

A tu per tu con la rappresentanza/27

## Spazi innovativi per ricomporre il lavoro e le comunità

A colloquio con Gianfranco Refosco, segretario generale Cisl Veneto

a cura di Anna Marchiotti

***La prima domanda che vorrei porLe riguarda il Suo percorso professionale. Quando e come ha iniziato a far parte del mondo delle relazioni industriali e sindacali?***

Ho iniziato a fare l'operatore sindacale negli anni Duemila, dopo un'esperienza di lavoro nell'ambito della cooperazione sociale dove facevo l'animatore e l'educatore. Ci sono arrivato soprattutto per una sensibilità verso i temi sociali. È stata - diciamo così - un po' una coincidenza, di quelle che succedono, e che poi mi ha appassionato al mondo della rappresentanza. Ricordo che per i primi cinque anni ho lavorato nel sindacato tessile dell'Alto vicentino. Quello è stato un quinquennio di grandi trasformazioni. In quegli anni il settore in quel territorio ha subito numerose delocalizzazioni verso l'Est Europa e la Cina. È stato un percorso in cui il sindacato ha gestito tantissime crisi aziendali, con riduzioni del personale e chiusure di molte aziende: tessiture, filature e finissaggi tessili, oltre che maglierici ed aziende di confezioni. Questo ha portato alla perdita di tanto personale femminile e di competenze professionali elevate, ma che non erano più spendibili in un mercato del lavoro che non richiedeva più quelle figure. Possiamo dire che c'è stato lo smantellamento di un intero sistema manifatturiero industriale ed artigianale.

***E poi?***

Dopo il 2005, ho seguito il distretto conciario nella zona di Arzignano ed è stata anche quella un'esperienza umanamente forte. Eravamo di fronte ad un mercato del lavoro in forte trasformazione, con una grandissima presenza di immigrati, che avevano bisogno di essere accompagnati anche nella comprensione dei diritti e dei doveri nel posto di lavoro. In questo contesto, spiegare cos'è la rappresentanza è molto complicato. Immagino sia ancora oggi così. Alcune aziende hanno infatti conosciuto un'evoluzione molto veloce dal punto di vista tecnologico, ma in altre il lavoro è ancora fortemente "manovalizzato" e poco meccanizzato soprattutto in alcune mansioni più umili che continuano ad essere svolte dall'uomo e dalla donna. Nel 2009, dopo quell'esperienza, sono diventato segretario della Femca Cisl di Vicenza e nel 2011 sono stato eletto Segretario della Cisl di Vicenza. Ho quindi iniziato l'esperienza confederale in una fase davvero molto complicata, in quanto eravamo nel pieno della crisi post-Lehman Brothers e del debito sovrano italiano. Eravamo in un periodo in cui si doveva - più che conquistare diritti - tentare di salvare imprese e posti di lavoro, e accompagnare le persone nella comprensione di quella trasformazione epocale che stava avvenendo.

***Ha parlato di temi importanti e ricorrenti ancora oggi: l'occupazione femminile, le migrazioni, le trasformazioni del lavoro. Secondo Lei, quali sono oggi le sfide che il sindacato è chiamato ad affrontare?***

Il tema trasversale mi pare sia quello dell'incertezza. Nello specifico, è emerso con forza dopo la pandemia un cambiamento di paradigma: il rovesciamento dell'equilibrio tra la domanda e l'offerta di lavoro. Il problema principale non è solo chi perde il posto di lavoro, chi viene licenziato, le aziende che chiudono o le crisi che purtroppo continuano tutt'ora ad esserci. Oggi sta emergendo sempre di più la mancanza delle professionalità che vengono richieste dal mondo delle imprese, di tutti i settori. In particolare, stiamo assistendo a una forte polarizzazione del mercato del lavoro, dove cresce sia il numero di richieste di lavoro ad alte competenze professionali, sia il numero di figure a basse e bassissime competenze professionali. La fascia intermedia - che era quella tradizionalmente rappresentata dal sindacato - è in fase di forte ridimensionamento, a causa dell'evoluzione tecnologica e delle trasformazioni dei modelli produttivi e delle catene di produzione del valore.

