, i datori di lavoro possono definire fasi di formazione e sensibilizzazione in tema di discriminazione di genere e tutela delle minoranze.

**\* Sviluppo e valutazione di un piano AAP (acronimo di Affirmative Action Plan, programma di azione positiva)**

L'obiettivo consiste nel dimostrare che tutti gli sforzi per affrontare e correggere il sottoutilizzo di determinate categorie sono assunti in buona fede: in tal senso è bene verificare e valutare periodicamente l'efficacia dell'implementazione di un piano di azione positiva.

## **Piano per l'inclusività**

### **In cosa consiste?**

Il piano per l'inclusività è una serie di politiche e misure attuabili per favorire e verificare l'inclusività in un ambiente di lavoro, tenuto conto delle differenze di genere, orientamento sessuale, cultura, bisogni speciali, etc. Il piano per l'inclusività promuove un ambiente di lavoro che rifletta e valorizzi la diversità dei dipendenti.

### **Quali sono le problematiche riscontrabili nell'implementazione di un piano per l'inclusività aziendale nel settore TIC?**

\* In mancanza di un piano per l'inclusività, emerge un problema di network e raggiungibilità di una fascia più ampia di clienti, il che avrà ripercussioni sulla produzione e sulle vendite.

\* In mancanza di un piano per l'inclusività, emerge un problema di turnover, dal momento che i dipendenti preferiscono restare in un ambiente lavorativo in cui si sentono apprezzati e supportati.

\* In mancanza di un piano per l'inclusività, emerge un problema di aumento della produttività, dal momento che diversificare i dipendenti può contribuire ad aumentare la

produttività incoraggiando soluzioni creative e innovative. I dipendenti si sentirebbero inoltre maggiormente legati al proprio lavoro e agli obiettivi aziendali.

\* In mancanza di un piano per l'inclusività, l'azienda potrebbe trovarsi a fare affidamento su un bacino ridotto di talenti e risorse.

### **Metodologie di implementazione e risoluzione delle problematiche legate al piano per l'inclusività aziendale nel settore TIC.**

Un piano strategico per la valorizzazione dell'inclusività contribuisce a diversificare e supportare talenti, ruoli, risorse all'interno dell'azienda, oltre a creare un ambiente di lavoro più accogliente.

\* Analisi dei dati demografici aziendali

Un'analisi dei dati demografici relativi ai dipendenti dell'azienda/organizzazione è di supporto per comprendere in quali aree specifiche occorre intervenire.

\* Creazione un programma di tutoraggio per la diversità e l'inclusione

I programmi di tutoraggio per la diversità e l'inclusione offrono ai dipendenti la possibilità di acquisire, sviluppare e aggiornare nuove competenze, nonché aprire nuove prospettive di carriera.

\* Creazione di gruppi ERG (acronimo di *Employee Resource Groups*, Gruppi di risorse per dipendenti)

Un'altra iniziativa a supporto dei dipendenti sono i gruppi di risorse (ERG). Questi gruppi forniscono assistenza ai dipendenti sul luogo di lavoro.

Esistono gruppi ERG specifici per talune categorie, quali madri lavoratrici o persone LGBTQ+. La partecipazione e il supporto di questi gruppi riduce il senso di alienazione e solitudine, contribuendo al miglioramento dell'ambiente lavorativo.

\* Corsi di formazione in tema di inclusività

La formazione in tema di inclusività, sebbene cruciale, potrebbe portare ad attriti all'interno dell'organizzazione o dell'ambiente di lavoro se non pianificata attentamente. Puoi prendere in considerazione il mentoring inverso (quando più impiegati giovani seguono i colleghi più

anziani, condividendo le proprie conoscenze ed esperienze), il mentoring di gruppo, la sponsorizzazione e i gruppi ERG sopra citati.

\* Occasioni dedicate di confronto sul tema dell'inclusività (chat, cene, incontri etc.).

### **Competenze comunicative**

Saper comunicare è una competenza di base trasversale a molti settori. Una buona padronanza in ambito comunicativo consente di controllare ed esprimere le emozioni – in altre parole applicando un certo grado di empatia, autocontrollo e comunicazione assertiva –, senza che queste diventino un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi. La comunicazione è una competenza imprescindibile per tutti i leader, nonché una capacità richiesta da tutte le imprese del settore tecnologico. Le competenze tecniche avanzate non sono di per sé sufficienti o comunque non sono le sole ad essere richieste, dal momento che ogni lavoro è il risultato di una sinergia di gruppo, alla cui base sussiste una buona comunicazione. È necessario sviluppare la propria capacità comunicativa fin da subito in modo da saper e poter presentare efficacemente i propri progetti, le proprie idee e lavorare altrettanto bene in gruppo.

L'impreparazione in fatto di competenza comunicativa viene sempre più riscontrata di recente: “negli ultimi anni le aziende segnalano spesso difficoltà nel reperire ingegneri laureati e dotati delle competenze richieste da questo nuovo ambiente professionale” (Direito, Pereira & De Oliveira Duarte, 2014, p. 1556). Occorre ormai una buona combinazione di “hard skill” (competenze tecniche esclusive di una professione) e “soft skill” (competenze di base trasversali a più settori professionali). Le prime devono cioè essere integrate dalle seconde. (Patacsil & Tablatin, 2017): i candidati “devono non solo padroneggiare le competenze tecniche del proprio lavoro, ma anche padroneggiare varie “soft skill”, inclusa la capacità di comunicare, coordinarsi, lavorare sotto pressione e risolvere i problemi” (Vijaya, 2013). Secondo la ricerca condotta da Patacsil & Tablatin (2017) sia "gli studenti di informatica che i partner del settore considerano le competenze trasversali altrettanto importanti delle competenze tecniche per un buon candidato di base" (p. 354).

Sempre di più le aziende tech (ovvero le imprese nel ramo IT o ICT, *tecnologie dell'informazione e della comunicazione*) ripongono molta cura nella creazione e organizzazione dell'ambiente di lavoro: le competenze tecniche vengono pertanto valorizzate (e valutate) insieme a tutte quelle "soft skill" ritenute essenziali per il successo di un'azienda. In genere le soft skill più richieste dalle aziende ICT consistono nel lavoro in team, empatia, creatività (progettazione di un nuovo prodotto), flessibilità (adattamento a situazioni inusuali) problem solving (ovvero saper gestire e risolvere situazioni problematiche), capacità relazionali (saper confrontarsi, approccio estroverso), affidabilità, leadership (responsabilità, carisma, capacità di gestire ma anche di delegare), applicazione di una linea guida etica (prendere l'iniziativa, accettare critiche, saper collaborare) e infine comunicazione (capacità di esprimersi e di ascoltare attivamente), ( Lambert, 2021).

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico ha definito le capacità di leadership, comunicazione e lavoro di gruppo come competenze trasversali informatiche complementari, essenziali per un approccio collaborativo (OCSE, 2016). Pertanto, "per un'attività di successo, lo specialista nel settore informatico-tecnologico ha bisogno di due tipologie di competenze, vale a dire: hard skill e soft skill. Con le prime si fa riferimento a una competenza tecnica esclusiva della professione. Al contrario, le seconde sono trasversali a più settori professionali. Gli esperti concordano sul fatto che oltre alle competenze (tecniche) complesse, sono necessarie competenze trasversali" (Szilárd, Benedek & Ionel-Cioca, 2018, p. 94).

Date per presupposte le competenze tecniche specifiche, è quindi bene comprendere come acquisire e sviluppare le seconde, ovvero le "soft skill". "Le competenze tecniche specifiche vengono generalmente acquisite per via di una formazione tecnica appropriata, d'altro canto le competenze trasversali vengono sviluppate perlopiù con esperienze personali" (Vijaya, 2013, 570). Tuttavia le "soft skill", così come le "hard skill", possono essere acquisite, migliorate e praticate in diversi modi. Come riportato da Patacsil & Tablatin (2017) un modo per implementare e migliorare le competenze è un periodo di pratica: "grazie al tirocinio, gli studenti avranno la possibilità di applicare le competenze, le conoscenze e le attitudini acquisite nello studio e al contempo l'opportunità di sperimentare l'ambiente aziendale" (p. 349).

Di seguito sono illustrati alcuni esempi di acquisizione e sviluppo delle “soft skill” per candidati a lavorare nel settore informatico (analisi “CEDEFOP” e Burns, 2016).

- Attuare una serie di misure adeguate a preparare i giovani al mondo del lavoro
- Migliorare l'ambiente lavorativo: creare luoghi comuni e aree relax
- Applicare meccanismi di autovalutazione/feedback
- Investire in attività extralavorative per il miglioramento del potenziale
- Formazione in azienda
- Potenziamento tra mondo universitario e aziende informatiche

Poiché le aziende sono alla ricerca di una forza lavoro qualificata, includere le soft skill nel processo formativo contribuisce a colmare il divario tra il settore universitario, e più in generale il settore scolastico, e il mondo del lavoro. A prescindere dal livello di istruzione formale, dovrebbero essere garantiti ai giovani strumenti tali da "sviluppare competenze trasversali, come capacità imprenditoriali, capacità di reagire e interpretare in modo efficace situazioni di stress, capacità di apprendere nuove competenze (come collaborare in gruppo, comunicare in modo chiaro ed efficace, adattarsi a diversi contesti culturali, risolvere problemi, gestire i conflitti, etc.)” (Succi & Canovi, 2020, 1836). I tirocini sono un buon modo per colmare il divario tra scuola e mondo del lavoro (Patacsil & Tablatin, 2017).

## **1. Acquisizione e sviluppo di competenze comunicative**

Quante volte avrai sentito dire che la comunicazione è la chiave di una buona relazione? Quante volte ti è capitato di conoscere qualcuno e riceverne una prima buona impressione? Occorre comprendere i meccanismi base di una comunicazione fluida ed efficace.

Le competenze comunicative sono necessariamente comprensive tanto del linguaggio verbale che non verbale, e non da ultimo dell'abilità di strutturare reti comunicative (Vijaya, 2013). Le quattro abilità linguistiche di base sono: leggere, scrivere, ascoltare e parlare. Le prime due sono spesso azioni individuali, ascoltare e parlare implicano invece il coinvolgimento di altri interlocutori. Il miglioramento delle capacità di ascolto e di conversazione contribuisce a tessere

relazioni armoniose con diversi livelli di comunicazione: tra colleghi, con il datore di lavoro, con un cliente. Le competenze inerenti alla comunicazione possono essere ampliate in relazione a varie aree quali "abilità di ascolto, comunicazione non verbale, parlare in pubblico, narrazione, comunicazione visiva e scrittura" (Prentiss, 2021, p. 346).

Per definizione, la comunicazione si sviluppa in due dimensioni, orizzontale e verticale. La prima implica che i due interlocutori siano sullo stesso piano, c'è quindi la volontà di interagire con l'altra persona. La seconda, invece, implica che ci sia un solo interlocutore che comunica con un pubblico ricettivo. La bidimensionalità della comunicazione è alla base dell'approccio relazionale (Guthrie, 2021).

La comunicazione può essere definita anche in base ai mezzi: comunicazione face-to-face (ovvero in presenza), comunicazione non verbale, ascolto attivo, scrittura e presentazione, negoziazione rientrano nelle abilità comunicative. Nel 2019, l'OCIO (acronimo di *Office of the Chief Information Officer*) del governo della British Columbia ha tenuto un webinar in tema di competenze comunicative per le professioni informatiche in cui la comunicazione è definita non solo come verbale, ma anche come una combinazione di tre fattori: corpo, contenuto e voce. Il linguaggio del corpo invia segnali impliciti all'ascoltatore e all'osservatore. Un linguaggio aperto indica inclusività e implica coinvolgimento, un linguaggio chiuso è indice di distacco. Ad esempio, tenere le braccia o le gambe incrociate, o le mani in tasca, potrebbe creare una distanza tra chi parla e l'interlocutore. Un altro elemento spesso sottovalutato è la voce. Alcuni studi affermano che la voce costituisce il 38% della comunicazione (The Government of British Columbia, 2019). La voce può essere modulata secondo tono e ritmo. Aumentare o diminuire il tono e il ritmo può porre l'accento su alcune parti del discorso, consentendo di direzionare e mantenere l'attenzione del pubblico/interlocutore.

In tutti i livelli di istruzione formale, è importante prevedere momenti nei quali si mette in pratica la presentazione di progetti, gruppi focus o dibattiti tra studenti. Al termine dei percorsi formativi, i giovani dovrebbero pertanto essere in grado di “affrontare agevolmente situazioni inusuali, sviluppare capacità cognitive e applicare quanto appreso nell’ambito di un approccio collaborativo” (Succi & Canovi, 2020, 1839).

Saper comunicare vuol dire anche (e forse soprattutto) comprendere a chi ci si rivolge. Così se occorrerà spiegare un concetto informatico a un esperto o chi non lo è, varierà di conseguenza il linguaggio e le modalità usate per comunicare. La terminologia informatica è molto tecnica, non alla portata di ogni interlocutore. Pertanto bisognerà trovare un modo per spiegare uno stesso concetto anche a chi non è esperto della materia. E ciò vale per tutti i campi in cui viene adottato un certo gergo specialistico.

Secondo gli autori del citato "Communication Skills For IT Professionals" (2019), il primo elemento fondamentale alla base di una buona comunicazione è comprendere a quale pubblico ci si rivolge. Che si tratti di una presentazione davanti a un vasto pubblico o di una conversazione tra colleghi, è comunque importante comprendere la posizione dell'interlocutore. Entrando in contatto con i suoi interessi, con il suo mondo in un certo qual senso, ci si assicura che un ascoltatore sia coinvolto e attento. La chiarezza e la semplicità del linguaggio sono altri due fattori determinanti. L'uso di un linguaggio chiaro e semplice ci fa comprendere meglio e in modo efficace. L'informatica è un campo tecnico, pieno di acronimi e i professionisti del settore sono abituati a parlare per sigle, che probabilmente i profani non conoscono, quindi è necessario avvalersi di un linguaggio semplice per definire termini e acronimi in maniera più efficace possibile. Si potrebbe far ricorso a immagini o idee o concetti che gli interlocutori già conoscono e che possono pertanto costituire un terreno comune per farsi comprendere e comunicare.

In particolare, un giovane esperto in informatica dovrebbe avvalersi delle seguenti competenze:

- ASCOLTO ATTIVO E COINVOLGENTE
- SCRITTURA CHIARA E SINTETICA
- CONVERSAZIONE CONFIDENZIALE E CALMA
- COMUNICAZIONE ASSERTIVA

"In materia di acquisizione delle "soft skill", è importante pensare a come integrare il contenuto comunicato, la situazione a cui può essere applicato e le esigenze specifiche di chi è interessato ad apprendere come comunicare" (Vijaya, 2013, 571). Una buona comunicazione consiste

nondimeno nella capacità di fare rete e di negoziare, nonché attitudine al dialogo in un ambiente interculturale. Pertanto, per migliorare le competenze comunicative è utile sviluppare capacità di ascolto attivo, scrittura, presentazione, scambio di dati ed elaborazione delle informazioni.

## **2. Lavoro di gruppo**

L'attuale divisione del lavoro colloca i lavoratori all'interno di una rete interdipendente che può essere virtuale o fisica. Sempre di più negli ultimi anni, il lavoro è cambiato, passando dall'essere processo individuale e autonomo a un modello sempre più basato sull'interdipendenza. In tal senso l'approccio collaborativo assume un'importanza centrale.

