

Riflessioni sul mercato del lavoro durante la pandemia: le conseguenze sull'*age management* e sul futuro dello *smart working*

*A cura dei team della Progettazione Europea di NSZZ-Solidarność e Cisl-Fondazione Tarantelli
(I. Carlino, F. Lauria, K. Nosal, M. Zytco).*

La Commissione Nazionale NSZZ "Solidarność" e la Cisl Nazionale hanno organizzato congiuntamente una conferenza dedicata all'**age management** nei luoghi di lavoro. L'evento è stato realizzato a conclusione delle attività svolte nell'ambito del progetto europeo "**Avvio di attività per l'attuazione dell'Accordo Quadro Autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale**".

Gli esperti di Italia, Lettonia, Macedonia del Nord e Polonia presenti si sono confrontati, in particolare, sulle sfide poste dalla rapida evoluzione del mercato del lavoro dovuta alle nuove tecnologie, alla situazione demografica e soprattutto alle conseguenze strutturali della pandemia da Covid-19.

Alcune riflessioni a partire dalla discussione dei risultati progettuali

Dal dibattito è emerso come la velocità delle innovazioni tecnologiche e digitali, ulteriormente intensificatasi durante la pandemia, comporti la necessità di riqualificazione per molti lavoratori e quanto questo rappresenti una sfida per l'intero mercato del lavoro, per gli attori sociali e per la contrattazione collettiva.

Le restrizioni che la crisi sanitaria ha imposto hanno implicato dei cambiamenti nel mondo del lavoro per tutti, ma, alcune hanno impattato in modo significativo sui lavoratori più giovani e su quelli maturi.

Il brevissimo preavviso con il quale, nel 2020, sono state decretate le chiusure delle aziende, ad esempio, ha condotto alla rescissione dei contratti non stabili, causando la perdita di lavoro a donne e giovani, categorie più spesso soggette ad assunzioni di questo tipo.

Inoltre, grandi gruppi di lavoratori, soprattutto quelli con mansioni di ufficio, sono passati all'improvviso a esercitare la propria attività a distanza e a fare i conti con una modalità lavorativa completamente diversa. Queste esperienze di telelavoro e **smart working** dettate dall'emergenza, sono state spesso caratterizzate da scarsa

organizzazione, dovuta soprattutto all'assenza di regole e consuetudini ben precise laddove, in particolare, non fosse già stata inserita nel contratto la regolamentazione relativa a questa forma di organizzazione del lavoro. Va evidenziato, infatti, e a titolo esemplificativo, come spesso il lavoro a distanza è stato svolto nella propria abitazione, alla presenza degli altri familiari e spesso mediante una connessione a internet non efficiente.

Il dover prestare la propria attività da remoto, oltre a richiedere l'acquisizione di nuove competenze digitali, ha comportato la necessità di dover imparare a lavorare in team a distanza.

Ulteriori ripercussioni sono state evidenziate sul fronte della salute dei lavoratori. Dalle ricerche condotte finora, è emerso un significativo calo dell'attività fisica accompagnato da una crescente sedentarietà. Ciò ha favorito aumenti di peso e, non di rado, ha portato all'obesità aumentando, di fatto, il rischio di nuove patologie e aggravando quelle esistenti.

Inoltre, durante i periodi di *lockdown* le imprese si sono viste costrette a sospendere o allentare i loro programmi di promozione della salute. Dal momento in cui le persone sono state confinate nelle loro case, non è stato più possibile promuovere abitudini sane né incoraggiare i lavoratori all'attività fisica. È stato, infine, registrato un aumento significativo di assenze dovute a disturbi legati alla salute mentale dei lavoratori, emersi o acuiti a causa del difficile contesto della pandemia e dell'isolamento.

Che lezione si può trarre per i lavoratori?

