

Questioni aperte per il sindacato italiano



Lorenzo Caselli

Professore emerito di Economia e gestione delle imprese
e docente a contratto di Etica economica e responsabilità sociale delle imprese,
Università di Genova, <lcaselli@economia.unige.it>

Fra le realtà più in crisi nel mondo del lavoro c'è quella del sindacato, che sembra accerchiato, spiazzato, incapace di cogliere le trasformazioni in atto nella domanda di lavoro e nelle modalità di impiego. Ha ancora senso oggi un sindacato forte e organizzato? Quali sono i suoi punti di forza e gli ambiti di azione? È possibile ipotizzare una partecipazione dei lavoratori nella gestione delle imprese? Quali sono i passi da compiere per una riforma condivisa e realistica dei sindacati? Pubblichiamo un contributo che affronta queste domande.

Di fronte alla gravità dei problemi che sono sul tappeto, l'economia richiede di essere profondamente ripensata. Cresce la consapevolezza che efficienza, giustizia e partecipazione non possono più essere separate e che si pongono sempre più come condizioni per la sostenibilità dello sviluppo. **Il coinvolgimento dei lavoratori, dei consumatori e dei cittadini è essenziale per il successo delle stesse iniziative economiche.** La solidarietà e la sussidiarietà creano le premesse perché abbiano a dispiegarsi le potenzialità di ciascuna persona, perché sia possibile l'accesso più largo ai beni e ai servizi di base nell'interesse del maggior numero di soggetti e nel rispetto delle generazioni future.

L'economia sociale di mercato, inserita nei principi del Trattato di Lisbona (art. 2, c. 3), si colloca in questa prospettiva. Essa però non è qualcosa di definitivo e di consolidato. I suoi elementi

L'economia sociale di mercato integra in sé la concorrenza di mercato e l'equità sociale. Nata in Germania durante il periodo della Repubblica di Weimar, è una risposta soddisfacente contro le storture del liberalismo puro, in quanto cerca di garantire i singoli individui anche dal lato della giustizia sociale, della solidarietà, delle pari opportunità. L'autorità statale, considerata con un ruolo regolatore, individua alcune "condizioni quadro" da far rispettare: un severo ordinamento monetario; un credito conforme alle norme di concorrenza e una regolamentazione per scongiurare monopoli; una politica tributaria e fiscale che non sia elemento di disturbo alla libera concorrenza e che eviti sovvenzioni che la possano alterare; la protezione dell'ambiente; la tutela dei consumatori finalizzata a minimizzare i comportamenti opportunistici.

costitutivi – centralità dell'economia reale rispetto alla finanza, occhio di riguardo per il medio-lungo termine, ruolo regolatore dello Stato, equità fiscale, efficienza, competitività ma anche welfare, imprese e sindacati responsabili e partecipativi –, riscontrabili, ad esempio, nell'esperienza tedesca, possono essere variamente declinati e combinati.

Tali elementi sono tutti necessari, ma non sufficienti. Come hanno osservato i vescovi europei, l'economia sociale di mercato è infatti un grande obiettivo ancora da completare ed europeizzare. Il collegamento tra libero mercato e competitività da un lato e principio di solidarietà e giustizia sociale dall'altro non è affatto scontato.

Il mercato non soddisfa tutti i bisogni delle persone, deve essere integrato con la politica sociale e non può fare a meno di gratuità, sostenibilità, inclusività (COMECE 2011).

Tutto ciò vale per l'Europa e per il nostro Paese. In questa prospettiva, il sindacato italiano con la sua storia e il suo radicamento sociale, con le sue contraddizioni ma anche con i suoi punti di forza, può dare un grande contributo. Tra economia sociale di mercato e sindacato è infatti possibile attivare una circolarità virtuosa. Affinché ciò avvenga, **occorre un sindacato sempre attento alle condizioni di vita dei lavoratori**, sia di quelli che rappresenta sia di quelli che non riesce a rappresentare adeguatamente, che ne difenda gli interessi collettivi specifici e che consideri un ponte tra lavoro e welfare la fornitura di servizi, dalla tutela previdenziale alle problematiche fiscali e abitative, alla difesa dei consumatori, alla cultura e al tempo libero, alla formazione professionale; un sindacato, insomma, che cerchi di **promuovere le condizioni favorevoli per l'assunzione di responsabilità partecipative a livello decisionale, finanziario e operativo da parte dei suoi rappresentati nelle diverse realtà della vita economica e sociale**¹.