“A fronte di un lavoro in team che sempre più va affermandosi nelle aziende, le cosiddette assumono una rilevanza non di poco conto, in particolare per quanto attiene all'approccio collaborativo” (Lambert, 2021). Gli strumenti utilizzati per il lavoro in team sono di due tipi: formali (piattaforme e-learning dedicate, risorse formative aperte e/o acquistabili) e informali (apprendimento tramite Skype, gruppi Facebook, diverse piattaforme di chat, e-mail, la combinazione di queste o altre etc.)” (Szilárd et al., 2018, p. 97)

Il lavoro dei professionisti nel settore tecnologico e informativo è principalmente individuale, ma può anche dipendere dalle interazioni con gli altri perché l'ambiente di lavoro è spesso orientato a una collaborazione. Il lavoro di gruppo implica quindi un comportamento prosociale ed è anche essenziale per lo sviluppo delle competenze comunicative. In tal senso, la capacità di lavorare in team contribuisce a rapporti di lavoro produttivi e alla produttività dell'azienda stessa.

All'interno della macro area del modello di approccio collaborativo nell'ambito lavorativo, possiamo distinguere svariate sottocategorie:

- **Attività e coordinamento:** la pianificazione delle attività e il successivo coordinamento sono necessari per stabilire chiaramente i ruoli, considerando che ogni parte della catena di montaggio determina il risultato successivo e finale.

- Problem solving: le capacità di problem solving contribuiscono alla gestione e risoluzione efficace dei conflitti in modo collaborativo, rispettando la divisione dei ruoli nel team. In un sistema interconnesso, un singolo errore o un singolo successo determinano la performance complessiva della produzione. È altresì importante condividere la gestione e risoluzione dei problemi.

Stevens e Campion (1999) definiscono le competenze richieste per un efficace lavoro di squadra. Una prima distinzione viene fatta tra competenze relazionali e di autogestione.

Tra le competenze relazionali troviamo:

- risoluzione dei conflitti e negoziazione;
- problem solving collaborativo con adeguate azioni correttive;
- comunicazione aperta e partecipativa combinata con un ascolto attivo.

Tra le competenze di autogestione troviamo:

- definizione di obiettivi specifici, successiva gestione e valutazione delle prestazioni;
- pianificazione e coordinamento dei ruoli per i singoli membri del team e garanzia di un adeguato bilanciamento del carico di lavoro.

Il concetto di lavoro di squadra deve essere esteso al lavoro online, oltre a quello in presenza. La tendenza al lavoro da remoto, esacerbata dalla recente pandemia di covid-19, ha esteso la necessità della collaborazione a distanza. V'è una vasta gamma di strumenti utili per coordinare azioni, condividere documenti, informazioni, appuntamenti, monitorare il lavoro di altri, fornire feedback, tenere una videoconferenza online e così via. Doyle A. (2020) ne ha compilato un elenco: Skype, GoToMeeting, Google Docs, DropBox Pro, Slack, Google Hangouts, Zoom.

Per promuovere il lavoro di squadra, è importante diffondere l'uso di strumenti di collaborazione a supporto del team, sia in presenza che da remoto.

Lavorare in gruppo presuppone accettare, e anzi valorizzare, le differenze di approccio e in materia di competenze, dei diversi membri. Bisogna essere pronti a un confronto e a un ascolto

attivo, recependo punti di vista anche molto diversi dal proprio. È utile spesso fare un po' di brainstorming ogni qualvolta ci si trovi a dover condividere delle idee, ovvero a raggruppare insieme i diversi punti di vista valutandoli in gruppo. Il contributo di ogni membro è fondamentale e va considerato come una risorsa. Una buona comunicazione e un efficace scambio di idee sono alla base della fiducia all'interno del gruppo.

È anche importante riconoscere i risultati ottenuti, condividendo con tutti i successi e rafforzando le relazioni interpersonali.

### **3. Valutare e “adeguarsi” alle offerte di lavoro**

L'uso diffuso dei social network ha pervaso ogni aspetto della vita quotidiana, comprese le ricerche di offerte di lavoro da parte sia delle aziende che dei lavoratori. Molto spesso le aziende utilizzano piattaforme online come LinkedIn per cercare potenziali dipendenti. La ricerca online rappresenta una prima selezione di candidati, definita “reclutamento online” (Aguado et al, 2019). Le pagine personali sui social network diventano inevitabilmente una sorta di biglietto da visita per le aziende. D'altra parte, i lavoratori devono essere percepiti come desiderabili dal reclutatore o dall'azienda. L'analisi condotta da Aguado (2019) distingue 4 diversi fattori che incidono nell'assunzione di un lavoratore: ampiezza dell'esperienza professionale, capacità di interazione su LinkedIn o capitale sociale, interesse per l'aggiornamento delle conoscenze e sfera delle informazioni non professionali. Sicuramente la sezione su formazione ed esperienze lavorative è rilevante, ma la portata dell'interazione su LinkedIn può influenzare anche i risultati del lavoro: “LinkedIn è una rete professionale e il grado in cui i professionisti sviluppano in essa il proprio capitale sociale può essere preso come indicatore della loro capacità di interazione nella rete relativamente al lavoro che svolgono” (Aguado et al, 2019, 61).

Come mostrarsi più appetibili sul mercato del lavoro? Poiché il mercato del lavoro richiede conoscenze, competenze e abilità multiple, le “soft skill” sono strettamente legate all'occupabilità, in particolare per i giovani laureati che si apprestano a fare ingresso nel mondo del lavoro” (Succi & Canovi, 2020, 1836). Rodriguez (2014) individua tra le competenze trasversali più richieste la capacità gestione delle attività, la comunicazione, la conoscenza delle lingue, il networking, il lavoro in team, il problem solving, sottolineando così la maggiore

rilevanza delle soft skill in un ambiente in continuo cambiamento. A livello di istruzione, un futuro dipendente deve sviluppare competenze trasversali come leadership e competenze pratiche afferenti al business. Studenti e giovani laureati, infatti, devono essere resi consapevoli della propria responsabilità individuale nello sviluppo delle competenze trasversali e nell'adozione di un ruolo proattivo nel trovare lavoro.

Innanzitutto, occorre dimostrare di saper avvalersi di determinate competenze trasversali. Per ottenere visibilità è necessario saper costruire una presenza attiva sui social media, come LinkedIn.

Nondimeno il networking è importante. Una buona strada da percorrere è diventare attivi in un'associazione professionale così come nel volontariato, indipendentemente dall'argomento in questione. Oltre ad essere uno strumento di networking, il volontariato può rappresentare un approccio positivo per acquisire nuove soft skill. In generale può essere utile l'acquisizione di nuove competenze in materia di conoscenze linguistiche o l'acquisizione di certificati di vario genere (Bortz). Quindi, per essere più appetibili sul mercato del lavoro, devi poter lavorare sulla tua immagine. È importante prendersi cura delle pagine social delle piattaforme che utilizzi. Per quanto riguarda LinkedIn (ma non solo), è utile costruire il proprio profilo in base agli obiettivi fissati.

Secondo TDK Technologies, i quattro elementi di base di una buona carriera nel settore informatico sono:

- Competenze specifiche acquisite tramite un'istruzione di alta qualità e una formazione continua.
- Competenze trasversali come capacità di comunicazione, lavoro di squadra e così via.
- Obiettivi personali e professionali determinanti per l'iniziativa professionale.
- Il networking professionale è un potente strumento per sviluppare il lavoro di squadra e per la propria carriera.

In tal senso, “l'istruzione superiore dovrebbe supportare gli studenti nella costruzione di una base più ampia possibile di competenze professionali”. (Succi & Canovi, 2020, 1837). Tanto la

fase formativa che il mercato del lavoro devono pertanto poter integrarsi al fine di aumentare l'occupabilità dei giovani, tramite politiche ad hoc che riducano l'impatto della transizione dall'una all'altro. L'OCSE in un rapporto del 2021 ha citato due esempi di occupazione giovanile. Da un lato l'IBM, una grande azienda statunitense, dall'altro Capassa AS, una PMI norvegese. L'esempio mostra che le questioni del mercato del lavoro sono di fatto identiche, a prescindere dalle dimensioni aziendali. P-Tech è un modello formativo proposto da IBM che prevede la cooperazione su tre livelli: istruzione secondaria, formazione professionale e tirocini in azienda. L'obiettivo finale consiste nell'allineare l'istruzione ai reali bisogni del mercato del lavoro. Il caso norvegese segue la stessa linea, offrendo ai giovani un accesso guidato al mondo del lavoro tramite stage retribuiti.

#### **4. Prospettive di promozione**

In passato il diploma di scuola secondaria superiore rappresentava una sorta di garanzia per un buon impiego, poiché gli studi non erano alla portata di tutte le famiglie e il numero di diplomati non era così elevato. Oggi, invece, il numero dei laureati è in costante aumento e il livello di istruzione della popolazione è molto più alto. Ciò rappresenta una sfida per le nuove generazioni: le aziende possono scegliere tra un gran numero di candidati, generando alti livelli di competizione nel mercato. L'attuale mercato del lavoro è estremamente competitivo e spesso i giovani accettano mansioni o lavori di basso livello, rispetto alla propria formazione, o lavori del tutto non in linea con gli studi precedenti. (Succi & Canovi, 2020).

Pertanto è chiaro che per essere competitivi sul mercato, la formazione continua e il miglioramento costante delle competenze acquisite sono fattori determinanti. Poiché la tecnologia è in continua evoluzione, per essere competitivi nel mercato del lavoro, i professionisti ICT devono essere continuamente aggiornati sia sugli aspetti tecnici che non. A questo proposito, l'aggiornamento professionale permanente e non-formale consente ai lavoratori di adeguarsi a un lavoro in costante mutamento (Comunità europee, 2012). L'acquisizione di certificazioni adeguate è altresì un punto fondamentale. Infatti "la certificazione è diventata essenziale per i professionisti delle aziende informatiche. Non deve sorprendere che circa la metà di loro possieda almeno una certificazione" (Skills Panorama, 2019).

L'imprenditorialità – meglio lo spirito di iniziativa – è un fattore determinante per l'inizio o il miglioramento di una carriera. I giovani devono cioè assumere consapevolezza di un ruolo estremamente attivo sul mercato del lavoro. In particolare, per quanto riguarda le aziende del settore ITC, troviamo spesso un ambiente di lavoro che incoraggia la creatività, l'innovazione e lo spirito di iniziativa. Gli attori chiave nella cultura dell'imprenditorialità sono i membri dell'azienda. Sul lato aziendale, è necessario garantire un alto livello di formazione continua per i lavoratori, capace di incidere sulla produttività stessa: le aziende dovrebbero essere in grado di supportare “i processi creativi, l'eliminazione di prassi dispendiose/inefficienti, le nuove idee di prodotto, il miglioramento della qualità del prodotto, i nuovi modi per risparmiare denaro, procedure e idee di marketing innovative” (Benitez-Amado et al., 2009, p. 557) e al tempo stesso finanziare adeguatamente la ricerca e lo sviluppo nel settore tecnologico. Da parte dei dipendenti, è necessario che godano di una buona formazione per perseguire gli obiettivi di innovazione dell'azienda (Benitez-Amado et al., 2009). Pertanto, lo spirito imprenditoriale è una soft skill molto richiesta che include in sé la capacità di innovare, essere proattivi e saper assumersi dei rischi. (Yaakub et al., 2021).

Nondimeno il mentoring (ovvero una metodologia formativa basata su un apprendimento guidato tra un lavoratore con maggiore esperienza e un neo-assunto) riveste un ruolo chiave nel mondo del lavoro. Secondo l'analisi realizzata da Bezionelos et al. (2016), il mentoring migliora le prestazioni lavorative accrescendo sia le conoscenze e competenze individuali sia la comprensione dell'intero sistema organizzativo dell'ambiente di lavoro, in particolare nel settore informatico caratterizzato da “cambiamenti costanti degli strumenti e dei requisiti insieme a una sostanziale mobilità dei lavoratori all'interno dell'organizzazione” (Bezionelos et al., 2016, p. 144).

Un altro aspetto che favorisce l'attrattiva del mercato è l'imprenditorialità. Le abilità imprenditoriali includono un insieme di competenze trasversali applicabili a diversi tipi di lavoro. Gli aspetti attitudinali sono sottolineati nello studio di Nisheva et. al. (2009): "Non è facile insegnare o far acquisire uno spirito imprenditoriale, in quanto spesso legato ad un'attitudine personale". La comunicazione efficace, la capacità di multitasking, l'uso del pensiero creativo per la pianificazione e il problem solving, il pensiero strategico sono solo alcuni dei tratti alla base della capacità imprenditoriale. (Indeed Editorial Team 2021). Lo

spirito imprenditoriale richiede un equilibrio tra soft e hard skill (Indeed Editorial Team, 2021), sebbene spesso il percorso accademico non prepari adeguatamente gli studenti all'ambiente imprenditoriale. Molti sistemi formativi sottovalutano l'importanza delle abilità imprenditoriali e ciò contribuisce ad aumentare ulteriormente il divario tra la preparazione accademica e il mercato del lavoro (UNCTAD, 2015). "La mancanza di una formazione mirata alla gestione e all'imprenditorialità costituisce un punto critico nel mercato del lavoro nel settore informatico-tecnologico" (Nisheva et. al., 2009). Come riportato dalla Guida dell'UNCTAD (2015), l'imprenditorialità dovrebbe essere parte integrante dei programmi di studio. Un esempio è il KAB (acronimo di Know About Business): KAB è un programma di formazione in materia imprenditoriale sviluppato dall'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) che mira a introdurre i giovani all'imprenditoria nel percorso di istruzione formale e non-formale (UNCATD, 2015).

## **Buone prassi**

In genere il tirocinio o periodo di pratica che dir si voglia è considerato lo strumento ideale per colmare il divario tra le competenze tecniche e teoriche acquisite e la prassi sul campo. (Patacsil & Tablatin, 2017).

Da una parte i giovani neodiplomati possono comprendere come mettere in pratica le conoscenze acquisite, dall'altra parte le aziende possono comprendere l'ampiezza del divario. Secondo lo studio di Patacsil & Tablatin (2017) i curricula accademici "dovrebbero essere focalizzati sul miglioramento delle soft skill degli studenti di informatica e le competenze tecniche di livello base" (p. 364).

In tal senso, IBM ha implementato il programma "P-Tech" basato sulla connessione tra istruzione secondaria e post-secondaria e il mondo aziendale. L'obiettivo di questo progetto consiste nel preparare gli studenti al mondo del lavoro aggiornando i curricula scolastici in base alle esigenze del mercato (OCSE, 2021). L'obiettivo dei diversi livelli formativi e/o accademici è quello di rendere più competitivi i giovani lavoratori.

Il modello P-Tech "combina corsi rigorosi con esperienze sul posto di lavoro che includono tutoraggio, visite aziendali, stage retribuiti e un accesso agevolato al posto di lavoro" (IBM, n.d.).

Un altro esempio è il programma pilota lanciato da AXA in collaborazione con altre quattro società. In questo caso, le competenze tecniche specifiche vengono acquisite direttamente sul posto di lavoro. Il programma pilota prevede programmi di formazione e opportunità di apprendistato semestrale per 25 giovani al fine di acquisire e sviluppare le competenze necessarie per la vita lavorativa (OCSE, 2021).