### ***Quali sono le ricadute di questa polarizzazione del mercato del lavoro?***

In questa polarizzazione si osserva dunque una carenza di figure professionali adeguate che si riscontra sia nelle alte che nelle basse professionalità. Si lamentano le imprese che non trovano ingegneri e tecnici e si lamentano le aziende del turismo che non trovano le persone che vanno a fare le pulizie degli alberghi o gli agricoltori che non trovano chi va a fare la raccolta. Questo è un grande cambiamento. Pochi anni fa avevamo infatti a che fare con persone che perdevano il posto e che non riuscivamo a collocare, mentre ora la sfida è diversa e al contempo molto importante. Però, io credo che se lavoriamo bene e investiamo sulla riqualificazione e sulla motivazione delle persone, le opportunità di lavoro ci siano. Anzi, il problema del prossimo decennio sarà proprio la carenza cronica di personale. Lo vediamo già sia nel settore manifatturiero, che nel terziario, nel turismo e nel commercio, ma anche nella pubblica amministrazione, nel sistema socio-sanitario e nella scuola. La carenza di professionalità è il tema trasversale ed insieme il cambiamento più forte. Dovremmo dunque lavorare per far crescere la base occupazionale. Questa sarebbe una risposta ai fabbisogni professionali di imprese e pubbliche amministrazioni, ma anche una risposta alla tenuta del sistema previdenziale e del

sistema socio-sanitario, considerato altresì l'invecchiamento della popolazione.

### ***Quali sono dunque le strade per aumentare il tasso di occupazione?***

La prima via riguarda l'occupazione femminile. Oggi abbiamo un'occupazione maschile in Veneto vicina all'80% e un'occupazione femminile vicina al 60%. Se noi riuscissimo a portare l'occupazione femminile agli stessi livelli di quella maschile - e per riuscirci serve un piano di medio termine - avremmo circa 170-200 mila occupate in più. C'è poi il tema dei giovani (sono molti anche in Veneto i Neet). Tanti ragazzi sono attratti da altri territori rispetto al Veneto, perché non trovano qui proposte di lavoro stimolanti per restare ed investire qui sul proprio futuro professionale. Ciò è dovuto anche ad imprese che non valorizzano i giovani quanto meritano, né dal punto di vista della tipologia contrattuale e delle condizioni economiche, né dagli spazi di espressione e di autonomia loro assegnati all'interno delle imprese. Infine, c'è la questione migratoria. Siamo un Paese che si sta spopolando e se ne vanno anche gli immigrati, tanto che il saldo migratorio non è più positivo. Dovremmo quindi fare una politica intelligente di programmazione migratoria, per attrarre talenti e intelligenze.

Insomma, in pochi anni è cambiato completamente il contesto e il nostro sistema politico e della rappresentanza rischia di agire ancora le risposte di ieri, che oggi non sono più adeguate.

### ***Il sindacato, come Parte Sociale, cosa dovrebbe fare per orientare il futuro in una direzione auspicabile rispetto a queste strade?***

Io penso che il sindacato possa fare molto. Non solo perché noi viviamo come contrattualisti, sia nei confronti delle nostre controparti datoriali che nei confronti dei decisori politici. C'è un importante spazio concertativo da praticare, con proposte forti, sia a livello regionale che nazionale. E poi resta centrale il ruolo della contrattazione aziendale e territoriale, dove si possono creare percorsi importanti di implementazione di politiche. La Regione è titolare delle competenze su formazione professionale, orientamento scolastico - indispensabile in un contesto come questo per le famiglie ancor prima del sistema formativo - formazione continua, politiche attive per il lavoro, incentivi per le imprese e

inserimento lavorativo dei disabili. Sono tutte tematiche dove c'è uno spazio di azione e di proposta a livello regionale, che permette di puntare all'inclusione lavorativa di segmenti di popolazione attiva che sono oggi scoraggiati o lontani dal lavoro. La storia di questa Regione ci racconta come sono sempre state le parti sociali con la contrattazione a dare una spinta determinante rispetto alla direzione delle politiche.

### ***Qualche esempio ...***

A livello regionale c'è una contrattazione molto strutturata nell'ambito dell'artigianato, dove ci sono due enti bilaterali (Ebav e Sani.in.Veneto), intesi in Veneto non come entità autoreferenziali, ma come strumenti operativi delle parti sociali per realizzare azioni di tutela per lavoratori e anche imprenditori. La consolidata prassi contrattuale nel comparto artigiano, assieme all'efficacia operativa di Ebav, ci hanno permesso l'anno scorso di fare un accordo che ha stanziato 2,5 milioni di € che hanno sostenuto 2.300 imprese artigiane e 7.300 lavoratori nell'affrontare il caro bollette. In questo senso, l'ente bilaterale acquisisce un senso politico forte quando diviene vettore e strumento per realizzare concrete azioni politiche decise dalle parti.

