

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto [Fabbrica dei talenti](#)*  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

**Martedì 7 novembre, a Roma, ricorderemo la persona e il professionista Giorgio Usai; quel “sindacalista d’impresa”** – come amava definirsi e definire chi ricopre ruoli di ogni livello nella rappresentanza datoriale – schietto, diretto, pragmatico ed al tempo stesso dotato di curiosità e visione verso le sfide del futuro.

Non è certo questa la sede per una commemorazione fine a sé stessa. In fondo, anche solo per ragioni anagrafiche, ho incontrato Giorgio Usai solo indirettamente: ascoltandolo nel suo [ultimo intervento](#) (fuori programma, inaspettato per i presenti e dunque estremamente sincero) alla nostra Scuola durante il XIII “Convegno Biagi”, e leggendolo in alcuni suoi appunti (vedili in [M. Tiraboschi \(a cura di\), Giorgio Usai. In ricordo di un sindacalista d’impresa](#), ADAPT University Press, 2015).

**L’occasione è invece propizia per una (breve) riflessione sul ruolo della rappresentanza datoriale nel nostro Paese.** In effetti non si riscontra, nella letteratura scientifica di riferimento, un vivo interesse al tema, diversamente da quanto accade attorno ai temi della rappresentanza sindacale dei lavoratori; non si spiegherebbe altrimenti l’interesse riposto al tema addirittura in un percorso triennale di ricerca della nostra Scuola. Invero, è da segnalare un [recente contributo di Bruno Caruso](#), che ha il pregio di sistematizzare, problematizzare e stimolare una seria riflessione sulle sfide che chi – come il sottoscritto, che da ormai un anno è coinvolto in un percorso di dottorato di ricerca trovandosi in *internship* presso l’Area Lavoro e Previdenza di Confindustria Bergamo – vive la rappresentanza datoriale oggi non può ignorare.

Pervasività delle nuove tecnologie, digitalizzazione ed automazione, nuovi ambienti di sviluppo di conoscenza e produttività, e molti altri sono i temi caldi emergenti in epoca di *Industry4.0* e di *sharing/on demand economy*. Non si può poi non ricordare il processo di disintermediazione come anche la persistente moltiplicazione di contratti collettivi di settore e relativa diffusione di innumerevoli sistemi di relazioni industriali concorrenti. Nel contempo le strutture della

rappresentanza, si sono attrezzate introducendo **nuovi servizi per gli associati** (internazionalizzazione, supporto alla riorganizzazione aziendale, supporto allo sviluppo di temi come ambiente ed energia, assistenza fiscale, innovazione, e tanti altri).

**In questo senso possono soccorrere le parole di Giorgio Usai**, senza tuttavia cadere nell'imperdonabile errore dell'attribuirgli opinioni su circostanze attuali, provando invece a rileggere il suo pensiero per trarne spunti utili nell'attuale.

Ci diceva, ad esempio, che rappresentanza datoriale significa «**ricerca dell'interesse generale, la sintesi** [...]. Non già mediare interessi [...], ma [...] **comporre interessi concorrenti verso interessi generali**». E quanto è vero se pensiamo alla prospettiva che la Quarta rivoluzione industriale ci offre: catene globali di produzione del valore con l'erogazione di servizi che si innesta e coniuga alla tradizionale produzione manifatturiera.

Di più. Una associazione di rappresentanza datoriale deve «essere in grado di **anticipare, prevenire e interpretare le esigenze** dei soggetti rappresentati, individuando i **campi di intervento** e proponendo **soluzioni**. [...] saper elaborare **un'azione costruttiva, di proposta e di anticipazione**». E dunque lo sviluppo di servizi, comunque complementari alle tipiche attività fondanti il sistema della rappresentanza, a supporto delle imprese per l'implementazione di nuovi processi produttivi che necessitano di investimenti in macchine ma anche in capitale umano.

**Anche la più alta attività di rappresentanza, la negoziazione collettiva, può portare benefici in termini di innovazione e sviluppo.** Si pensi ad esempio alla rilevanza delle pattuizioni in materia di formazione continua quale ("nuovo") diritto soggettivo della persona-lavoratore affermato, tra l'altro, nell'ultimo rinnovo del CCNL per l'Industria metalmeccanica. Si tratta di un tema che già nel lontano 2010 lo stesso Usai proponeva in una [intervista alla nostra Scuola](#), richiamando le parti sociali ed il Governo ad uno sforzo in tal senso, con riferimento a temi quali l'occupabilità e quelli che oggi chiamiamo "mercati transizionali del lavoro" e politiche di ricollocazione (L. Casano, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, WP C.S.D.L.E. "Massimo d'Antona", n. 338/2017), confluite nel noto avviso comune siglato tra Confindustria e la tripartita. Anche su questo terreno dunque la rappresentanza datoriale può

giocare un ruolo decisivo.

La difficoltà sta dunque nel ricercare il **ragionevole equilibrio** tra il giusto mantenimento dell'identità tipica della **rappresentanza *tout court*** - fatta di confronto (con le controparti ma anche con le istituzioni e più in generale gli altri *stakeholders*), **partecipazione, contrattazione collettiva** - ed un **fiore di servizi** sui diversi temi di frontiera ma diversi dal codice genetico originario dell'associazione di rappresentanza, su cui peraltro le associazioni di rappresentanza trovano "concorrenti" (commerciali) certamente preparati a reagire alle sfide. Semmai si potranno ipotizzare iniziative per alcuni aspetti complementari a quelle sviluppate da questi attori del mercato. Solo in questi termini si potrà evitare **il pericolo di un ingiustificato superamento proprio di quel (suo) essere "sindacalista d'impresa"**.

### **Marco Menegotto**

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 [@MarcoMenegotto](https://twitter.com/MarcoMenegotto)

Scarica il **PDF** 