## **Bibliografia**

Aguado, D., Andrés, J. C., García-Izquierdo, A. L. & Rodríguez, J. (2019). LinkedIn “Big Four”: Job Performance Validation in the ICT Sector. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 53-64

Benitez-Amado, J., Llorens-Montes F. J. & Perez-Arostegui M. N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566

Bortz, D. 7 surefire ways to make yourself more marketable to employers. *Monster*  
<https://www.monster.com/career-advice/article/8-ways-to-make-yourself-more-marketable-hot-jobs>

Bozionelos, N. *et al* (2016). Employability and Job Performance as Links in the Relationship Between Mentoring Receipt and Career Success: A Study in SME. *Group & Organization Management*, 41(2) 135–171

Burns, M. (2016). Skills for Work, skills for life (1st edition). *I can*, 1-28.  
<https://ican.org.uk/media/2145/skills-for-work-i-can-talk-8-attachment.pdf>

CEDEFOP. Developing employability skills <https://www.cedefop.europa.eu/fi/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/intervention-approaches/developing-employability-skills>

Direito, I., Pereira, A. & De Oliveira Duarte A. M. (2014). The Development of Skills in the ICT Sector: Analysis of Engineering Students' Perceptions about Transversal Skills. *International Journal of Engineering Education*, 30(6B), 1556–1561

Doyel A. (2020). Information and Communications Technology (ICT) Skills. *The Balance Careers*. <https://www.thebalancecareers.com/information-and-communications-technology-skills-4580324>

European Communities (2012). E-Skills & ICT Professionalism. Fostering the ICT Profession in Europe. *European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry*.  
<https://itprofessionalism.org/app/uploads/2021/02/Brochure-Fostering-the-ICT-Profession-in-Europe.pdf>

Guthrie, G. (2021). Horizontal communication vs vertical communication. *Type talk*.  
<https://www.typtalk.com/blog/horizontal-communication-vs-lateral-communication/>

IBM. (n.d.). *P-TECH*. <https://www.ibm.org/initiatives/p-tech>

Indeed Editorial Team (2021). Entrepreneurial Skills: Definition and Examples. *Indeed*.  
[https://www.indeed.com/career-advice/career-development/entrepreneurial-skills?utm\\_campaign=earnedsocial%3Acareerguide%3Asharedirectshare%3AUS&utm\\_content=Entrepreneurial%20Skills%3A%20Definition%20and%20Examples&utm\\_medium=social&utm\\_source=directshare](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/entrepreneurial-skills?utm_campaign=earnedsocial%3Acareerguide%3Asharedirectshare%3AUS&utm_content=Entrepreneurial%20Skills%3A%20Definition%20and%20Examples&utm_medium=social&utm_source=directshare)

Labert, J. (2021). Top Soft Skills for 2021. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/top-soft-skills-2021-jenifer-lambert/>

Nisheva, M., Gourova, E., & Antonova, A. (2009). ICT and entrepreneurship skills at FMI. In *Proc. of International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development ICEIRD* (pp. 213-220).

OECD (2016). Skills for a Digital World. *Policy brief on the future work*, 1-4.  
<https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>

OECD (2021). Stand By Youth. How businesses can create opportunities for youth in the post-COVID world. <https://www.oecd.org/cfe/Summary-Stand-By-Youth.pdf>

Patacsil, F. K. & Tablatin, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft skills and hard skills as perceived by it internship students and industry: a gap analysis. *Journal of Technology and Science Education* , 7(3), 347-368

Prentiss, S. (2021). Our Basic Course and Communication Skills Training: The Time for Innovation is Now (Yes, Even in a Pandemic). *Basic Communication Course Annual*, 33(19). Available at: <https://ecommons.udayton.edu/bcca/vol33/iss1/19>

Rodriguez, N. (2014). Digital opportunities: Innovative ICT solutions for youth employment. *ITU* [https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Youth-and-Children/Documents/YouthReport\\_2014.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Youth-and-Children/Documents/YouthReport_2014.pdf)

*Skills Panorama* (2019). ICT professionals: skills opportunities and challenges. [https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical\\_highlights/ict-professionals-skills-opportunities-and-challenges-2019-update](https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/ict-professionals-skills-opportunities-and-challenges-2019-update)

Stevens, M. J. & Champion M. A. (1999). Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings. *Journal of Management*, 25(2), 207-228

Succi.C. & Canovi M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847, DOI: [10.1080/03075079.2019.1585420](https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420)

Szilárd,S., Benedek, S. & Ionel-Cioca, L. (2018). Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, p. 94-103

TDK Technologies. How To Advance Your IT Career <https://www.tdktech.com/tech-talks/how-to-advance-your-it-career/>

The Government of British Columbia (2019). Communication for IT Professionals <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/services-for-government/information-management-technology/information-security/professional-development/communication-for-it-professionals>

UNCATD (2015). Policy Guide on Youth Entrepreneurship. <https://unctad.org/webflyer/policy-guide-youth-entrepreneurship>

Vijaya, K. R. (2013). Teaching Soft Skills to Technical Professionals Technology versus Practical Intelligence. *International Journal of English and Education*, 2(3), 567-573

Yaakub, M. H. *et al.* (2021). Exploring the role of technology infrastructure capability and intrapreneurship to influence higher education institutions' performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1793.

## **Condizioni di lavoro, ambienti di supporto e aspetti psicologici**

Negli ultimi decenni, abbiamo registrato progressi significativi nell'automazione, nella digitalizzazione, nell'apprendimento automatico, nell'intelligenza artificiale e in altre tecnologie (Makridakis, 2017). I rapidi progressi nell'intelligenza artificiale, nota anche come intelligenza delle macchine, hanno ampliato ciò che ora è possibile fare con l'automazione e la robotica (Frank et al., 2019).

Gli sviluppi tecnologici non solo hanno cambiato il mercato del lavoro, ma anche la natura stessa del lavoro svolto. I lavori sono diventati sempre più incentrati sui servizi e cognitivamente più complessi ed esigenti. Un'ampia percentuale di dipendenti ora lavora come “*knowledge worker*” (in altre parole un cosiddetto lavoratore della conoscenza, ovvero ruoli professionali annoverabili nel lavoro intellettuale, quali ad esempio giornalisti, docenti, avvocati, medici, divulgatori etc.) o in un contesto di servizio. Ad esempio, la US Central Intelligence Agency (2017) stima che il 63% del PIL mondiale sia generato dagli introiti del settore dei servizi.

I progressi tecnologici hanno consentito alla forza lavoro di accedere a quantità illimitate di informazioni online, di completare rapidamente compiti cognitivi di routine (ad es. tramite software di analisi dei dati), di fornire servizi in presenza o da remoto (ad es. formazione a distanza) e di poter collaborare altre persone o gruppi con diversi fusi orari in tutto il mondo. Nel complesso, la tecnologia ha sempre più dettato il ritmo e il metodo di lavoro, anche in settori che tradizionalmente godevano di una maggiore libertà decisionale, come la finanza, la scienza, l'istruzione e la salute.

L'influenza dirompente della tecnologia nei luoghi di lavoro ha anche svolto un ruolo nel passaggio dalla tradizione di un unico lavoro alla nuova carriera "senza confini netti" (Rodrigues e Guest, 2010). Grazie ai vantaggi della tecnologia, le organizzazioni stanno diventando sempre più fluide, interconnesse e globali, con una probabilità significativamente maggiore di movimento all'interno dell'organizzazione durante la vita lavorativa di un dipendente. Lo sviluppo sempre più accelerato della tecnologia comporta che i ruoli e le attività lavorative vengano regolarmente riprogettati, aumentando di conseguenza e la necessità di acquisizione e aggiornamento delle competenze e nuove prospettive di carriera.

La tecnologia nei luoghi di lavoro è in genere progettata per aumentare la produttività e migliorare i risultati dell'organizzazione, tenendo spesso in scarsa considerazione l'impatto sui dipendenti. Ad esempio, la presenza pervasiva della tecnologia può produrre “un'aspettativa di

reattività" relativamente a prestazioni non realistiche e a rischi per la salute psicofisica dei lavoratori (Perlow, 2012). Gli studi hanno dimostrato che la tecnologia può accelerare il ritmo di lavoro al punto tale da aumentare lo stress, il sovraccarico, l'esaurimento e il burnout dei dipendenti (Barley et al., 2011; Chesley, 2014; Maier et al., 2015; Murray and Rostis, 2007; Su and Mark, 2008).

L'uso pervasivo della tecnologia sul posto di lavoro è anche accompagnato da un aumento del tempo davanti allo schermo e da un comportamento sedentario sul posto di lavoro (Waters et al., 2016; Yang et al., 2017) connesso all'aumento di problemi di salute fisica come diabete, malattie cardiache e cardiovascolari, disturbi muscoloscheletrici e obesità, spesso con problemi di salute mentale concomitanti (Duncan et al., 2012; Ford e Caspersen, 2012; Wilmot et al., 2012). È stato anche riscontrato che il tempo passato davanti allo schermo e i comportamenti sedentari sul posto di lavoro sono direttamente collegati a problemi di salute mentale, tra cui un aumento dei sintomi di depressione e ansia (Machav et al., 2017).

Le organizzazioni stanno inoltre utilizzando sempre più tecnologie di intelligenza artificiale per completare il lavoro un tempo svolto dalle persone. Per fare un esempio, numerose organizzazioni ora utilizzano sistemi automatizzati di "self-service intelligente", progettati cioè per consentire al cliente di co-produrre il servizio, partendo dal presupposto che i clienti abbiano le competenze, la formazione o il supporto per farlo. Basti pensare all'ordinazione di cibo tramite app su smartphone, il check-in dei bagagli per il volo, la prenotazione di alloggi online e l'utilizzo di casse self-service al supermercato. Sebbene molti clienti apprezzino la comodità e il tempo risparmiato, i sistemi non funzionano sempre come progettati e generalmente sono utili solo per le richieste e le esigenze standard dei clienti. Di conseguenza, non è raro che in molti ruoli di servizio, quando il cliente interagisce con il dipendente, è più probabile che emergano stati come frustrazione, rabbia e aspettative deluse (Groth e Grandey, 2012). Pertanto accade spesso che i dipendenti debbano prepararsi a gestire le lamentele dei clienti impegnandosi in un lavoro emotivo (Groth et al., 2019). Queste richieste aggiuntive nei confronti dei lavoratori possono esaurire in modo significativo le risorse personali e il grado di resilienza ed essere peraltro fonte di problematiche quali burnout e malessere psicologico (Schaufeli et al., 2009), oltre ad aumentare le assenze per malattia (Nguyen et al., 2016), il turnover (Goodwin et al., 2011) e casi di sabotaggio dei dipendenti nei confronti dei clienti, come l'interruzione improvvisa di una chiamata in assistenza (Wang et al., 2011).

Oltre agli effetti sulle esperienze di lavoro dei singoli dipendenti, la tecnologia può anche deteriorare la qualità delle relazioni interpersonali tra i dipendenti e mettere a rischio il capitale

sociale all'interno delle organizzazioni. Per molti dipendenti, le interazioni all'interno di un'organizzazione sono sempre più mediate da dispositivi tecnologici. Basti pensare alla segnalazione di problemi di salute e sicurezza sul lavoro su un portale; alla risposte predefinite via mail, etc. È probabile che ciò risulti particolarmente dannoso quando i dipendenti hanno invece maggior bisogno di un supporto emotivo e umano.

Il sentirsi parte di una comunità pronta a supportarti sul luogo di lavoro è importante (Grant et al., 2010). Una revisione di 14 studi longitudinali (n.d.t.: lo studio longitudinale è un esame ripetuto sugli stessi soggetti per verificarne i cambiamenti in un dato periodo di tempo) ha rilevato che elevate esigenze psicologiche e basso supporto sociale erano i fattori più legati a un aumentato rischio di depressione (Netterstrom et al., 2008). Inoltre, uno scarso sostegno psicologico sul lavoro è associato a una maggiore probabilità di problemi di salute mentale e/o prolungata assenza per malattia (de Lange et al., 2003). Uno studio su 9631 dipendenti di sesso maschile della compagnia nazionale francese del gas e dell'elettricità ha rilevato che la scarsa soddisfazione per le relazioni sociali e lo scarso supporto psicologico sul lavoro erano associati a un aumento del 10%-26% delle assenze per malattia in un arco di 6 anni (Melchior et al., 2003). Al contrario, interazioni umane positive sono state associate a modelli più sani di risposte cardiovascolari, immunologiche e neuroendocrine (Heaphy and Dutton, 2008).

Nel complesso, la tecnologia pare avere un impatto negativo sulla salute mentale sul luogo di lavoro in molti modi aumentando la domanda, riducendo le risorse e cambiando il modo in cui i dipendenti vedono il futuro. Ciò comporta peraltro una serie di costi nascosti tanto per i dipendenti che i datori di lavoro. Numerose ricerche ora evidenziano che fattori come una cattiva progettazione del lavoro, un'elevata domanda, un basso controllo sul lavoro e un elevato squilibrio tra impegno e ricompensa sono associati a un rischio maggiore di sviluppare rischi per la salute mentale (Harvey et al., 2017). Le teorie sulla progettazione del lavoro come il modello delle caratteristiche del lavoro (Hackman e Oldham, 1980) e le teorie sulle richieste di lavoro e sulle risorse (Schaufeli et al., 2009) stabiliscono che, per migliorare la salute mentale, dobbiamo progettare lavori che abbiano risorse tali da controbilanciare richieste elevate. Le procedure di controllo, di supporto psicologico, la raccolta dei feedback e i corsi formativi sono tutti momenti associati positivamente al benessere lavorativo. Fortunatamente, ci sono molti modi in cui la tecnologia può, ed è stata, utilizzata per progettare con successo il lavoro al fine di salvaguardare la salute mentale dei dipendenti. Esaminiamo di seguito i modi in cui l'automazione e i progressi tecnologici hanno avuto un impatto positivo sul benessere psicofisico dei dipendenti.

Se ben progettati e implementati, i sistemi tecnologici rappresentano un supporto ulteriore per il lavoratore anche in termini di riduzione del carico di stress. Quando l'automazione allevia il lavoro intellettualmente gravoso come le ricerche bibliografiche e le attività amministrative ripetitive (per esempio, le attività di immissione dei dati) i dipendenti possono alleviare lo stress e dedicare più tempo a lavori autonomi o creativi e impegnarsi in interazioni significative con i clienti. Per fare un esempio, gli infermieri potranno dedicare meno tempo a registrare e archiviare i dati dei pazienti e più tempo a fornire cure di qualità ai propri pazienti. I dati del sondaggio Household, Income and Labor Dynamics in Australia (HILDA) mostrano che le attività lavorative più facilmente automatizzabili, come il lavoro in catena di montaggio e l'immissione di dati, erano anche le attività ritenute meno soddisfacenti da svolgere (AlphaBeta, 2017). L'automazione ha il potenziale per ridurre l'insoddisfazione sul lavoro e potenzialmente migliorare il benessere, liberando tempo utile per i dipendenti per utilizzare le proprie abilità creative, non automatizzabili.

Nondimeno v'è da dire che l'automazione ha anche migliorato la sicurezza sul lavoro e ridotto il rischio di lesioni fisiche sul luogo di lavoro (Horton et al., 2018). Nella maggior parte dei paesi, inclusa l'Australia, l'automazione ha sostituito molti compiti fisicamente pericolosi e noiosi prima eseguiti a mano, come i lavori di sollevamento di carichi pesanti (Horton et al., 2018). La diminuzione degli infortuni fisici sul posto di lavoro dovrebbe al contempo ridurre la probabilità che i dipendenti incorrano in problemi psicologici derivanti da tali lesioni, comprese le conseguenze in termini di salute mentale come la scarsa motivazione a tornare al lavoro, l'isolamento, la frustrazione, etc. (Duncan et al., 2012; Ford and Caspersen, 2012; Wilmot et al., 2012).

La tecnologia può essere un utile supporto per la promozione di buone pratiche per il benessere psicologico. Uno dei principali vantaggi dei recenti progressi tecnologici è l'eHealth (ovvero l'utilizzo di tecnologie informatiche per la salute umana) e gli interventi proattivi per la tutela della salute psicologica sul posto di lavoro. Nell'ultimo decennio, la ricerca è proliferata nell'ambito dell'eHealth, supportata da processi elettronici e tecnologici e dalla comunicazione digitale. La ricerca mostra che l'eHealth può apportare benefici in termini di salute mentale dei lavoratori (Stratton et al., 2017). Allo stesso modo, un altro studio ha rilevato che gli interventi per la salute mentale erogati sul posto di lavoro possono migliorare il benessere psicologico e l'efficacia del lavoro tra i dipendenti (Carolan et al., 2017).