### ***Rispetto alla contrattazione aziendale e alla contrattazione sociale è possibile dunque una connessione?***

Diciamo che normalmente la contrattazione territoriale arriva - o dovrebbe arrivare - dove non arriva quella aziendale. Ci sono dei punti di contatto importanti che sono emersi negli ultimi anni quando, a fianco della contrattazione regionale (e faccio qui riferimento soprattutto all'artigianato) si è sviluppata, con la contrattazione di secondo livello, la pratica del welfare aziendale. Si è riconosciuto che rispondere direttamente con la contrattazione ai bisogni sociali delle persone non ha solo lo scopo di abbattere il cuneo fiscale - che rimane un vantaggio evidente - ma permette di dare delle risposte alle richieste delle persone. Io penso che la contrattazione aziendale e quella territoriale possano avere anche una funzione di stimolo e di indirizzo nelle decisioni politiche, soprattutto quando si contrattano la formazione e le riorganizzazioni aziendali. Questi sono elementi che stimolano ed aiutano la politica ad indirizzare la programmazione

regionale e l'utilizzo dei fondi europei verso una direzione che serve alle imprese.

### ***Questa è un'utile chiave di lettura. Secondo Lei, la contrattazione aziendale potrebbe avere un impatto anche sul territorio? È un'affermazione che ritiene valida?***

È valida se ci sono due condizioni. In primo luogo, è valida per la grande impresa, perché ad esempio l'accordo di welfare di Luxottica influisce senza dubbio sul sistema di welfare di quel territorio. In secondo luogo, l'altra condizione è che si sviluppi la capacità di fare welfare aziendale in rete tra aziende diverse dello stesso territorio. Qualche esperimento nel Padovano e nella Venezia Orientale è presente, ma sono dinamiche che hanno bisogno di una governance davvero importante. È complesso coordinare la contrattazione con più imprese, magari di settori diversi o con caratteristiche differenti dal punto di vista delle maestranze.

### ***Anche qui, c'è qualche esempio da segnalare?***

Per esempio, le esperienze di asili nido interaziendali non sono molto diffuse. In questo caso, si tratterebbe di mettere insieme la contrattazione di imprese che si trovano nella stessa zona industriale. Questo è possibile se sono presenti un forte coordinamento tra i sindacati e la disponibilità delle aziende a mettere in comune pezzi della contrattazione. Non sempre questo è facile, conoscendo le nostre imprese. È necessario poi un minimo di governance politica del territorio, non sempre così attenta a dinamiche di questo tipo. Far evolvere la capacità collettiva di un territorio di mettere in campo questo gioco virtuoso - quello in cui fai dei contratti che puntano al miglioramento della produttività, che, a sua volta, genera risorse che vengono poi reinvestite sul territorio per realizzare servizi ai lavoratori - sarebbe come realizzare un "nuovo keynesismo".

### ***Siamo giunti alla conclusione e Le pongo l'ultima domanda. In base alla Sua esperienza, che consigli e suggerimenti darebbe ad un giovane o ad una giovane che si appropria per la prima volta e che vorrebbe entrare a far parte del mondo delle relazioni industriali e sindacali?***

Direi che bisogna buttarsi, con coraggio ed entusiasmo. Il sindacato ha tanto bisogno di cambiare e ha bisogno di volti nuovi. Siamo in una fase di cambiamento generazionale e questo è un momento nel quale il sindacato si può rigenerare. Naturalmente, il sindacato non si rigenera partendo dal suo vertice, ma si rigenera dalla base, da chi si mette in gioco nel territorio. Se dovessi dare un suggerimento, direi quindi “mettetevi in gioco”. Lo spazio c'è e c'è bisogno di pensiero, oltre che di passione per la giustizia sociale. C'è bisogno di idee nuove che possano intercettare - forse meglio - i bisogni dei nuovi lavoratori, molto diversi da quelli del passato.

*Anna Marchiotti*

Scuola di dottorato in Apprendimento e  
Innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena

 *@Marchiotti\_Anna*