

NOTA INFORMATIVA

Prevenire l'obsolescenza delle competenze

I rapidi cambiamenti del mercato del lavoro espongono molti lavoratori al rischio di perdere le proprie competenze.

Molti genitori che hanno fatto ricorso all'aiuto dei figli per usare il computer o lo smartphone hanno sperimentato un certo senso di obsolescenza, la sensazione irritante che le proprie competenze fossero superate. Ma provare imbarazzo in famiglia non è grave, mentre avere competenze obsolete sul lavoro può avere conseguenze molto serie.

L'obsolescenza delle competenze costituisce parte integrante del progresso tecnologico (riquadro 1) e in molti casi non rappresenta un problema. È naturale che alcune competenze prima indispensabili non siano più necessarie nel momento in cui le persone avanzano nella carriera. Tuttavia, l'obsolescenza delle competenze assume maggiore importanza a mano a mano che le mansioni di lavoro diventano più impegnative e complesse. Nei prossimi anni questa tendenza potrebbe subire un'accelerazione a causa del progresso tecnologico.

Riquadro 1: definizione e tipi di obsolescenza delle competenze

L'obsolescenza è il "grado di carenza nei professionisti delle conoscenze o competenze aggiornate, necessarie per continuare a fornire prestazioni efficaci nell'ambito delle loro funzioni lavorative attuali o future" (Kaufman, 1974).

Esistono due tipi di obsolescenza delle competenze ⁽¹⁾:

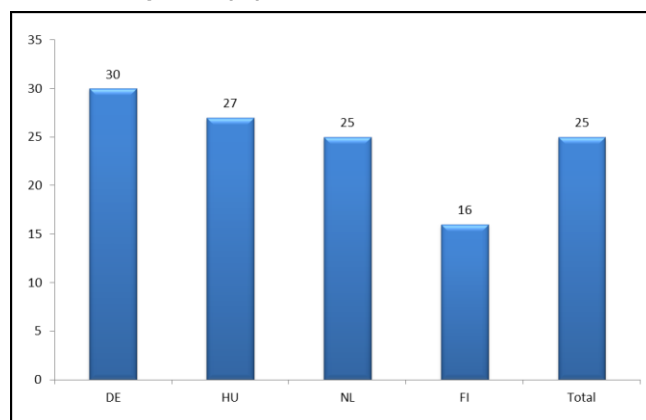
- **obsolescenza fisica delle competenze:** le competenze e capacità fisiche o cognitive si deteriorano a causa dell'atrofia o del progressivo logorio;
- **obsolescenza economica delle competenze:** le competenze utilizzate precedentemente in un lavoro non sono più richieste o hanno perduto importanza.

Fra gli altri tipi ci sono l'**amnesia organizzativa** (perdita di competenze specifiche in un'azienda dovute all'avvicendamento dei lavoratori) e l'**obsolescenza delle prospettive** (visioni e convinzioni superate relative al lavoro e all'ambiente di lavoro).

Per avere un quadro più chiaro della questione ampiamente inesplorata dell'obsolescenza delle competenze, il Cedefop ha avviato un'indagine pilota ⁽²⁾ in quattro Stati membri dell'Unione europea (UE): Germania, Ungheria, Paesi Bassi e Finlandia. L'indagine è stata svolta su un gruppo di persone attive nel mercato del lavoro, di età compresa tra 30 e 55 anni, che ritenevano le proprie competenze obsolete o a rischio di obsolescenza. Ha analizzato inoltre la tipologia di competenze delle persone maggiormente colpite dall'obsolescenza e ha posto l'accento sul ruolo delle imprese e dei decisori politici per contenere il fenomeno.

La sensazione di essere superati

In media, nei quattro paesi oggetto dell'indagine, un quarto dei lavoratori ritiene che il proprio livello di competenze, necessario per eseguire le mansioni di lavoro nel modo più efficace, sia uguale o inferiore a quello richiesto all'inizio del percorso lavorativo (grafico 1). Questa cifra va dal 16% in Finlandia al 30% in Germania.

Grafico 1: obsolescenza delle competenze per paese (%)

Fonte: indagine pilota del Cedefop sull'obsolescenza delle competenze (2011).