Un ulteriore vantaggio dell'eHealth è la fornitura di materiale accessibile e facilmente divulgabile sui luoghi di lavoro, indipendentemente dalle dimensioni o dalla posizione

geografica. Ad esempio, uno studio RCT (acronimo di *randomized controlled trial*, ovvero uno studio clinico randomizzato e controllato, ovvero uno studio sperimentale con il fine di verificare gli effetti di un trattamento su un gruppo di soggetti) condotto su 24 stazioni antincendio e di soccorso in tutto il New South Wales (Australia) ha mostrato che un'assistenza completamente online ha fornito una maggiore resilienza psicologica (Petrie et al., 2018), insieme a consapevolezza generale, ottimismo, coping attivo (ovvero un processo di strategia reattiva in risposta a un contesto di stress) e ricerca del supporto degli altri (Joyce et al., 2019).

Un altro esempio di iniziativa proattiva per la salute mentale sul posto di lavoro fornita esclusivamente online è la formazione sulla salute mentale per i manager. Un recente studio clinico RCT (Gayed et al., 2019) ha rilevato che una formazione online dedicata ai manager ha portato a miglioramenti significativi per se stessi e nel rapporto con il personale. Questo tipo di formazione online sembra essere un modo efficace per creare in definitiva un ambiente di lavoro sereno.

I progressi tecnologici incidono altresì sui luoghi e sui tempi del lavoro.

Formule ormai abbastanza note quali "lavoro flessibile", "telelavoro" e "lavoro a distanza o da remoto" fanno riferimento all'utilizzo dei dispositivi digitali per lavorare da casa o in qualsiasi altro luogo al di fuori dell'ufficio (Spreitzer et al., 2017). Nella pianificazione della rete nazionale a banda larga (NBN, acronimo di *National Broadband Network*) nel 2012, il governo federale australiano ha stimato che il 12% della popolazione attiva lavorerà regolarmente da remoto entro il 2020. Tuttavia, un sondaggio globale su larga scala condotto nel 2019 dall'International Workplace Group ha rilevato che in 100 nazioni oltre il 50% dei dipendenti ha lavorato al di fuori delle sedi degli uffici principali per 2,5 giorni alla settimana o più. Lo stesso sondaggio ha rilevato che circa il 74% degli intervistati australiani considera il lavoro flessibile la "nuova normalità" (International Workplace Group, 2019). Inoltre, sulla base dei dati raccolti dall'US Census Bureau del 2005-2016, il lavoro da casa (solo tra i dipendenti non autonomi) è aumentato del 140% (Global Workplace Analytics, 2018).

Il lavoro flessibile è spesso presentato nella letteratura manageriale come un vantaggio per tutti: i datori di lavoro hanno una forza lavoro più produttiva che utilizza meno spazio fisico, e i lavoratori hanno un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, aumentando la soddisfazione sul lavoro e l'impegno organizzativo (Bloom et al., 2015). Tuttavia, questa rappresentazione comune del lavoro flessibile ignora i potenziali risvolti negativi, come ad esempio il rischio di ridurre drasticamente le interazioni sociali (Bloom et al., 2015). Il lavoro flessibile può avere

importanti implicazioni per il benessere dei dipendenti. La letteratura sulla relazione tra lavoro flessibile e salute mentale dei dipendenti è complicata e gli studi fatti fino ad oggi sono contrastanti. Tuttavia, i risultati sembrano suggerire che in genere il lavoro flessibile può essere utilizzato per migliorare la salute mentale dei dipendenti grazie a meccanismi come una maggiore autonomia e flessibilità. Se non ben gestito, il lavoro flessibile può rappresentare un rischio significativo per la salute mentale dei dipendenti.

Nonostante siano fisicamente disconnessi dai colleghi di lavoro e dallo spazio dell'ufficio, i dipendenti che lavorano in modo flessibile potrebbero non essere in grado di disconnettersi mentalmente dal proprio lavoro durante il tempo libero. La letteratura sul lavoro flessibile rileva che senza una netta definizione dei confini, è probabile che sorgano problemi di interferenza lavoro-casa (WHI, acronimo di *work-home interference*) o conflitti. Ad esempio, uno studio ha rilevato che l'uso dei dispositivi digitali a casa ha un impatto negativo sulla qualità, quantità e consistenza del sonno interrompendo così il processo di disimpegno psicologico dal lavoro, ma solo tra coloro che non hanno stabilito limiti sul lavoro da remoto (Barbiere e Jenkins, 2014). Lavorare da casa può ridurre gli effetti rigenerativi cognitivi, emotivi e fisici tipici dello stare a casa (Baines and Gelder, 2003; Geurts and Sonnentag, 2006; Hartig et al., 2007).

Lavorare da casa o in altri luoghi da remoto può aumentare la sensazione di isolamento sociale e alienazione limitando le opportunità di sviluppare relazioni significative con i colleghi e portando via via a un deterioramento delle relazioni sociali sul lavoro (Golden, 2006; Monge et al., 1985; Nardi e Whittaker, 2002). I dipendenti che percepiscono livelli più elevati di isolamento sul posto di lavoro tendono ad avere livelli più bassi di benessere (Hitlan et al., 2006) e livelli più elevati di angoscia (Wu et al., 2012). I sentimenti di solitudine sono anche una fonte di stress cronico e sono associati a disturbi del sonno, disforia, depressione e ansia (Cacioppo et al., 2002; Campione, 2008). È stato anche dimostrato che la diminuzione delle interazioni sociali con i colleghi nello spazio di lavoro porta all'ansia di essere percepito come meno coinvolto o impegnato nel lavoro, di essere escluso dalle opportunità sociali e dalle decisioni organizzative importanti e ai timori per la stagnazione della carriera (Desrosiers, 2001; Duxbury and Neufeld, 1999; McCloskey and Igbaria, 2003).

Molti studi dimostrano che i confini tra lavoro e vita privata sono sempre meno marcati negli ultimi decenni, con conseguenze tangibili in termini di salute psicofisica (Allen e Shockley, 2009; Kossek e Michel, 2011). La combinazione tra lavoro e ambiente domestico può essere la causa di conflitti tra le due sfere (Butts et al., 2015; Glavin e Schievmann, 2012; Mann e Holdsworth, 2003; Mirchandani, 2000; Sullivan, 2003). Ad esempio, uno studio ha rilevato che

il tempo trascorso a rispondere alle e-mail al di fuori dell'orario di lavoro è stato associato a livelli più alti di emozioni negative, come la rabbia o la frustrazione, nonché a un conseguente aumento del conflitto tra lavoro e tempo libero. (Butts et al., 2015).

Altri studi sembrano invece dimostrare il contrario di quanto detto sopra, in termini di conflittualità tra la sfera lavorativa e quella familiare. Il lavoro flessibile può infatti consentire alle persone di adeguare gli orari di lavoro con le proprie esigenze private, per esempio per dedicarsi alla cura dei figli o andare a prenderli all'uscita da scuola (Duxbury et al., 1998; Kirchmeyer, 1995; Raghuram e Wiesenfeld, 2004). Una maggiore flessibilità lavorativa, se ben corroborata, dà i suoi frutti in termini di salute psicologica (Joyce et al., 2010). Peraltro ciò contribuisce a far sentire i dipendenti maggiormente autonomi sul lavoro e pertanto responsabili per la gestione del proprio tempo (Elsbach, 2003; Hackman e Oldham, 1976; Standen, 2000), il che ha risvolti positivi per la salute psicofisica (Park and Searcy, 2012).

È proprio il modello di lavoro flessibile che può rappresentare un'opportunità per gestire al meglio i periodi di transizione lavorativa tanto in uscita (si veda un pensionamento graduale e non effettuato dall'oggi al domani) che in entrata (si pensi al reinserimento di un lavoratore dopo un periodo di stress o dopo essersi occupato della propria sfera relazionale come la nascita di un figlio). Regolare gradualmente il passaggio d'uscita o d'ingresso nel mondo del lavoro è certamente un modo per ridurre al minimo eventuali effetti stressanti o depressivi (Allen and Shockley, 2009).

Il modello di lavoro flessibile può costituire un vantaggio per tutti coloro che vivono in aree rurali o difficilmente raggiungibili, dove i problemi legati alla salute psicofisica quali alti tassi di depressione, disoccupazione e suicidio sono in genere più diffusi (Harvey et al., 2017). Un'indagine del 2012 sui lavoratori australiani (Colmar Brunton Research e Deloitte Access Economics for the Commonwealth of Australia, 2013) ha rilevato che il 70% di coloro che vivono nelle regioni più remote dell'Australia e attualmente inoccupati si impegnerebbero in un lavoro flessibile se ne avessero l'opportunità. Parimenti le organizzazioni in grado di prevedere schemi di lavoro flessibile possono impegnarsi ad adeguarsi alle esigenze dei dipendenti. Scandura e Lankau (1997) in uno studio hanno mostrato come le organizzazioni che tendono ad organizzare il più possibile attività lavorative da remoto si preoccupano maggiormente del benessere psicofisico dei dipendenti. Altresì, tra gli effetti si vedrebbe ridotto il turnover dei lavoratori. (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Nondimeno il lavoro flessibile contribuisce non solo a una riduzione dello stress in genere, ma anche a una diminuzione dei costi (basti pensare al pendolarismo per chi deve spostarsi abitualmente verso il luogo di lavoro). Così il tempo risparmiato sui viaggi lavorativi potrà essere utilmente reinvestito in rapporti sociali e quant'altro si desidera fare per se stessi o la propria famiglia (Greenhaus e Beutell, 1985; Konradt et al., 2003). In figura 3 è possibile studiare una panoramica dei cambiamenti futuri nel mondo del lavoro e rispettivi effetti in termini di benessere psicofisico.

Da una parte i recenti sviluppi tecnologici e digitali rappresentano la più grande opportunità di cambiamento nel mondo del lavoro, d'altro canto dovremmo interrogarci circa l'impatto sul benessere dei lavoratori. Normative, modalità di implementazione e percezione degli stessi cambiamenti variano in misura più o meno importante l'impatto in questione. Per creare luoghi di lavoro in cui i dipendenti traggano vantaggio dalla tecnologia, è necessaria una più stretta collaborazione tra ricercatori, psicologi, specialisti del settore digitale, aziende e istituzioni. Questa collaborazione beneficerebbe di un approccio guidato da principi di buona progettazione del lavoro.

Numerosi sono gli studi e le analisi sulla progettazione del lavoro e gli effetti sulla salute mentale. Così fenomeno del burnout può risentire di due fattori chiave, in particolare la riduzione dell'orario di lavoro e il coinvolgimento dei partecipanti nell'implementazione di nuovi schemi organizzativi (Ovest et al., 2016). O ancora, gli effetti benefici delle prassi partecipative dei lavoratori nell'organizzazione aziendale trovano riscontro nel modello "domanda-supporto-controllo" (Egan et al., 2007; Karasek e Theorell, 1990), in particolare nei casi in cui il controllo sui lavoratori è stato aumentato. Allo stesso modo, sono stati riscontrati miglioramenti sul benessere psicofisico dei lavoratori lì dove è stato applicato un approccio collaborativo per lo sviluppo del problem solving (Tsutsumi et al., 2009). Più gli utenti/lavoratori sono coinvolti nei processi organizzativi del rapporto tecnologia-lavoro, migliore è l'impatto sul benessere psicofisico.

Le organizzazioni potrebbero prendere in considerazione l'assunzione di psicologi esperti in materia di lavoro per progettare e implementare iniziative che promuovano un uso più "sano" o "meno impattante" della tecnologia. In Australia, esiste un numero crescente di istituti di ricerca sulla salute mentale, come il Black Dog Institute e Beyond Blue, nonché piccole imprese che offrono servizi di consulenza alle organizzazioni. Questi servizi di consulenza includono la collaborazione con le organizzazioni per incoraggiare l'implementazione di buone prassi in materia. I luoghi di lavoro in tutta l'Australia potrebbero trarre vantaggio dall'utilizzo di questi

servizi. Un recente sondaggio ha rilevato che all'interno del New South Wales (alias Nuovo Galles del Sud, Stato dell'Australia) solo l'8,8% dei luoghi di lavoro ha integrato pratiche sostenibili volte a promuovere il benessere psicofisico dei dipendenti (Donnelly and Lewis, 2017).

Le organizzazioni potrebbero anche considerare l'adozione di un approccio e-Health (insieme dei processi e pratiche di servizio per la salute dei pazienti basate sull'utilizzo del digitale e dell'online) per prendersi cura della salute dei propri dipendenti. In tal senso possono rivelarsi utili anche programmi formativi finalizzati a migliorare la salute dei dipendenti, rendendoli consapevoli di fattori importanti durante l'orario di lavoro (la necessità di prendersi una pausa, l'utilità di esercizi meditativi e via dicendo). Perdi più la formazione online si rivela essere tempestiva, efficiente e conveniente in termini economici, consentendo alle aziende di ammortizzare i costi della stessa.

Le strategie di gestione del cambiamento possono svolgere un ruolo chiave nella mitigazione degli effetti negativi sulla salute mentale associati all'introduzione di nuove tecnologie sul posto di lavoro. Come indicato da Vieitez et al. (2001), spesso accade che nuove tecnologie siano implementate in azienda senza coinvolgere il personale che poi di fatto andrà ad utilizzarle. È invece importante sollecitare una partecipazione dei lavoratori all'introduzione di nuove tecnologie, sia per ridurre l'impatto in termini di benessere psicofisico, sia per far sì che acquisiscano dimestichezza con i nuovi mezzi (Brougham e Haar, 2018 ; Vieitez et al., 2001). Pertanto le aziende dovrebbero impegnarsi a sostenere programmi formativi in materia basati su una comunicazione efficace all'interno dell'organizzazione (Petrie et al., 2018; Schweiger and Denisi, 1991).

Inoltre i numerosi progressi tecnologici implicano l'importanza dell'acquisizione di nuove competenze. Il World Economic Forum (2016) ha rilevato che la capacità di comprendere e utilizzare i dati, sia in modo critico che creativo, sarà fondamentale in un'era connotata da dispositivi con crescente potenza di calcolo. Gran parte dei lavori futuri richiederà anche competenze relative a settori quali scienze, tecnologia, ingegneria e matematica (STEM, acronimo di *science, technology, engineering and mathematics*) (Office of the Chief Scientist, 2013). Tuttavia, dovrà essere trovato un equilibrio tra l'acquisizione di competenze tecniche specifiche altrimenti indicate come *hard skill* e competenze più trasversali, ovvero le cosiddette *soft skill* (Torii e O'Connell, 2017). Per mantenere un vantaggio competitivo su altri, i dipendenti non solo dovranno mostrare una certa prontezza nell'adattarsi prontamente ai cambiamenti sul posto di lavoro legati alla tecnologia, ma anche destreggiarsi in abilità non

replicabili dall'intelligenza artificiale (Manyika, 2017). Gli studi dimostrano che saranno sempre più apprezzate competenze nei rapporti interpersonali, intelligenza emotiva, autogestione, risoluzione dei problemi, adattabilità e resilienza mentale (World Economic Forum, 2016).

È importante che le organizzazioni che offrono modalità di lavoro flessibili riconoscano l'importanza di diversificare le prassi e linee guida tra chi lavora in ufficio e chi da remoto.