¹ Nell'enciclica *Caritas in veritate* di Benedetto XVI (2009) si legge: «Riflettendo sul tema del lavoro, è opportuno anche un richiamo all'urgente esigenza che le organizzazioni sindacali dei lavoratori si aprano alle nuove prospettive che emergono nell'ambito lavorativo. Superando le limitazioni proprie dei sindacati di categoria, le organizzazioni sindacali sono chiamate a farsi carico dei nuovi problemi delle nostre società: mi riferisco, ad esempio, a quell'insieme di questioni che gli studiosi di

Anche nel nostro Paese può essere sostenuto un progetto di economia sociale di mercato, qualificandone e arricchendone strutture e processi con il concorso di sindacato, imprese, istituzioni e aggregazioni sociali. In questo ambito **il sindacato può farsi promotore di un discorso in tema di democrazia economica e più in generale di allargamento delle frontiere della democrazia *tout court***. Si tratta di aumentare sia il numero dei soggetti che possono prendere la parola sulla scena politica, sociale ed economica (il mercato non appartiene soltanto alle imprese capitalistiche), sia le dimensioni da porre a fondamento delle scelte, definite non solo dal profitto ma anche da valori sociali, ambientali e culturali in vista del bene comune.

Può il sindacato assolvere al ruolo appena descritto? Non ci nascondiamo certamente le difficoltà di tale disegno. I margini di manovra – in Italia ma anche in molti Paesi europei – sono, nell'immediato, oggettivamente modesti. Ma non è soltanto il quadro economico che limita gli spazi di azione dei sindacati. Essi infatti devono fare i conti con un clima sociale, culturale e politico non favorevole alla presenza e all'azione di un soggetto collettivo del loro genere. Ci troviamo in una situazione di “destrutturazione sociale”, che da un lato frammenta la convivenza e dall'altro agevola l'emergere e il consolidarsi di nuovi centri di potere non facilmente controllabili.

Stando così le cose, gli assetti pluralistici, propri della modernità – fatti di istituzioni, associazioni, movimenti, aggregazioni e rappresentanze di interessi molteplici – rischiano di degenerare in differenziazioni fini a se stesse, in chiusure corporative, in una miriade di interessi particolaristici. Si moltiplicano le appartenenze tra loro non comunicanti, mentre **l'affievolirsi dell'*ethos* collettivo rende difficile l'elaborazione di regole condivise con le quali governare le relazioni sociali, economiche, di lavoro**. Di fronte a questo scenario, quale ruolo per le associazioni di categoria nel mondo del lavoro?

I punti di forza del sindacato

I rischi che i sindacati hanno di fronte non vanno taciuti. Non sono però tali – questa è la nostra opinione – da cancellare o nascondere le opportunità che il sindacato potrebbe cogliere attraverso l'intelligente valorizzazione e gestione dei suoi punti di forza spendibili nella prospettiva dell'economia sociale di mercato. Si pensi soltanto allo spostamento progressivo della tutela dal singolo posto

scienze sociali identificano nel conflitto tra persona lavoratrice e persona consumatrice» (n. 64).

lavorativo, strettamente inteso, alla gestione del mercato del lavoro, nel suo insieme e nelle sue articolazioni locali, attraverso l'armonizzazione dei flussi di domanda e offerta e il loro collegamento con i processi produttivi e formativi. Tutto è collegato, ma in modo nuovo e creativo. «Soltanto vincendo la sfida a diventare plurale il sindacato potrà ritrovare la propria funzione all'interno di un mutato scenario, che peraltro ne mostra un impellente bisogno» (Costa 2017, 9). Quattro punti di forza ci sembrano particolarmente significativi e giocabili dal sindacato.

Il primo è **la possibilità di collegare aspetti macro e aspetti micro: da un lato le grandi politiche economiche e sociali, dall'altro le scelte delle imprese e delle istituzioni**. Il tutto con particolare attenzione alla dimensione settoriale e territoriale dei problemi che attengono al mercato del lavoro, alla base industriale, alla promozione dei fattori di produttività, innovazione, competitività, alla flessibilità congiunta alla sicurezza.

Il secondo punto di forza è **la possibilità per il sindacato di far interagire pubblico, privato e privato sociale** nell'ambito di un gioco che non è necessariamente a somma zero, ma a somma potenzialmente positiva. Si pensi in particolare agli assetti di welfare, ove si tratta da un lato di creare le condizioni affinché la domanda di servizi da potenziare diventi effettiva e dall'altro di promuovere la pluralità dei soggetti di offerta, evitando posizioni di monopolio e di rendita tanto pubblica quanto privata, favorendo forme di collaborazione con il coinvolgimento effettivo della società civile. Nel quadro dell'economia sociale di mercato il sistema produttivo e quello amministrativo devono misurarsi con indicatori di efficienza e di efficacia. In particolare, la pubblica amministrazione – e qui il sindacato ha grandi responsabilità, a motivo del suo radicamento associativo – si trova a fare i conti con profonde trasformazioni, nuove esigenze e priorità, nuove domande e competenze professionali, per uscire dal rischio dell'autoreferenzialità, contribuendo attraverso il miglior utilizzo delle risorse disponibili all'innalzamento del livello di competitività e attrattiva del sistema Paese.