Un altro risultato emerso dall'indagine è che, in media, il 16% dei lavoratori nei quattro paesi ritiene che le proprie competenze siano regredite negli ultimi due

⁽¹⁾ Cedefop (2010). *The skill mismatch challenge: analysing skill mismatch and policy implications*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell'UE.

⁽²⁾ Cedefop (2011), *Pilot survey on skill obsolescence among ageing workers: results and findings from the main phase*. Relazione tecnica disponibile su richiesta.

anni a causa degli sviluppi tecnologici o delle riorganizzazioni strutturali. Le due competenze più colpite si sono rivelate la capacità di parlare altre lingue e di utilizzare il computer e le tecnologie di informazione e comunicazione.

Circa il 18-20% dei lavoratori si sente incapace di gestire aspetti fisici importanti del proprio lavoro allo stesso modo di due anni fa. Si va dal 13% in Finlandia al 24% in Germania. Analogamente, rispetto a due anni fa il 18-20% circa dei lavoratori ha segnalato l'incapacità di gestire gli aspetti cognitivi del proprio lavoro in modo altrettanto soddisfacente. Le cifre al riguardo oscillano tra il 16% in Ungheria e il 22% in Finlandia.

Non sorprende che, in base all'indagine, il 34% dei lavoratori che non ha ricevuto alcuna formazione nell'anno precedente sia soggetto a obsolescenza delle competenze, ma anche il 22% di quelli che hanno partecipato alla formazione ritiene di non esserne esente.

In tutti e quattro i paesi, i lavoratori con competenze in fase di stagnazione o di regresso sono più propensi a preoccuparsi per la perdita del posto di lavoro, sono assunti con un contratto temporaneo e hanno meno probabilità di fare carriera. In Germania, circa il 20% dei lavoratori che ritengono di possedere competenze aggiornate teme di perdere il lavoro. Questa cifra sale al 30% tra i lavoratori che hanno la sensazione che le proprie competenze siano o stiano diventando obsolete.

I lavoratori più a rischio

I lavoratori con competenze di livello inferiore, i meno giovani e ovviamente gli occupati privi di opportunità di sviluppare le proprie competenze nel corso della carriera sono maggiormente soggetti al rischio di obsolescenza delle competenze (grafico 2). Tuttavia, anche i lavoratori altamente qualificati non ne sono immuni.

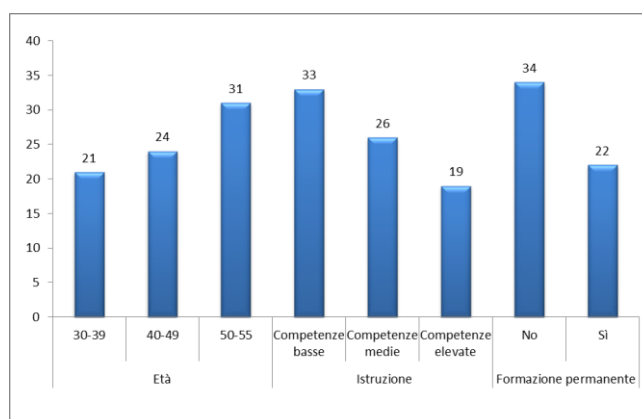
Per i lavoratori con competenze meno elevate, in particolare quelli occupati in lavori precari, il rischio di atrofia e diminuzione delle capacità professionali è maggiore. Circa il 33% dei lavoratori meno qualificati sperimenta uno sviluppo carente delle proprie competenze nell'attuale carriera rispetto al 19% circa delle persone con un'istruzione di livello superiore.

I lavoratori meno qualificati sono quelli che soffrono maggiormente l'attuale crisi economica e la perdita di posti di lavoro. Non sono solo i lavoratori con più probabilità di perdere il posto, ma anche quelli con meno probabilità di trovarne uno nuovo. Le scarse prospettive d'impiego minacciano di innalzare il livello già elevato di disoccupazione a lungo termine tra i lavoratori meno qualificati, erodendone ulteriormente le competenze.