Le organizzazioni dovranno pertanto prendere in considerazione l'implementazione di linee guida o normative adeguate alla tutela del lavoratore da remoto (Allen e Shockley, 2009). Ad esempio, potrebbero avvalersi di ricercatori e psicologi per capire come creare al meglio un ambiente sereno e confortevole per i dipendenti (Harvey et al., 2014). Altresì, le organizzazioni potrebbero collaborare con psicologi ed esperti per sperimentare iniziative come quelle testate dal Boston Consulting Group in cui ai dipendenti è stato proposto di trascorrere una notte senza smartphone durante la settimana (Perlow, 2012). Queste prassi e altre similari sono importanti per tutelare il lavoratore da remoto che spesso riscontra difficoltà nello stabilire confini netti tra lavoro e sfera privata.

Altra possibilità per migliorare il lavoro flessibile è far seguire il neo-lavoratore da remoto da uno più esperto in materia. Uno studio di Grant et al. (2013) Sono state raccolte interviste approfondite con i dipendenti da remoto per individuare i fattori incidenti sul conflitto tra sfera lavorativa e privata. Il tutoraggio offerto da chi ha acquisito una certa esperienza in tema di lavoro flessibile è una tutela ulteriore e un riferimento utile per chi si trova a dover gestire per la prima volta questo tipo di aspetti e problematiche lavorative.

Uno studio recente ha rilevato che il poter contare sul supporto di una comunità di riferimento è un fattore cruciale associato a una ridotta tensione psicologica nell'ambito del lavoro flessibile (Bentley et al., 2016). Anche altri studi hanno sottolineato l'importanza del supporto sociale per il benessere dei dipendenti (Daniels e Guppy, 1994; Desrosiers, 2001; Thompson e Protas, 2006). Considerando questi risultati, le aziende potrebbero organizzare periodicamente pranzi di lavoro, incontri informali e sessioni di networking in azienda per aiutare i lavoratori flessibili a costruire relazioni con tutti gli altri dipendenti.

È necessario che le aziende investano in tecnologie innovative che agevolino i processi collaborativi per fare in modo che i dipendenti possano altresì facilmente condividere conoscenze e lavori (Belanger e Allport, 2008; Dery e Hafermalz, 2016; Greer e Payne, 2014; Manca et al. , 2018). Così, per esempio, il software di messaggistica istantanea può

rappresentare un valido surrogato dei momenti di pausa e conversazione che abitualmente si svolgono in presenza (McAdams, 2006). Un numero crescente di organizzazioni si avvale di servizi di social networking aziendali, come Yammer di Microsoft (<http://www.yammer.com>), che consentono la comunicazione in tempo reale tramite testo, voce e video al fine di migliorare le interazioni tra i dipendenti. Il miglioramento delle relazioni personali all'interno dell'azienda sono un beneficio e per il benessere psicofisico e per l'avanzamento di carriera (Chapman et al., 1995; Taskin an Bridoux, 2003).

Una buona gestione aziendale del lavoro flessibile comporta il mantenimento di un certo grado di autonomia del lavoratore combinato a una comunicazione efficace e a un supporto pronto lì dove dovesse essere necessario (ad es. Frolick et al., 1993; Grant et al., 2013; Richardson, 2010). Pertanto i manager possono investire in risorse e sistemi di supporto per il lavoratore, sollecitandolo a non esagerare con l'uso della tecnologia (Barber e Jenkins, 2014). È altresì importante che i manager esprimano ragionevoli aspettative sui tempi di risposta e sulla disponibilità durante l'orario non lavorativo. In Australia, esistono per certo linee guida riguardanti il benessere psicofisico dei lavoratori da remoto (Comcare, 2013), pur non essendo stato finora possibile verificarne l'effettiva implementazione.

Le istituzioni governative devono a loro volta investire e promuovere pratiche aziendali che abbiano cura del benessere psicofisico dei dipendenti. Nel 2013, in vista del lancio della National Broadband Network (NBN), la Australian Public Service Commission ha testato una sessione di lavoro da remoto (Colmar Brunton Research e Deloitte Access Economics for the Commonwealth of Australia, 2013). I parametri di valutazione del test includevano produttività, costi e modalità associati al lavoro flessibile. Altri test in futuro potrebbero prendere in considerazione parametri indicativi del benessere psicologico dei dipendenti (ad es. livelli di isolamento auto-percepiti, depressione e altri indicatori oggettivi); i risultati dei test forniscono una base adeguata per lo sviluppo di politiche e linee guida in materia. Le politiche che disciplinano il lavoro flessibile rientrano a pieno titolo nelle questioni legislative in materia di salute e sicurezza sul lavoro da casa o in altri luoghi non regolamentati, inclusa la progettazione e l'orario di lavoro, le pause e il diritto alle ferie, nonché supporto e assistenza ai lavoratori (Australian Telework Advisory Committee, 2006). Gli enti governativi possono fornire assistenza alle organizzazioni nello sviluppo delle politiche aziendali, in conformità con la legislazione statale e federale pertinente. (Comcare, 2013; WorkCover NSW, 1996). Le politiche aziendali implementate per la tutela dei dipendenti garantiscono peraltro un pari livello

di diritti e opportunità di avanzamento di carriera tra tutti i lavoratori (sia in presenza che da remoto) (Huws et al., 1997).

Vista l'elevata probabilità che la maggior parte dei dipendenti lavorerà in modo flessibile a un certo punto della propria carriera, gli enti formativi dovrebbero prepararsi al meglio in tema di competenze per il lavoro da remoto. Tra queste competenze rientrano l'autonomia gestionale dei compiti assegnati, la gestione del tempo e le capacità di utilizzo dei dispositivi tecnologici (Sharit et al., 2009). La formazione riguarderà tanto gli enti tradizionalmente preposti (scuole e università), tanto i corsi previsti all'interno della stessa azienda o per i dipendenti già assunti. I corsi di aggiornamento sono utili per l'acquisizione e sviluppo di competenze di in materia di comunicazione e utilizzo di software innovativo (Huws et al., 1997; World Economic Forum, 2016). Considerando l'invecchiamento fisiologico della forza lavoro, organizzazioni, ricercatori e sviluppatori di software potrebbero collaborare ulteriormente per progettare tecnologie e programmi di formazione che tengano conto del livello di abilità e dei limiti dei dipendenti più anziani (Fisk et al., 2009; Sharit et al., 2009).

## **Alfabetizzazione digitale, competenze e valutazione**

Oggi, la maggior parte delle aziende si avvale di una grande quantità di informazioni che consente loro di adattarsi a un mercato in rapida evoluzione. Pertanto, le capacità di elaborazione delle informazioni delle aziende costituiscono un importante elemento di competitività e produttività per i dipartimenti informatici. La competitività dei dipendenti è diventata importante nelle aziende e nei reparti TIC (acronimo di *tecnologie dell'informazione e della comunicazione*), nonché in qualsiasi altro settore aziendale. Per aumentare la produttività e la qualità, le aziende del settore informativo devono garantire che i propri dipendenti abbiano un elevato livello di competenza. Pertanto è importante individuare quelle competenze necessarie per la propria forza lavoro e misurare le capacità attuali dei propri dipendenti al fine di migliorarle. In altre parole, le aziende devono non solo misurare le prestazioni lavorative dei dipendenti, ma misurarne la competenza in modo specifico e oggettivo.

I professionisti del settore informatico possono essere candidati per più posizioni lavorative: project manager, programmatori software, ingegneri per l'hardware, sviluppatori di database, specialisti di rete e così via. Ogni posizione richiede competenze diverse. Sono necessari strumenti in grado di valutare il livello di competenze dei dipendenti in modo oggettivo e quantitativo. Non è facile misurare i livelli di competenza acquisiti solo in base al numero di anni di lavoro, certificazioni o risultati di test. I modelli e gli strumenti di valutazione dovrebbero basarsi su prove quantitative che rappresentino accuratamente il livello di conoscenza ed esperienza professionale di un lavoratore.

Aumentare il livello delle competenze (e di riflesso la produttività aziendale) è una priorità delle organizzazioni del settore informatico (Munro, Huff, Marcolin e Compeau, 1997). Pertanto è bene partire da alcune questioni: come possono le organizzazioni valutare le competenze dei dipendenti e come possono essere migliorate le loro capacità lavorative? Inoltre, come si può misurare la competenza per lavori specifici e quali singole competenze sono ritenute implementabili e migliorabili per ciascun dipendente? I dipendenti, anche quelli che svolgono lo stesso lavoro, hanno infatti diversi livelli di competenza, conoscenze, esperienza (Quiñones, Ford e Teachout, 1995). I manager possono reperire facilmente il personale appropriato per un lavoro o un'attività specifica. Inoltre, le aziende possono migliorare le competenze dei propri dipendenti e fornire una formazione adeguata e commisurata alle esigenze produttive. Inoltre, i formatori o i manager possono concentrarsi sui livelli molto specifici di abilità o conoscenze che i loro dipendenti devono migliorare nell'ambito del lavoro attuale o di qualsiasi lavoro che

potrebbero svolgere nel prossimo futuro. Tuttavia, è difficile per aziende e manager disporre di una grande quantità di dati dettagliati sulle capacità dei propri dipendenti. Inoltre, i sistemi di valutazione tendono a non basarsi su metodi oggettivi o quantitativi, bensì su valutazioni soggettive da parte di esaminatori quali manager, personale delle risorse umane o consulenti esterni (Marcolin et al., 2000).

La maggior parte dei metodi valutativi si basano su sondaggi, interviste, questionari cartacei, certificazioni o valutazioni personali (Marcolin et al., 2000). I processi valutativi dovrebbero basarsi il più possibile su un'applicazione oggettiva dei parametri e una misura effettiva di quanto valutato. In particolare, i livelli di competenza professionale devono essere valutati oggettivamente utilizzando metodi affidabili e i risultati devono essere espressi quantitativamente e oggettivamente.

Le capacità della maggior parte della forza lavoro professionale possono essere stimate solo vagamente in relazione alla durata dell'esperienza lavorativa e agli incarichi ricoperti. Inoltre, le capacità professionali dei dipendenti sono difficili da stimare rispetto in base a test o certificati, perché le capacità lavorative non possono essere valutate solo in base alle conoscenze teoriche. In pratica, il risultato stimato può essere diverso rispetto alle competenze effettive, a seconda dell'esperienza sul campo (Quiñones et al., 1995). I risultati possono variare in base alla durata, alla frequenza e ai ruoli svolti (Quiñones et al., 1995). In altre parole, la carriera di un dipendente potrebbe non restituire a pieno o in modo credibile le competenze acquisite. È difficile raccogliere informazioni dettagliate sull'esperienza lavorativa dei dipendenti se si dispone solo del loro curriculum o di una valutazione personale da parte dei dirigenti o di una certificazione. Pertanto, le organizzazioni del settore informatico dovranno dotarsi di metodi per raccogliere informazioni sull'esperienza dei dipendenti e per valutare le competenze in base a prestazioni specifiche.

Il termine "*Competence*" (competenza) iniziò ad essere ampiamente utilizzato nell'articolo di David McClelland dal titolo "Testing for Competence". Ennis (2008) definì la competenza come "la capacità di applicare o utilizzare conoscenze, abilità, comportamenti e caratteristiche personali per svolgere con successo compiti di lavoro, funzioni specifiche o operare in un determinato ruolo o posizione" (p. 4). La competenza può anche essere definita come "l'insieme delle conoscenze e delle abilità richieste per eseguire i compiti" (Blancero, Boroski e Dyer, 1996, p. 387). In altre parole, la competenza personale consiste in conoscenze, abilità e attitudini possedute dai membri delle organizzazioni. Ogni organizzazione dovrebbe essere in

grado di definire sistematicamente i ruoli e le relative competenze al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Un “quadro di riferimento delle competenze” viene utilizzato come strumento per sviluppare e misurare sistematicamente le competenze. Può altresì essere definito come “uno strumento descrittivo utile per individuare le competenze necessarie per operare in un ruolo specifico all'interno di un'azienda” (Ennis, 2008, p.5).

Marcolin, Compeau, Munro e Huff (2000) hanno esaminato vari metodi di valutazione rivelando gli approcci più comuni: documenti di auto-valutazione, test pratici, questionari cartacei, etc. (Marcolin et al., 2000). I metodi di auto-valutazione possono essere inficiati da opinioni soggettive di chi compila il report. (Marcolin et al., 2000).

I questionari cartacei si basano su quesiti a scelta multipla. Questa tipologia di valutazione è mirata ad esaminare le conoscenze teoriche, d'altro canto i test pratici tendono a rendere conto dell'esperienza sul campo (Marcolin et al., 2000). Per un quiz cartaceo è sufficiente la semplice compilazione, per un test pratico occorrerà la partecipazione di un osservatore esterno. Le competenze sono valutate da osservatori imparziali come ricercatori, manager e personale esterno che possono avvalersi di una varietà di metodi come interviste e osservazione dei comportamenti (Marcolin et al., 2000). Questi metodi consentono la raccolta di dati in modo rapido e semplice, tuttavia potrebbero presentare costi non trascurabili.

Questi metodi possono essere attendibili per valutare accuratamente le capacità dei candidati in modo che il risultato sia valido e affidabile. Dowsing e Long (2002) suggeriscono le seguenti condizioni per l'implementazione della valutazione:

1. “La qualifica è rilevante per le competenze richieste sul campo”.
2. “L'esame è valido in quanto misura soltanto specifiche competenze”.
3. “I risultati dell'esame rispecchiano fedelmente la prestazione del candidato”.
4. "L'ambiente dell'esame è controllato in modo che i candidati non possano barare o falsare i risultati".

Molti team di ricerca si avvalgono di sondaggi online per raccogliere dati e personalizzare gli strumenti in base ai partecipanti. Dillman (2000) rileva che i vantaggi dei sondaggi online consistono nell'abbattimento dei costi legati alla produzione cartacea, spedizione e immissione dei dati, nonché riduzione generale dei tempi. Inoltre, il modello sviluppato per il sondaggio

online può essere riutilizzato più e più volte. D'altro canto, un limite che può riscontrarsi nei sondaggi online sta proprio nella diseguale alfabetizzazione digitale dei potenziali partecipanti (Dillman, 2000).

Molti studi esistenti si sono concentrati sugli elementi di progettazione necessari per misurare le prestazioni lavorative. Queste ricerche riguardano la misurazione e la valutazione del lavoro svolto dai dipendenti. Spesso però si tratta di metodi soggettivi e non specifici. Inoltre, è difficile trovare studi che valutino il livello delle competenze. La maggior parte delle aziende dispone di uno strumento per valutare i risultati e le capacità dei propri dipendenti. Tuttavia, di solito misurano solo le prestazioni lavorative o le competenze soggettive come la leadership, la capacità di comunicazione e la creatività. I rappresentanti o i manager delle risorse umane di un'azienda possono inquadrare approssimativamente le capacità professionali dei dipendenti esaminandone i titoli di studio o i curriculum. Pertanto, è molto difficile trovare strumenti o ricerche che valutino quantitativamente le competenze dei dipendenti.

In genere, termini come "abilità" o "competenza" indicano un livello base, ad esempio come gestire o applicare uno strumento e un metodo specifici. Inoltre, le misurazioni sono correlate al grado di adattamento delle abilità e quindi le competenze sono più che altro da considerarsi come parametri di sintesi delle capacità (Abraham, Beath, Bullen, Gallagher, Goles, & Kaiser, 2006).

Le organizzazioni del settore informatico dovranno tener presenti tanto le competenze attualmente richieste quanto quelle future. Perciò i requisiti dei dipendenti andranno dedotti dallo studio generale riguardante la forza lavoro (Ang, & Slaughter, 2000). Inoltre, valutare le competenze è un altro modo per sollecitarne l'acquisizione e lo sviluppo. Davis e Olson (1985) hanno classificato i campi di competenze del settore come analisi, progettazione, sviluppo, implementazione, supporto e gestione di sistemi informatici, composti da software, hardware, persone, procedure e dati.