Saper gestire il proprio lavoro per progetti e obiettivi diventa un'abilità importante in un contesto caratterizzato dal lavoro da remoto. Da questo punto di vista, è anche essenziale che i dirigenti sviluppino le competenze necessarie per gestire i team diffusi, al fine di consentire non solo una organizzazione del lavoro razionale ma anche di evitare la diminuzione della "creatività" dei team e l'insorgere conseguente di possibile ulteriore stress, oltre a quello ingenerato dalle informazioni sui rischi per la salute onnipresenti sui media.

Proprio per far fronte a queste problematiche, sono emerse proposte formative innovative che potrebbero, comunque, travalicare l'emergenza pandemica.

I dirigenti e i quadri, soprattutto quelli di livello intermedio, hanno dovuto approfondire i nuovi aspetti della gestione aziendale in condizioni di emergenza sanitaria soprattutto per quanto riguarda la gestione del lavoro in team a distanza e alla gestione delle assunzioni. Le proposte per i dipendenti hanno compreso, invece, percorsi formativi per imparare a gestire lo stress ed organizzare il lavoro da remoto soprattutto in relazione alla limitazione delle interazioni con i colleghi. La problematica del coinvolgimento dei lavoratori nella realtà virtuale e dei rapporti tra i lavoratori diventati differenti rispetto al passato, contribuiscono alla ricerca ed alla elaborazione di nuove soluzioni.

Pandemia e lavoratori anziani

Alcuni dati relativi alla situazione polacca meritano una riflessione e future analisi comparate.

Sławomir Adamczyk, un esperto del sindacato NSZZ Solidarność, ha evidenziato, ad esempio, come la crisi attuale stia cambiando il paradigma di funzionamento dell'economia e l'approccio al lavoro e come questo, inevitabilmente, avrà delle implicazioni per l'age management nelle imprese. Durante la pandemia, nonostante il sostegno pubblico teso a mantenere i livelli occupazionali, molti lavoratori ultracinquantenni hanno lasciato il mercato del lavoro, alcuni costretti dall'impresa, ma molti altri per propria volontà.

La pandemia ha accelerato la loro decisione di optare per il prepensionamento, anche a costo di percepire una pensione inferiore.

Sempre secondo quanto riportato da Adamczyk, l'attuale crisi ha cambiato l'atteggiamento dei lavoratori sull'essenza stessa del lavoro, e in particolare sulla sua flessibilità.

Finora questo tema era stato spesso promosso dalla parte datoriale e sulla base delle proprie esigenze mentre la transizione al lavoro da remoto ha fatto crescere anche l'interesse dei lavoratori verso forme di lavoro flessibili, rispondenti alle proprie necessità e non solo a quelle dell'impresa. Questo atteggiamento è stato riscontrato in particolare nei lavoratori anziani che sembrano preferire forme di lavoro ibrido, in quanto opzione che permette loro di ridurre/modificare gradualmente l'attività professionale e spalmarlo nel tempo il processo di pensionamento.

Provvisorie conclusioni

E' prevedibile che, anche al di là delle condizioni sanitarie, l'approccio descritto in merito al lavoro da remoto diventerà sempre più diffuso per tutti i lavoratori, indipendentemente dalla fascia d'età e dai diversi contesti nazionali.

Appare, pertanto, estremamente rilevante, sviluppare chiare regolamentazioni contrattuali e legislative relative a questa modalità di lavoro anche tenendo in considerazione i principi cardine dell'age management. Tali regolazioni dovranno tenere in considerazione gli elementi legati alle sfide del lavoro diffuso, alla gestione dello stress, al pericolo di isolamento e di perdita di creatività nel confronto con i colleghi, oltre alla salute e sicurezza.

L'importanza di un aggiornamento dell'azione regolativa su questi temi per il futuro mercato del lavoro, a livello nazionale ed europeo, è stata sottolineata da tutti gli esperti presenti alla conferenza in rappresentanza di sindacati, imprese e ricercatori che studiano le relazioni industriali.

Essa meriterà ulteriori approfondimenti progettuali, a partire dalla riflessione sull'implementazione del più recente accordo quadro firmato dalle parti sociali europee dopo il testo sull'invecchiamento attivo: quello sulla **digitalizzazione**.