L'obsolescenza delle competenze è marcata nelle società occidentali che stanno invecchiando. Essa interessa il 31% dei lavoratori di età compresa tra i 50 e i

55 anni, con percentuali che vanno dal 23% in Finlandia al 32% in Ungheria, mentre scende al 21% per le persone di età compresa tra i 30 e i 39 anni. Tale fenomeno può essere la conseguenza naturale dell'invecchiamento. Tuttavia, i lavoratori più anziani o negli "anni d'argento" sono anche a rischio di obsolescenza economica delle competenze. L'indagine ha riscontrato che circa il 19% dei lavoratori tra i 50 e i 55 anni ritiene superate le proprie competenze a causa degli sviluppi tecnologici degli ultimi due anni.

Grafico 2: **obsolescenza delle competenze per categorie di lavoratori (%)**



Fonte: indagine pilota del Cedefop sull'obsolescenza delle competenze (2011).

Nei prossimi dieci anni, un numero significativo di lavoratori sarà impiegato in occupazioni ad alto contenuto tecnologico. Tutti i lavoratori dovranno avere accesso alla formazione permanente per rimanere al passo con le nuove tecnologie e i mutamenti delle prassi organizzative. Esiste tuttavia un potenziale problema rappresentato dai lavoratori negli "anni d'argento" che non hanno l'opportunità di restare al passo con le richieste emergenti in termini di competenze.

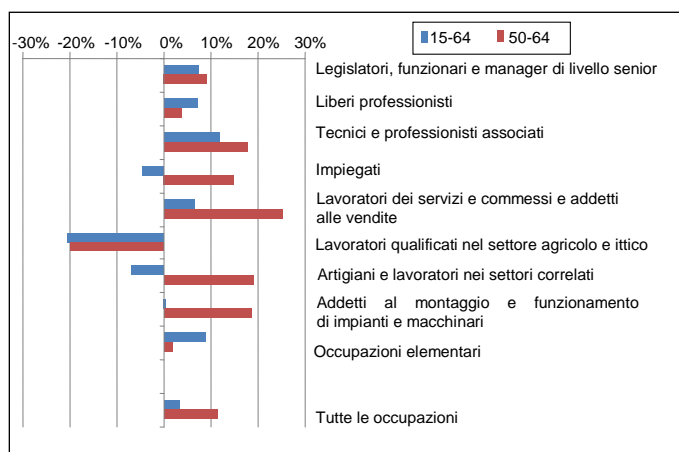
Si prevede che una percentuale ancora maggiore di questi lavoratori più anziani sarà occupata in lavori che richiedono un livello medio di competenze e nel settore manifatturiero (grafico 3), in cui si registra una percentuale generalmente inferiore di formazione permanente rispetto al settore dei servizi. Un'indagine condotta nel 2009 da Eurofound tra le imprese di 30 paesi europei indica che il 57% delle imprese attive in settori produttivi, come quello manifatturiero, offre formazione continua. Questa cifra sale al 60% nei servizi del settore privato (71% nel settore finanziario) e al 73% nei servizi pubblici.

Talvolta i lavoratori più anziani possono aver bisogno di assistenza per rivedere i propri atteggiamenti e le credenze consolidate, ormai superate dalle nuove realtà lavorative. Non avere l'opportunità di sviluppare costantemente le proprie competenze può costare caro.

In particolare, i lavoratori più anziani, che intendono estendere la durata della loro vita lavorativa, troveranno sempre più difficile farlo se non rimangono al passo con le mutate esigenze e con la complessità degli ambienti di lavoro del futuro.

Secondo l'indagine, il 21% circa dei lavoratori la cui carriera è stata interrotta per meno di un anno, ad esempio a causa della disoccupazione, per occuparsi dei figli o per altre responsabilità familiari, ha sperimentato l'obsolescenza delle competenze. Tale percentuale raggiunge il 25% per chi rimane lontano dal lavoro fino a quattro anni e sale a oltre il 30% per coloro che interrompono la propria carriera per oltre cinque anni.

Grafico 3: **crescita prevista (%) per settore nell'occupazione dei lavoratori in fase di invecchiamento (da 50 a 64 anni) sul periodo 2010-20**



Fonte: modello di previsione del Cedefop per la domanda e offerta di competenze (country workbook 2012).