Tuttavia, le competenze richieste per i professionisti nel settore informatico cambiano di pari passo con la tecnologia e all'ambiente aziendale, pertanto le organizzazioni devono continuare a collaborare con gli enti di formazione per un costante aggiornamento in materia. (Goles, Hawk, & Kaiser, 2008).

I titoli di studio presentati nei curriculum dei candidati mostrano che la forza lavoro del settore informatico è altamente qualificata tant'è che gran parte dei dipendenti (63%) riveste ruoli di livello professionale o manageriale.

Le competenze tecniche specifiche sono ampiamente richieste nelle aree di competenza di livello superiore, in particolare nell'ambito del software, o ancora come ruoli manageriali. Una combinazione di competenze altamente qualificate e intermedie (Livello 3) è più comunemente richiesta da coloro che lavorano in qualità di ingegneri informatici, assistenza agli utenti, grafica e comunicazione.

Oltre a una serie di competenze tecniche, i datori di lavoro richiedono competenze commerciali e interpersonali, in particolare nell'area di interazione con la clientela.

Le competenze di base sono prerequisiti per quasi tutte le occupazioni del settore e i datori di lavoro tendono a cercare dipendenti con competenze di livello superiore o intermedio. Gli standard professionali del settore informatico-tecnologico delineano competenze personali quali abilità comunicative, lavoro di gruppo, analisi critiche e processo decisionali, pensiero creativo, risoluzione dei problemi, conoscenze linguistiche (soprattutto lingua inglese), conoscenze matematiche e informatiche.

Le capacità di gestione e leadership nel settore informatico sono richieste prevalentemente a livelli più elevati e riguardano competenze non squisitamente tecniche (come gestione finanziaria e gestione del personale) e capacità manageriali. Le competenze aziendali includono: management aziendale; servizio clienti; controllo qualità; consapevolezza dell'impatto dell'utilizzo della tecnologia; alfabetizzazione finanziaria; linee guida legali. Le competenze di leadership sono richieste in particolare da manager e alti funzionari, ma anche da coloro che lavorano come professionisti o in team: strategia, buone prassi del settore del settore informatico; controllo qualità; servizio clienti; gestione delle risorse finanziarie; risorse umane; gestione del rischio; capacità imprenditoriali.

Si ritiene che più e meglio ci si avvale delle competenze, maggiori saranno le prestazioni produttive dell'azienda (Stone, 2011), pertanto la capacità di gestione e leadership sono particolarmente riconosciute per l'implementazione adeguata ed efficiente delle competenze a disposizione.

Uno studio internazionale suggerisce che l'utilizzo delle competenze tende a essere un fattore "più decisivo che non lo sviluppo delle competenze in sé" (Stone, 2011). In tal senso, è l'implementazione di quelle competenze che gioca un ruolo chiave.

Le pratiche legate al modello *High Performance Working* (HPW) sono spesso utilizzate per implementare al meglio il range di competenze dei candidati (UKCES, 2010b). Il modello HPW

consiste in un insieme di linee guida e indicatori tali da poter consentire di massimizzare le risorse e orientare in modo efficiente le competenze.

I parametri HPW, quando applicati al settore informatico, rilevano spesso risultati migliori in termini di autonomia dei dipendenti e più bassi in termini di processi aziendali. Ad esempio, è più probabile che i datori di lavoro nel settore informatico selezionino candidati ad alto potenziale o di talento in modo informale (32%) che formalmente. Solo l'8% dei datori di lavoro dispone di un processo formale per la selezione dei candidati, rispetto al 14% dei datori di lavoro negli altri settori produttivi. Per esempio, la pubblica amministrazione si avvarrà invece di una selezione del personale molto più formale e documentata.

Il settore informatico dispone di candidati altamente qualificati. L'alto livello di competenze disponibili si allinea con la struttura occupazionale della forza lavoro prevalentemente professionale e manageriale. Altresì, queste competenze altamente qualificate incidono e sulla produttività e sul mercato del lavoro.

I livelli di competenze nel settore sono cresciuti in modo costante alla percentuale di produttività del settore. Con il decrescere del tasso di occupazione nel settore dal 2008, ci sono meno dipendenti, ma più altamente qualificati rispetto al passato con una maggiore produttività pro capite.

Nel complesso, il settore mostra segnali di valorizzazione e utilizzo delle competenze di alto livello a beneficio delle imprese e nel guidare un settore competitivo e produttivo nonostante la recente recessione. Tuttavia, è possibile che le prestazioni settoriali dipendano in buona parte dal livello delle qualifiche e competenze nella forza lavoro. In tal senso, occorrerà puntare maggiormente su formazione e buone prassi.

## **Buone prassi**

La fidelizzazione del personale all'azienda fornisce un'indicazione della natura del mercato del lavoro. La circolazione del personale (non come conseguenza diretta di ridimensionamento o licenziamento dell'azienda) potrebbe indicare: un'offerta di lavoro più appetibile in termini retributivi o ancora insoddisfazione rispetto all'occupazione attuale.

Nel settore informatico si riporta spesso un problema di differenze retributive sostanziali tra un'azienda e l'altra tale da determinare spostamenti occupazionali. Tra le altre cause si rilevano: condizioni di lavoro poco attraenti (38%), mancanza di prospettive di carriera (34%), persone non abbastanza interessate a svolgere questo tipo di lavoro (28%) e orari di lavoro troppo pesanti (26%), oltre a una forte concorrenza sul mercato del lavoro.

Per risolvere i problemi legati all'occupabilità e alla fidelizzazione sul luogo di lavoro, le aziende informatiche tendono spesso a offrire aumenti salariali e altri incentivi, quali opportunità formative. L'impatto derivante dalle migrazioni verso altre aziende comporta conseguenze in termini di produttività e sviluppo del business.

Nel settore informatico, il 47% dei datori di lavoro sostiene di avere dipendenti (pienamente competenti) spesso iper-qualificati rispetto alle competenze richieste o al ruolo da ricoprire, un dato simile alla media (49%) in altri settori.

Sebbene quasi la metà dei datori di lavoro riferisca di una sottoccupazione nelle proprie attività, in termini di percentuale di dipendenti iper-qualificati, si stima che questi rappresentino solo il 16% della forza lavoro in tutti i settori. Anche in questo caso, il settore informatico si attesta con una media del 15%. L'incidenza più alta di sottoccupazione si registra nei settori del turismo e dello sport, dove quasi un quarto (24%) della forza lavoro è sovra-qualificata.

Quello informatico è un settore altamente qualificato con il 55% dei dipendenti laureati o almeno diplomati. Inoltre, oltre i tre quarti (77%) della forza lavoro sono impiegati come manager o tecnici.

Le discrepanze in termini di competenze comportano una serie di conseguenze. Oltre a incidere negativamente sulle prestazioni e sulla competitività aziendale a causa dell'aumento del carico di lavoro per il personale, dell'aumento dei costi operativi, dei problemi di qualità, dei ritardi nello sviluppo di nuovi prodotti/servizi, ciò incide sull'inflazione salariale e sulla migrazione verso altre aziende.

Il 5% dei datori di lavoro nel settore informatico dichiara di avere ruoli scoperti in azienda. Ciò è causa di ritardi nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi (68%) e, inoltre, metà dei datori di lavoro (50%) riporta a questa causa una diminuzione delle vendite.

I datori di lavoro del settore informatico restano tuttavia ottimisti riguardo le prospettive di crescita del mercato e della propria organizzazione, tendendo ad aggirare i problemi derivanti dalla carenza di competenze con offerte di lavoro più allettanti in termini salariali.

Nondimeno le aziende di altri settori vedono via via crescere l'importanza delle competenze informatiche, in termini di innovazione e rapporti con la clientela (Gends et al, 2011) Gli sviluppi tecnologici hanno un'incidenza trasversale in più settori produttivi.

Il progresso tecnologico e digitale è pervasivo al punto da incidere anche sulla cultura in generale, sulla struttura dei modelli famigliari e sociali in genere. Basti pensare al modello di lavoro flessibile e alle sue conseguenze in termini di gestione della sfera privata e relazionale.

Il modello di lavoro flessibile ha avuto conseguenze significative in fatto di sviluppo di taluni aspetti: accesso al "cloud", meeting online, software di condivisione di file online. I problemi e gli aspetti legati alla distanza fisica o geografica sono del tutto azzerrati (SAMI Consulting Ltd, 2010). D'altra parte, il *National Strategic Skills Audit for England* (UKCES, 2010) rileva che i modelli di lavoro intensivo entrano spesso in conflitto con la crescente individualizzazione degli interessi personali.

Il diffondersi del lavoro da remoto comporta un aumento delle competenze in fatto di assistenza clienti e sviluppo di software adeguato. Inoltre aumentano i dipendenti che si avvalgono dei propri dispositivi digitali per fini lavorativi (Socitm, 2012).

Da non sottovalutare l'impatto del digitale anche nei movimenti di protesta e in altri fenomeni socio-culturali a livello nazionale e internazionale (basti pensare alle vicende legate a WikiLeaks o alle cosiddette Primavera Arabe). Inoltre v'è una crescente pressione sul settore per facilitare l'accesso a dati sensibili da parte delle Autorità (in relazione ad esempio al fenomeno del download illegale).

Pur a fronte di un mercato del lavoro nel settore informatico che in termini di offerta gode di ottima salute, considerati ad esempio gli stipendi relativamente buoni, si è verificato un calo delle competenze informatiche e della domanda, in particolare sono poche le donne che optano per ruoli tecnici. Oltre la metà dei laureati in informatica e occupati (56%) non lavora in professioni informatiche sei mesi dopo la laurea (HESCU/AGCAS, 2011). Uno studio

presentato per la BRI sul rapporto tra laureati e posti di lavoro nell'ambito delle discipline STEM suggerisce che la bassa domanda è da imputarsi a una mancanza di conoscenza del lavoro e delle carriere nel settore e anche "perché i laureati percepiscono altre aree lavorative come più interessanti" (Mellors-Bourne et al. ., 2011).

D'altra parte, pur a fronte di una crisi economica tale da incidere sui prezzi di cibo ed energia, il consumo di beni tecnologici non accenna a diminuire. Sempre più attività, sia legate all'intrattenimento, al lavoro o ai servizi pubblici, richiedono funzionalità digitali.

Tra le competenze aziendali più richieste vanno menzionate: capacità di pianificazione e organizzazione, capacità di risoluzione dei problemi e di comunicazione scritta, nonché competenze nella gestione di programmi, progetti e fornitori.

Esistono soluzioni per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali, ma nel medio-lungo termine è necessario un riadeguamento dell'offerta formativa per integrare e sviluppare queste abilità con quelle tecniche-specifiche.

Lo sviluppo di competenze imprenditoriali più efficaci è considerato molto importante per il settore in termini di massimizzazione dei benefici e raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le abilità interpersonali, incluso il servizio clienti, sia in prima linea che nello sviluppo aziendale, sono viste come un'area potenziale per lo sviluppo delle cosiddette "soft skill".

In taluni settori è necessario integrare le competenze trasversali con quelle più tecniche, lì dove ad esempio viene richiesta un'assistenza specifica su un prodotto. Al contrario, in aree come le vendite e il servizio clienti le capacità interpersonali sono intrinsecamente fondamentali.

Ancora una volta, l'acquisizione e lo sviluppo di competenze trasversali è legato a programmi di formazione sul medio e lungo periodo.

Nell'ambito del settore informatico, le capacità interpersonali sono importanti per sviluppare sia il mercato tra imprese che tra imprese e consumatori. È fondamentale che il personale tecnico abbia le capacità per interagire con i colleghi in termini di soddisfazione delle esigenze dei clienti.

Sebbene le competenze commerciali e interpersonali siano richieste in tutte le occupazioni, nel settore informatico rivestono un peso particolare. È più probabile che capacità di relazioni interpersonali siano necessarie in aree come il servizio clienti, rispetto ai professionisti del software, tuttavia anche in questo caso è opportuno saper individuare le esigenze dei clienti al

fine di sviluppare un prodotto adeguato. Inoltre, sono necessarie capacità interpersonali, commerciali e gestionali per lavorare in modo efficace in team.

## Fonti

Hwang, O Hyun, "A Quantitative Framework Of Skill Evaluation of IT Workforce" (2014). Open Access Theses. 445.

Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 23.

UKCES (2013). Technology and skills in the Digital Industries. Evidence Report 73.

Delineare i migliori metodi/idee di cooperazione tra giovani e imprese per promuovere l'occupazione nel settore informatico.

- assistenza e servizi per il partner/coniuge
- copertura sanitaria e assicurativa
- formazione e apprendistato.

Introduzione	3
Cenni introduttivi su datori di lavoro e organizzazioni del settore informatico:	7
Caso di studio A: Heritage Malta	7
Caso di studio B: Betsson Group	7
Caso di studio C. B2B MALTA LTD. REGTECH PARTNERS LTD	7
Assistenza e servizi per il partner/coniuge	8
1. Definizione:	8
2. Buone prassi e metodologie: brevi cenni	13
3. Casi di studio	14
Copertura assicurativa sanitaria	15
1. Definizione:	15
2. Buone prassi e metodologie: brevi cenni.	15
3. Casi di studio	16
Mentoring e coaching	16
1. Definizione:	16
2. Buone prassi e metodologie: brevi cenni.	17
3. Casi di studio	17
Osservazioni conclusive	17
Caso di studio A	17
Caso di studio B	17

## Introduzione

La finalità di questo studio consiste nell'individuare le migliori organizzazioni per favorire l'incontro tra giovani competenti nel digitale e aziende che offrono posizioni lavorative nel settore informatico.

La metodologia di cui ci si avvale ai fini dell'analisi è sia di ricerca documentale che tramite sondaggi/interviste. Per le interviste, abbiamo contattato diversi dipendenti nel settore informatico (altrimenti definito da qui in avanti con l'acronimo inglese IT, *information technology*, ovvero *tecnologia dell'informazione*). I partecipanti alla ricerca hanno risposto in modalità anonima. Abbiamo anche intervistato tre dipendenti del settore IT circa alcune informazioni specifiche:

- assistenza e servizi per il partner/coniuge
- copertura sanitaria e assicurativa
- formazione e apprendistato

Abbiamo anche chiesto loro di compilare la tabella seguente in modo che dalle informazioni fornite possiamo inserire i dati relativi al settore informatico in cui operano.