È probabile che le persone troppo qualificate sperimentino un maggior grado di obsolescenza delle competenze, perché non utilizzano tutte le loro competenze e hanno poche opportunità di aggiornare quelle che avevano o di apprendere di nuove. Il quadro è aggravato dall'attuale situazione economica. La concorrenza per i posti di lavoro aumenta a causa della scarsa domanda di persone da impiegare. In queste condizioni, è più probabile che i più qualificati accettino occupazioni a livelli più bassi, con il risultato che le loro conoscenze, capacità e competenze vengono utilizzate poco e sono così a rischio di diventare obsolete con il passare del tempo.

È possibile, inoltre, che con l'obsolescenza delle competenze, il livello di capacità delle persone scenda al di sotto di quello necessario per svolgere il proprio lavoro in maniera ottimale. I risultati dell'indagine confermano che vi è una maggiore probabilità che gli individui interessati dall'obsolescenza delle competenze siano anche sotto-qualificati. Inoltre, l'obsolescenza delle

competenze può limitare le possibilità di passare a occupazioni più adatte (o più in linea con le proprie competenze), con il datore di lavoro attuale o con uno nuovo.

Restare al passo con i cambiamenti

Ai lavoratori coinvolti nella ricerca sono state poste domande sui cambiamenti intercorsi nell'ambiente di lavoro negli ultimi due anni. I tipi di cambiamento esaminati sono stati l'adozione di macchinari, tecniche o sistemi IT nuovi o significativamente diversi, nonché cambiamenti nei prodotti, nei servizi e nei metodi di lavoro. A tale proposito, la Finlandia, il paese con il livello più basso di obsolescenza delle competenze, è anche il paese in cui i lavoratori hanno sperimentato il maggior numero di cambiamenti. Il 47% dei lavoratori intervistati, infatti, ha affrontato cambiamenti organizzativi, contro il 45% nei Paesi Bassi, il 42% in Germania e il 39% in Ungheria.

Tuttavia, la Finlandia ha anche la più alta incidenza di formazione professionale sul posto di lavoro (63%), rispetto al 56% nei Paesi Bassi, al 46% in Ungheria e al 40% in Germania. Inoltre, i lavoratori finlandesi esprimono una maggiore propensione alla formazione, seguiti dai lavoratori tedeschi e olandesi. La Finlandia (con il 67%) e i Paesi Bassi (69%) si sono collocati in cima alla classifica delle organizzazioni che incoraggiano i lavoratori ad ampliare le proprie competenze. I cambiamenti, quindi, possono essere vari, rapidi e di ampio respiro, ma sembra che l'obsolescenza delle competenze possa essere contrastata attraverso l'apprendimento e la formazione professionale sul posto di lavoro.

Attenuare l'obsolescenza delle competenze

Le misure per attenuare l'obsolescenza delle competenze possono essere adottate a livello aziendale. La probabilità di obsolescenza delle competenze è significativamente più alta quando:

- le persone lavorano in organizzazioni che non incoraggiano i lavoratori ad ampliare le proprie competenze. Nell'indagine, il 31% dei lavoratori in organizzazioni che non forniscono sostegno lamentano un'obsolescenza delle competenze, rispetto al 20% nelle aziende che incoraggiano la formazione professionale;
- le occupazioni manuali non consentono ai lavoratori di utilizzare molte competenze e di compiere scelte in tal senso. Mentre il 23% dei lavoratori che svolgono mansioni a elevato contenuto di competenze subisce l'obsolescenza delle competenze, questa percentuale sale al 31% per le altre tipologie di lavoratori.

La strategia che si profila sembra essere quella di strutturare le occupazioni in modo da renderle il più possibile interessanti. L'organizzazione del lavoro riguarda molti aspetti, ma uno particolarmente importante può essere l'autonomia. Nell'indagine è stato chiesto ai dipendenti se "le molte norme e regole" impedissero loro di sperimentare situazioni nuove. In media, il 41% dei lavoratori dei quattro paesi ha risposto sì. Le cifre vanno dal 49% in Ungheria al 37% in Germania. Le cifre per i Paesi Bassi e la Finlandia sono rispettivamente 39% e 38%. I lavoratori che si sentono limitati nella loro autonomia da norme e regolamenti hanno più probabilità di andare incontro a problemi di obsolescenza delle proprie competenze.

Di conseguenza, una cultura a sostegno della formazione professionale in azienda e l'adozione di modelli organizzativi che garantiscano ai dipendenti autonomia e opportunità di sviluppare e ampliare le proprie capacità possono prevenire o limitare la perdita di competenze.