	<b>Qualifica minima richiesta</b>	<b>Livello e tipo di esperienza necessari</b>	<b>Ruolo nell'organizzazione</b>	<b>Retribuzione</b>	<b>Contratto tipo</b>

Posizione 1	Laurea (anche più di 1) o titolo equipollent e	Esperienza lavorativa pratica nell'area di competenza con un'organizzazione di ottimo valore	Progetti interni e autofinanziati.	€40-€55/h	Contratto vincolato al progetto – possibile estensione per area di ricerca e sviluppo
Posizione 2	Laurea (anche più di 1) o titolo equipollent e	Esperienza lavorativa pratica nell'area di competenza con un'organizzazione di ottimo valore	Progetti interni e autofinanziati.	€60/h	Contratto vincolato al progetto – possibile estensione per area di ricerca e sviluppo
Posizione 3	Laurea (anche più di 1) o titolo equipollent e	Esperienza lavorativa pratica nell'area di competenza con un'organizzazione di ottimo valore	Progetti interni e autofinanziati.	€35 – €60/h	Contratto vincolato al progetto – possibile estensione per area di ricerca e sviluppo
Posizione 4	Laurea (anche più di 1) o titolo equipollent e	Esperienza lavorativa pratica nell'area di competenza con un'organizzazione di ottimo valore	Progetti interni e autofinanziati.	€50/h	Contratto vincolato al progetto – possibile estensione per area di ricerca e sviluppo

		<b>Qualifica minima</b>	<b>Livello e tipo di</b>	<b>Ruolo nell'organizzazione</b>	<b>Retribuzione</b>
--	--	-----------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------

		<b>richiesta</b>	<b>esperienza necessari</b>		
Posizione 1	Manager	Diploma (livello 6 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione maltese)	8 anni di esperienza lavorativa rilevante di cui 2 anni nella rispettiva area di competenza	Il manager è responsabile della progettazione, dello sviluppo e dell'implementazione della strategia; gestisce i servizi informatici, si occupa di innovazione digitale e funzioni di supporto comprese le infrastrutture e le operazioni tecniche al fine di fornire un servizio il più efficiente possibile al personale, ai clienti e alle parti interessate. Il manager è responsabile dell’efficienza dei servizi e dell’amministrazione dell’organizzazione. Il ruolo si concentra su sistemi e servizi aziendali e includerà compiti pratici come supporto hardware e software, gestione dei progetti, sviluppo strategico e pianificazione del budget.	31212
Posizione 2	Senior Principal Officer (responsabile senior principale)	Diploma (livello 6 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione	6 anni di esperienza lavorativa rilevante di cui 1 anno nella rispettiva area di	In collaborazione con il Manager, il ruolo del Senior Principal Officer è quello di coordinare e implementare tutte le attività che coinvolgono hardware e/o software, comprese le relative prassi presso Heritage Malta e di coordinare le attività del team.	26953

		maltese)	competenza	Inoltre dovrà garantire che tutti gli obiettivi del dipartimento siano raggiunti in tempo e secondo il budget specificato.	
Posizione 3	Principal Officer (responsabile esecutivo)	Diploma (livello 6 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione maltese)	3 anni di esperienza lavorativa rilevante	In collaborazione con il Manager e il Senior Principal Officer, il responsabile esecutivo dovrà coordinare e implementare tutte le attività e le procedure hardware e software presso Heritage Malta.	24757
Posizione 4	Coordinatore	Diploma (livello 5 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione maltese)	5 anni di esperienza lavorativa rilevante	Fornisce supporto nello sviluppo di soluzioni hardware e software, inclusa l’assistenza	24008
Posizione 5	Coordinatore	Diploma (livello 5 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione	4 anni di esperienza lavorativa rilevante	Coordina la pianificazione, l’implementazione e la manutenzione di tutti i sistemi informatici.	22327

		maltese)			
Posizione 6	Tecnico	Diploma (livello 4 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione maltese)	3 anni di esperienza lavorativa rilevante	Manutenzione e assistenza tecnologica dei sistemi dell’azienda	20289
Posizione 7	Tecnico	Diploma tecnico specifico (livello 3 MQF – Malta Qualifications Framework, Quadro di livelli d’istruzione maltese)	2 anni di esperienza lavorativa nella rispettiva area di ricerca	Diagnosticare, riparare e mantenere hardware e software per garantire il regolare svolgimento delle operazioni.	18905
Posizione 8	Tecnico Junior	Diploma tecnico specifico	3 anni di esperienza lavorativa rilevante	Assistere il tecnico nella diagnosi, riparazione e mantenimento del buon funzionamento di tutti i sistemi hardware e software interni.	16919

## **Cenni introduttivi su datori di lavoro e organizzazioni del settore informatico:**

### **Caso di studio A: Heritage Malta**

Heritage Malta è la principale organizzazione nazionale che cura i siti del patrimonio in tutte le isole maltesi. L'utilizzo di strumenti e dispositivi digitali è essenziale ai fini del lavoro svolto. Così nel corso degli anni hanno aumentato la propria forza lavoro nel settore informatico e investito in infrastrutture tecnologiche per i siti storici di Malta. Siamo stati in contatto con Grima (dipendente dell'organizzazione), che è stato abbastanza diretto e ottimista sui futuri progetti di cui il patrimonio maltese può beneficiare.

### **Caso di studio B: Betsson Group**

Betsson è una multinazionale svedese che offre prodotti e servizi per giochi e scommesse online. In tal senso lo sviluppo di nuovi software è essenziale per stare al passo con un mercato molto competitivo. Abbiamo parlato con Sony, che si è mostrata da subito entusiasta di mostrarci i metodi aziendali.

### **Caso di studio C. B2B MALTA LTD. REGTECH PARTNERS LTD**

In questi caso abbiamo avuto modo di parlare con Gordon Theobald. È il direttore di queste due startup. Regtech è una startup innovativa leader in normative e linee guida di conformità. B2B Malta lavora sulle individuazioni delle opportunità commerciali e sul mercato. Entrambe le realtà sono interessate da sviluppi e strumenti digitali.

L'area informatica riguarda soprattutto lo sviluppo delle due piattaforme necessarie per gestire le startup sopra citate e per supportare la creazione di nuovi software, sistemi e APP, tra cui la progettazione di algoritmi dedicati.

Le start-up in questione incontrano difficoltà nel reperire personale qualificato che possa essere coinvolto all'interno dell'organizzazione, dovendo spesso avvalersi di consulenze esterne. Ci sono opportunità per chi è interessato all'area della progettazione grafica e dello sviluppo del software. Spesso ci si affida a giovani talenti che colgono l'occasione per crescere e implementare le proprie competenze sul campo.

## **Assistenza e servizi per il partner/coniuge**

### **1. Definizione:**

La quotidianità diventa sempre più frenetica, aumentano i dipendenti votati alla carriera, aumentano le donne sul lavoro, si diffonde il lavoro da remoto: per questi e altri motivi sempre più aziende avvertono l'esigenza di tutelare e sostenere i partner/coniugi dei dipendenti.

La questione del sostegno per partner o coniugi dei dipendenti non è una novità recentissima ed è trasversale a più settori lavorativi. Ciò è quanto emerge da un sondaggio condotto da NetExpat e EY:

- NetExpat ha rivelato che il 33% dei datori di lavoro ha segnalato un aumento delle prestazioni dei propri dipendenti quando è stato fornito supporto ai propri partner nell'ambito di incarichi internazionali.
- Il 71% dei datori di lavoro che offrono supporto ai partner riporta un aumento della soddisfazione per l'incarico ricevuto.
- Il 71% delle aziende vede in un partner infelice e non integrato nella località ospitante il motivo più comune per un incarico fallito.
- Il 62% dei datori di lavoro desidera incoraggiare i dipendenti ad accettare un incarico offrendo supporto ai propri partner.
- Il 70% dei dipendenti uomini e il 78% delle donne vede nel partner, che non è disposto a trasferirsi a causa della propria carriera, il motivo più frequente per non accettare un incarico.
- Il 43% dei datori di lavoro prevede un aumento delle prestazioni lavorative a seguito del sostegno offerto a partner o coniugi<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.netexpat.com/partner-support-why-should-i-invest>

Per quanto riguarda l'alloggio e il sostegno per il partner/coniuge, sembra che il settore universitario sia quello che offre più esperienza in tal senso, pertanto è stato anche il settore occupazionale più coinvolto in questo aspetto della ricerca. In questo documento, ci saranno casi in cui ci riferiremo alla ricerca e al modus operandi dell'ambito accademico come scenari o buone prassi implementabili in modo analogo al settore informatico.

È bene notare che nell'ambito di queste politiche di sostegno, la maggior parte dei luoghi di lavoro in cui tale prassi è stata adottata, abbia riguardato maggiormente posizioni apicali/dirigenziali. Tuttavia, nel caso del settore informatico, anche le posizioni di management intermedio o junior sono state prese in considerazione nell'ambito delle misure di sostegno.

Tra le misure di sostegno più frequenti troviamo: parcheggi riservati, orari di lavoro flessibili.

O ancora sono previste misure di assistenza per persone con esigenze speciali o difficoltà motorie. Secondo il Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti, l'alloggio dovrebbe essere tale da poter consentire all'individuo di svolgere ordinariamente le mansioni lavorative. Le garanzie fornite possono includere attrezzature specializzate, modifiche all'ambiente di lavoro o adeguamenti agli orari di lavoro<sup>2</sup>. In alcuni paesi queste misure sono applicate e previste per legge a seconda dei lavoratori assunti e delle dimensioni dell'azienda. Ad esempio a Malta, in presenza di più di 20 dipendenti assunti almeno il 2% deve essere costituito da persone con esigenze speciali<sup>3</sup>.

Ai fini del presente documento è bene utilizzare le seguenti definizioni.

Coniuge è stato spesso un termine comunemente usato come sinonimo neutro di marito o moglie. Ai fini della presente definizione, per marito o moglie si intende l'altra persona con la

---

<sup>2</sup>

<https://www.dol.gov/general/topic/disability/jobaccommodations#:~:text=A%20job%20accommodation%20is%20an,to%20work%20schedules%20or%20responsibilities.>

<sup>3</sup> <https://jobsplus.gov.mt/employers-mt-MT-en-GB/employing-persons/employing-persons-disability>

quale un individuo ha contratto matrimonio come definito o riconosciuto dalla legge vigente nello stato in cui è stato contratto il matrimonio o comunque secondo le leggi applicabili. Qui si fa riferimento altresì ai matrimoni o unioni tra persone dello stesso sesso o di diritto comune che: (1) si sono sposati nello Stato in cui le leggi li riconoscono come coniugi; o (2) se stipulato al di fuori di qualsiasi stato, è comunque valido nel luogo in cui è stato stipulato e avrebbe potuto essere stipulato in almeno uno stato<sup>4</sup>.

Dove invece si parla di partner, ci si riferisce al compagno o compagna con i quali si convive sotto lo stesso tetto. In tal senso si può dimostrare di convivere con il proprio partner in molteplici modi: a) ipoteca o locazione congiunta; b) designazione del convivente come beneficiario dell'assicurazione sulla vita; c) designazione del convivente come beneficiario primario nell'atto di successione; d) accordo legale di unione; e) procure per beni immobili e/o sanitari; f) comproprietà di autoveicolo, cointestazione del conto corrente; registrazione/certificazione della convivenza<sup>5</sup>.

Nel settore informatico, soprattutto nel caso di operazioni transfrontaliere, potrebbe essere necessario il trasferimento di dipendenti e partner. Di seguito sono elencate alcune delle difficoltà che si presentano in casi del genere<sup>6</sup>:

- Sostegno interculturale
- Sostegno e assistenza fiscale
- Assistenza nella ricerca di lavoro
- Corsi di formazione e accreditamento
- Permessi di lavoro
- Conoscenza delle leggi del paese ospitante
- Lingua del paese ospitante
- Assistenza nell'accoglienza

---

<sup>4</sup> <https://www.lawinsider.com/dictionary/spouse>

<sup>5</sup> <https://policies.wsu.edu/prf/index/manuals/60-00-personnel/60-15-partner-spouse-accommodation/>

<sup>6</sup> <https://www.sirva.com/learning-center/blog/2020/02/19/supporting-accompanying-spouses-partners-during-relocation>

## Tipologie di misure di sostegno

Per capire meglio come un coniuge/convivente possa ricevere assistenza e servizi è bene distinguere tra le diverse tipologie di misure di sostegno. Come menzionato nelle raccomandazioni SIRVA (*Worldwide Relocation & Moving*) il datore di lavoro può prendere in considerazione svariati fattori.

- **Informati:** Assicurati di determinare l'idoneità al lavoro del coniuge/partner sia dal punto di vista delle politiche aziendali che delle normative vigenti in materia di permessi di lavoro nel paese ospitante. Se il coniuge/partner non è autorizzato a lavorare nel paese ospitante, è bene definire con chiarezza l'eventuale sostegno che sarà messo a disposizione. Ad esempio, il rimborso delle tasse scolastiche è un incentivo per chi mira a un avanzamento di carriera o alla frequentazione di corsi formativi. Se il trasferimento sarà a lungo termine o permanente, anche il finanziamento dell'aggiornamento delle qualifiche nel paese ospitante sarebbe una misura adeguata al caso. Anche le organizzazioni di volontariato possono costituire un ausilio importante all'estero in materia di accoglienza.
- **Mantieni una comunicazione aperta e chiara:** una volta individuati limiti e/o ostacoli al trasferimento del partner, comprese le questioni attinenti ai costumi del luogo, è bene stabilire una comunicazione chiara e diretta tanto con il dipendente che con il partner/coniuge. Ciò è importante per poter consentire a tutti gli interessati di pianificare al meglio il trasferimento.
- **Assistenza sul mercato del lavoro:** Prendi in considerazione la possibilità di fornire una guida per la revisione del curriculum basata sulle tendenze e preferenze del paese ospitante, uno studio del mercato del lavoro per aiutare il coniuge/partner a orientarsi tra le offerte occupazionali. La formazione linguistica e culturale è essenziale per favorire l'assimilazione nel nuovo ambiente e per sviluppare una consapevolezza delle norme sul luogo di lavoro che possono variare notevolmente dal paese di origine. Nondimeno anche una formazione mirata a come condurre un colloquio di lavoro tenute in debito conto le differenze culturali può risultare molto utile. Una volta trovato lavoro, è bene prendere in considerazione se e come sia possibile prevedere un'indennità di rimborso per i trasporti. In alternativa, se il coniuge/partner possiede competenze tali da poter ricoprire una mansione lavorativa da remoto, è bene poter

fornire una formazione ad hoc, fatte sempre salve le normative fiscali nel paese ospitante. Riuscire ad offrire una posizione lavorativa o quantomeno a garantire adeguate misure di sostegno al partner/coniuge è un vantaggio sia per i dipendenti che per l'intera organizzazione.

- **Network vecchi e nuovi:** è bene incoraggiare l'adesione a gruppi e organizzazioni di accoglienza locale in grado di offrire supporto ai nuovi arrivati e limitare l'impatto con un diverso ambiente culturale. La formazione linguistica e culturale gioca un ruolo significativo nell'aiutare le persone a costruire nuove reti di supporto, sia personali che professionali. Assicurati che sia disponibile una buona connessione Internet nell'alloggio ospitante, dal momento che è sempre essenziale poter mantenere i rapporti con amici e parenti del paese d'origine. Da una parte deve essere garantito un senso appartenenza e riconoscimento graduale nel nuovo ambiente, dall'altra devono poter essere forniti gli strumenti che consentono di mantenere i rapporti con il paese d'origine.
- **Assistenza fiscale e permessi di lavoro:** se l'azienda garantirà per il permesso di lavoro del coniuge/partner, sarà necessario definire se il reddito sarà compensato o meno, in tutto o in parte. Questo dovrebbe essere definito nella politica di perequazione fiscale dell'organizzazione (il reddito del coniuge/partner è generalmente classificato come reddito personale), poiché le implicazioni fiscali possono essere significative<sup>7</sup>.

Per facilitare la comprensione in questo documento esamineremo alcuni dei tipi di misure di sostegno ai partner dei dipendenti presentati dall'American Association of University Professors che possono essere implementati nel settore informatico<sup>8</sup>:

**Servizio offerto da network e organizzazioni ad hoc come HERC (acronimo di *Higher Education Recruitment Consortium*):** Gli HERC sono organizzazioni formali di enti educativi presenti in alcune regioni e stati, come la California meridionale, il New England, il

---

<sup>7</sup><https://www.sirva.com/learning-center/blog/2020/02/19/supporting-accompanying-spouses-partners-during-relocation>

<sup>8</sup><https://www.aaup.org/NR/rdonlyres/E8B6FE51-3765-4528-AC4F-874C8ECDB7D9/0/PartnerandDualCareerAppointments.pdf>

Missouri e il New Jersey. Una decina di queste organizzazioni forniscono una varietà di servizi per i partner/coniugi di chi lavora in ambito accademico. I costi di adesione all'HERC variano in base alle dimensioni dell'istituto, rendendo questa opzione, ove disponibile, particolarmente utile per le istituzioni più piccole. Le istituzioni possono anche creare reti meno formali per condividere informazioni utili all'assistenza nei confronti dei partner/coniugi.