Anche l'atteggiamento è importante. Se da una parte l'atteggiamento delle persone altamente qualificate che svolgono lavori interessanti ha effetti positivi, dall'altra l'incoraggiamento di forme di autogestione della formazione professionale a tutti i livelli può arrestare l'indebolimento delle competenze. Politiche delle risorse umane flessibili e adattate per età, che tengano conto delle esigenze dei lavoratori, possono rallentare l'erosione delle competenze dei meno giovani.

L'istruzione formale o la formazione durante l'orario di lavoro consentono di contrastare efficacemente l'obsolescenza delle competenze. Tuttavia, la disponibilità dei dipendenti a seguire una formazione al di fuori dell'orario di lavoro è significativamente maggiore tra il personale delle organizzazioni che incoraggiano i lavoratori ad ampliare le proprie competenze.

Obsolescenza delle competenze e skill mismatch

L'obsolescenza delle competenze è spesso un aspetto della discrepanza tra domanda e offerta di lavoro e competenze. L'indagine pilota, sebbene includa solo quattro paesi, indica che l'obsolescenza delle competenze riguarda non soltanto i disoccupati, ma anche chi ha un lavoro.

Dai risultati sembra inoltre che l'obsolescenza delle competenze sia un problema rilevante. In particolare, riguarda sia i lavoratori meno giovani sia quelli nella prima fascia d'età lavorativa, con 20-30 anni di lavoro davanti a sé. L'obsolescenza delle competenze ha inoltre conseguenze dirette sul rendimento nelle imprese e sulle prospettive di soddisfazione professionale e di carriera dei dipendenti.

I risultati dell'indagine lasciano intravedere alcune soluzioni per ridurre l'obsolescenza delle competenze e gestire in maniera efficace le competenze delle persone, in quanto evidenziano che la l'organizzazione del lavoro e la propensione all'apprendimento costituiscono fattori importanti.

Con l'aumento dei livelli di qualificazione della manodopera europea (nel 2020 più di un terzo della manodopera avrà qualifiche universitarie o equivalenti di alto livello) una delle sfide sarà impedire che le competenze di alto livello vadano sprecate. Per la competitività dell'Europa è importante mantenerle e svilupparle.

Mentre rimangono aperte molte domande su come si sviluppa l'obsolescenza delle competenze e su come contrastarla, è chiaro che i fattori che impediscono alle persone di partecipare alla formazione professionale degli adulti e che sembrano contribuire all'obsolescenza delle competenze costituiscono due facce della stessa medaglia. Le caratteristiche che mettono i lavoratori a rischio di obsolescenza delle competenze (età avanzata, qualifiche di basso livello, mancanza di sostegno organizzativo per la formazione professionale, organizzazione del lavoro che non consente di ottenere il meglio dalle persone) sono anche associate a una bassa partecipazione alla formazione permanente.

La mancanza di opportunità per i lavoratori di aggiornare le proprie competenze e mantenersi al passo con una domanda in continuo cambiamento, e la carenza di competenze quali il problem solving, le competenze comunicative o le competenze "verdi", aumentano le probabilità di disoccupazione e l'insicurezza del posto di lavoro. L'obsolescenza delle competenze è strettamente correlata a una mancanza di sviluppo professionale e a una scarsa mobilità lavorativa, anche per coloro che sanno come usare uno smartphone.



CEDEFOP

Centro europeo per lo Sviluppo
della Formazione Professionale

Nota informativa – 9070 IT

N° di cat.: TI-BB-12-005-IT-N

ISBN 978-92-896-1008-7, doi: 10.2801/32861

Copyright © Centro europeo per lo sviluppo della formazione
professionale (Cedefop), 2012

Tutti i diritti riservati.

Le note informative sono redatte in francese, greco, inglese, italiano,
portoghese, spagnolo e tedesco e nella lingua del paese della presidenza
di turno dell'Unione europea. Per riceverle regolarmente e-mail a:
briefingnotes@cedefop.europa.eu

Ulteriori note informative e pubblicazioni Cedefop sono disponibili
all'indirizzo: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

PO Box 22427, 551 02 Salonico, Grecia
Europe 123, Salonico, Grecia
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
E-mail: info@cedefop.europa.eu

[visit our portal www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)