**Uffici ed enti preposti per il supporto:** Anche gli uffici delle risorse umane o altri enti specializzati possono fornire assistenza in materia di preparazione dei curriculum e colloqui lavorativi, oltre a fornire supporto e informazioni in merito ad alloggi e quant'altro per i partner/coniugi dei dipendenti.

**Posizioni lavorative provvisorie:** alcune istituzioni offrono la possibilità di una posizione lavorativa transitoria o una borsa di studio temporanea al partner/coniuge del dipendente nel mentre che s'impegna a trovare una sistemazione adeguata.

**Contratto a tempo indeterminato o part-time:** talvolta – dipende dagli enti accademici e da altre condizioni – l'Università potrebbe altresì offrire una posizione lavorativa a tempo indeterminato o part-time anche al coniuge/partner del dipendente già assunto. Peraltro questa “duplice carriera universitaria” è un modello ideale per conciliare al meglio aspetti lavorativi e familiari. Eventuali decisioni dovranno poi essere passate al vaglio delle politiche di assunzione dell'ente in questione (numero dei docenti, posizioni lavorative disponibili, etc.)

**Assistenza sul percorso di studi:** talvolta l'università o l'ente accademico potrebbe fornire al partner – se del caso – l'assistenza necessaria per completare un percorso di studi già iniziato.

**Posizioni lavorative condivise:** In questo tipo di accordo, i partner condividono una posizione di ruolo con responsabilità definite per l'insegnamento, la ricerca e il servizio. La posizione condivisa può essere il 100% o più di una posizione a tempo pieno con, ad esempio, ogni partner nominato al 50% di una posizione a tempo pieno, oppure può essere un accordo in cui un partner è nominato al 60% e così via. Questa forma di sostegno, tuttavia, è solitamente limitata nella sua applicabilità ai docenti della medesima disciplina o strettamente correlate e a coloro che non necessitano di due stipendi a tempo pieno. Le posizioni lavorative

condivise potrebbero essere la soluzione ideale per talune coppie che svolgono già la stessa professione.

## 2. Buone prassi e metodologie: brevi cenni

Come riportato dall'AAUP nel suo documento in materia di misure di sostegno ai coniugi, l'implementazione delle stesse ha bisogno di politiche solide alla base, tra cui l'agevolazione all'ingresso nel mondo del lavoro per tutti i candidati, senza pregiudizi di genere o altro tipo.

Raccomandazioni in materia.

- Nell'ambito del settore informatico (così come in genere in ogni settore) le politiche di sostegno dovrebbero essere garantite come presupposto di base e non ricorrendo di volta in volta ad accordi ad hoc. Tali misure dovrebbero inoltre essere garantite per tutte le coppie, senza pregiudizi di genere o orientamento sessuale.
- Le informazioni sulle misure di sostegno dovrebbero essere messe a disposizione di tutti i candidati.
- **Obbligo informativo:** esiste un obbligo morale di fornire informazioni riguardanti ad es. la situazione del permesso di lavoro nel paese ospitante, le misure di sostegno incluse quelle riguardanti opzioni di carriera, alternative di carriera, istruzione superiore, integrazione e networking nella località ospitante.
- **Dovere di prevenzione:** esiste un obbligo morale nel prendersi cura del benessere psicofisico dei dipendenti e dei loro partner/coniugi.
- **Obbligo di intervento:** esiste un obbligo morale e commerciale di intervenire se le politiche di sostegno dell'ente/paese ospitante non soddisfino le esigenze dei partner.
- **Dovere di verifica:** esiste un obbligo morale e commerciale di selezionare il fornitore di servizi esterno appropriato e con prezzi ragionevoli, verificando la qualità del servizio e la soddisfazione dei partner<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> <https://www.netexpat.com/partner-support-why-should-i-invest>

### 3. Casi di studio

Le politiche di accoglienza dei partner dei docenti sono abbastanza diffuse nel mondo universitario, in particolare per i docenti senior. Sono infatti previste sovvenzioni per gli affitti, così come l'eventuale assegnazione di una posizione lavorativa.

La Washington State University ad esempio può arrivare a finanziare fino a tre anni di affitto per il coniuge/partner del proprio dipendente<sup>10</sup>. Nella stessa università vengono offerte modalità di lavoro interinale ai coniugi o ai partner. A meno che non ci siano posti vacanti, un dipendente può fare una richiesta scritta e l'università può offrire una posizione lavorativa temporanea.

L'Università del Maine ha una politica e un programma di sostegno per coniugi e partner. Il programma consiste principalmente nel supportare il coniuge/partner nell'orientarsi nel nuovo mercato del lavoro del paese ospitante<sup>11</sup>.

Singoli comuni di tutta Italia, Francia e Spagna hanno preso parte a iniziative in cui piccoli paesi come Rieti e Santa Fiora in Italia sono pronti a pagare più della metà dell'affitto per un buon numero di mesi. Alcune di queste iniziative prevedono il finanziamento di una borsa di studio in caso di nascita di figli<sup>12</sup>.

Malta offre un permesso di soggiorno per cittadini extracomunitari in casi analoghi<sup>13</sup>.

Alcuni degli intervistati riportano che esistono società di gioco online che offrono servizi di trasloco e alloggio, e assistenza fino a un anno. Talvolta la società contribuisce alle spese di locazione.

---

<sup>10</sup> <https://policies.wsu.edu/prf/index/manuals/60-00-personnel/60-15-partner-spouse-accommodation/>

<sup>11</sup> <https://umaine.edu/hr/career-opportunities/spouse-and-partner-accommodation-policy/>

<sup>12</sup> <https://www.travelinglifestyle.net/these-italian-towns-pay-digital-nomads-to-come-and-work-remotely/>

<sup>13</sup> <https://www.maltaimmigration.eu/malta-nomad-residence-permit/>

In taluni casi vengono previsti pacchetti per la cura del benessere psicofisico, del valore tra €300-500:

- Massaggi
- Abbonamenti palestra
- Rimborsi voli
- Abbonamenti a club sportivi
- Acquisto di attrezzature tecnologiche

## **Copertura assicurativa sanitaria**

### **1. Definizione:**

Per definizione, la copertura sanitaria prevede pagamento o rimborso delle spese sanitarie da sostenere o sostenute; i costi dell'assistenza sanitaria sono coperti (secondo accordi stipulati). Spesso talune aziende prevedono, talvolta anche per legge, una garanzia assicurativa minima.

Si tratta di un contratto stipulato con un ente assicurativo, per cui a fronte di una polizza sono previste indennità per infortuni o malattie<sup>14</sup>.

### **2. Buone prassi e metodologie: brevi cenni.**

Solitamente tanto per quanto riguarda le posizioni lavorative interne alle società di giochi e scommesse, tanto nel settore informatico sono abitualmente previste coperture sanitarie e connessioni con la sanità locale.

Di seguito sono riportati 2 esempi di possibili benefici.

Per il dipendente:

- Finanziamenti per la formazione e l'autosviluppo.
- Un mese di lavoro a distanza dall'estero.

---

<sup>14</sup> <https://www.investopedia.com/terms/i/insurance.asp>

- Frutta, snack e colazioni del lunedì (o in un determinato giorno).
- Assicurazione sanitaria privata per ospedali e cliniche.
- Indennità di viaggio/palestra <sup>15</sup>.

Per I parenti:

- Il nostro ufficio dispone di un centro sportivo e di intrattenimento (è possibile ad esempio organizzare una partita a ping-pong con i colleghi)
- Hai voglia di una buona tazza di caffè? Abbiamo un bar interno!
- Tanti eventi sociali a cui partecipare (la Melbourne Cup è solo uno di questi).
- Ottimo equilibrio e flessibilità tra lavoro e vita privata.
- Un impegno continuo per la carriera dei dipendenti.
- Programma di condivisione dei dipendenti.
- Assicurazioni sulla vita e piani previdenziali.
- Cura del benessere psicofisico.

### 3. Casi di studio

Nei casi di studio presi in considerazione ai fini delle interviste, soltanto Betsson Group è in grado di offrire un'assicurazione sanitaria ai propri dipendenti, quale parte dei vantaggi che derivano dagli stipendi competitivi.

Nei casi restanti i costi previsti da un'eventuale assicurazione sanitaria a carico dell'organizzazione sarebbero stati eccessivi, anche a fronte di retribuzioni non competitive sul mercato del lavoro.

I dipendenti intervistati hanno riportato che in genere le grandi società sono in grado di garantire i congedi per i genitori (paternità o maternità).<sup>16</sup>

O ancora, in altre aziende è prevista un'assistenza base o misure di sostegno ad hoc erogabili su richiesta degli interessati.

---

<sup>15</sup> <https://energycasinocareers.com/>

<sup>16</sup> <https://timesofmalta.com/articles/view/fathers-petition-parliament-to-extend-paternity-leave-as-soon-as.890482>

## **Mentoring e coaching**

### **1. Definizione:**

Ai fini del presente studio, il coaching è definibile come "processo creativo per stimolare e massimizzare il potenziale personale e professionale". Il mentoring è definibile come "un sistema di formazione dei dipendenti in base al quale un membro senior o più esperto (il tutor) è incaricato di fungere da consulente o guida per un tirocinante".<sup>17</sup>

Questo processo è legato al coinvolgimento diretto nell'ambito del settore informativo e alla crescita personale del dipendente.

### **2. Buone prassi e metodologie: brevi cenni.**

Molte delle più grandi aziende offrono un contratto nel quale è previsto un periodo di mentoring e/o coaching. Vero anche che molte aziende investono poco o nulla in iniziative o corsi per lo sviluppo delle competenze del personale. Ciò è stato riscontrato anche nel settore informatico, salvo quando si tratta di istruire il dipendente circa un compito estremamente tecnico e specifico. Lo scarso investimento nella formazione e nello sviluppo delle competenze e delle attitudini del dipendente è spesso dovuto a un mercato competitivo che richiede candidati già formati, con due o tre anni di esperienza acquisita. Pertanto, non è infrequente la situazione in cui il neo-laureato o diplomato inizia a fare pratica presso piccole aziende per poi trasferirsi in società più grandi alla prima occasione utile.

### **3. Casi di studio**

Dall'intervista a Gordon Theobald emerge come la questione della formazione in azienda sia percepita quale fattore cruciale. Dal momento che si tratta di una piccola organizzazione, possono offrire un percorso formativo soltanto a pochi dipendenti, pur restando uno strumento utile per massimizzare le competenze e la produzione, puntando peraltro a fidelizzare il personale.

---

<sup>17</sup> <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/know-difference-between-coaching-and-mentoring>

## **Osservazioni conclusive**

### **Caso di studio A**

### **Caso di studio B**

### **Caso di studio C, Mr. Gordon Theobald:**

Le start-up in genere non riescono a porsi in competizione con le aziende più grandi. Molti neo-laureati o diplomati in disciplina informatiche trascorrono in queste piccole organizzazioni da 9 mesi a 1 anno circa, per poi optare per opportunità più favorevoli e vantaggiose sotto il profilo della retribuzione.

Chi opta per una piccola azienda come quella di Gordon Theobald effettua una scelta molto precisa, consapevole delle differenze rispetto a una grande organizzazione. Le opportunità retributive possono essere minori, d'altronde il percorso di potenziamento delle proprie competenze è molto adeguabile e flessibile, così come gli orari di lavoro. Si lavora infatti a seconda delle necessità e delle fasi progettuali e non secondo orari predeterminati.

Oltre alla possibilità di applicare modelli di lavoro flessibili (da remoto), lo sviluppatore del software può intestarsi il successo (e i profitti) di una parte del progetto, cosa che solitamente nelle grandi aziende non è possibile fare.

Nelle piccole start-up, le possibilità di lavoro sono potenzialmente molto estese. In futuro ci si potrebbe trovare a lavorare a un progetto più importante del precedente e le competenze individuali acquisiscono un peso maggiore che non all'interno di un'organizzazione di grandi dimensioni.

Pertanto un approccio collaborativo tra piccole realtà imprenditoriali sarebbe ideale per affermarsi come maggiormente competitivi nel mercato del lavoro: l'unione (e la collaborazione) fa la forza!

---

## Bibliografia:

- ACC Advisors Ltd. (2022, May 12). *Malta nomad residence permit*. Malta Immigration. Retrieved July 19, 2022, from <https://www.maltaimmigration.eu/malta-nomad-residence-permit/>
- Chapman, S. (2020, February 19). *Supporting accompanying spouses/partners during relocation*. Supporting Accompanying Spouses/Partners During Relocation. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.sirva.com/learning-center/blog/2020/02/19/supporting-accompanying-spouses-partners-during-relocation>
- Energycareers. (n.d.). *Homepage*. Retrieved July 19, 2022, from <https://energycasinocareers.com/>
- Guba, W. (2021, February 17). *PARTNER SUPPORT – Why Should I Invest?* Netexpat. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.netexpat.com/partner-support-why-should-i-invest>
- Health coverage. (n.d.). In *Healthcare* (revised 3 ed.). healthcare.gov. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.healthcare.gov/glossary/health-coverage/>
- Jobsplus. (n.d.). *Jobsplus*. Retrieved March 19, 2022, from <https://jobsplus.gov.mt/employers-mt-MT-en-GB/employing-persons/employing-persons-disability>
- Kagan, J. (2022, July 18). *What is insurance?* Investopedia. Retrieved July 19, 2022, from <https://www.investopedia.com/terms/i/insurance.asp>
- *Know the difference between coaching and mentoring*. (2017, July 5). Kent State University. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/know-difference-between-coaching-and-mentoring>
- Magri, G. (2021, August 2). *Fathers petition parliament to extend paternity leave as soon as possible*. Times of Malta. Retrieved March 19, 2022, from <https://timesofmalta.com/articles/view/fathers-petition-parliament-to-extend-paternity-leave-as-soon-as.890482>
- NetExpat. (2019, August 14). *RPS FACTS : RESHAPING PERSPECTIVE*. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.netexpat.com/rps-facts-global-mobility-going-forward>

- Office of Human Resources. (2022, February 3). *Spouse and partner accommodation policy and program - office of human resources - university of maine*. Retrieved March 19, 2022, from <https://umaine.edu/hr/career-opportunities/spouse-and-partner-accommodation-policy/>
- *RPS FACTS : RESHAPING PERSPECTIVE*. (2019, August 14). Netexpat. Retrieved August 14, 2019, from <https://www.netexpat.com/rps-facts-global-mobility-going-forward>
- Spouse. (n.d.). In *Lawinsider Dictionary* (based on 231 documents ed.). Lawinsider. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.lawinsider.com/dictionary/spouse>
- U.S. department of labor. (n.d.). *Job accommodations | U.S. department of labor*. Official Website of the United States Government Department of Labour. Retrieved March 19, 2022, from <https://www.dol.gov/general/topic/disability/jobaccommodations#:~:text=A%20job%20accommodation%20is%20an,to%20work%20schedules%20or%20responsibilities>
- Vincej, V. (2022, April 23). *These Italian towns pay digital nomads to come and work remotely*. Traveling Lifestyle. Retrieved June 19, 2022, from <https://www.travelinglifestyle.net/these-italian-towns-pay-digital-nomads-to-come-and-work-remotely/>
- Wahington State University. (n.d.). *PARTNER AND SPOUSE ACCOMMODATION* (60.15). <https://policies.wsu.edu/prf/index/manuals/60-00-personnel/60-15-partner-spouse-accommodation/>