Terzo punto di forza è **la possibilità di mettere in comunicazione produzione, lavoro, consumo e risparmio superando, nell'ambito di una responsabilità condivisa, separatezze e contraddizioni**. A ciò si collega altresì la possibilità di essere presente in spazi vitali della società, come ad esempio i servizi all'impiego e la riforma dello Stato sociale, attraverso la valorizzazione del Terzo settore.

Infine, e questo è il quarto punto di forza, in raccordo con i sindacati degli altri Paesi della UE, esso **potrebbe contribuire in misura notevole al rafforzamento dei poteri di intervento della**

CES (Conferenza europea dei sindacati), indispensabile per affrontare problemi che travalicano i confini dei singoli Stati, come quello occupazionale. Solo nel più ampio contesto comunitario possono infatti individuarsi soluzioni precluse su scala locale, perseguendo altresì, attraverso un dialogo sociale rafforzato, le tre grandi priorità a fondamento della strategia Europa 2020 (crescita intelligente, crescita sostenibile, crescita inclusiva).

Gli ambiti di azione del sindacato

I punti di forza sopra evidenziati possono essere pienamente colti da un sindacato propositivo, non necessariamente “antagonista”, che non rinnega il conflitto ma lo sa usare saggiamente in vista dell'accordo, capace di attivare relazioni contrattuali, concertative, partecipative, che se necessario può essere anche imprenditore sociale; un sindacato cioè che oltre alla tutela diretta dei lavoratori vuole creare le condizioni per il loro benessere e per quello del Paese favorendone lo sviluppo, evitando il rischio tanto di chiusure corporative quanto di pratiche meramente assistenziali e difensive.

Un'azione strategica sindacale – nel quadro dell'economia sociale di mercato – **si concretizza in tre passaggi fondamentali, tra loro strettamente collegati e interdipendenti: concertazione, contrattazione, partecipazione.** Esaminiamoli distintamente.

La concertazione tra istituzioni e parti sociali, ovvero tra i grandi decisori politici, economici, sociali è condizione indispensabile per il governo di una società sempre più complessa. Ciò è tanto più urgente in una situazione di emergenza, ove occorre da un lato farsi carico di vincoli macroeconomici ai quali non è possibile sottrarsi (il rapporto tra debito e PIL per esempio) e dall'altro rilanciare sviluppo e occupazione.

Con la concertazione tutte le parti in gioco sono chiamate a costruire fiducia in vista di obiettivi condivisi. In quest'ottica, essa può essere l'antidoto sia alle politiche liberiste sia a quelle dirigiste, poiché amplia gli ambiti della democrazia sostanziale, valorizza il pluralismo sociale, impegna i diversi attori a comportamenti coerenti nella reciproca legittimazione. La concertazione può essere strumento sia per governare più efficacemente le relazioni industriali

Europa 2020 è la strategia decennale per la crescita definita dalla UE nel 2010. Oltre a uscire dalla crisi, essa mira a colmare le lacune del modello di crescita europeo e creare le condizioni per un tipo di sviluppo economico più intelligente, sostenibile e solidale. Per questo la UE si è data cinque obiettivi da realizzare entro il 2020, che riguardano l'occupazione, l'istruzione, la ricerca e l'innovazione, l'integrazione sociale e la riduzione della povertà, il clima e l'energia. La strategia indica anche sette settori di intervento su cui concentrare gli sforzi per il raggiungimento degli obiettivi: l'innovazione, l'economia digitale, l'occupazione, i giovani, la politica industriale, la povertà e l'uso efficiente delle risorse (cfr http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_it.htm).

sia per attivare un percorso riformatore, capace di incidere concretamente sui principali problemi del lavoro e del sistema economico e produttivo.

La questione della produttività si colloca in questa ottica. Essa è sempre più il frutto di un'azione combinata dei diversi fattori che agiscono sull'impresa, ma non soltanto di quelli della produzione tradizionalmente intesi, bensì anche di quelli istituzionali e di contesto (formazione, ricerca, servizi reali, organizzazione territoriale,

L'**industria 4.0** scaturisce dalla quarta rivoluzione industriale. In estrema sintesi, la si può intendere come un processo che porterà alla produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa.

stato sociale, efficienza della pubblica amministrazione). Il concorso coerente e integrato delle parti sociali e delle istituzioni si rivela condizione sempre più indispensabile per la crescita della produttività, specie nella prospettiva

dell'industria 4.0. In altri termini, la capacità propositiva del sindacato in tema di dinamiche salariali e flessibilità organizzativa, connessa all'introduzione massiccia delle nuove tecnologie, si combina con gli investimenti delle imprese, finalizzati sia all'aumento dei livelli di competitività sia alla promozione quantitativa e qualitativa dell'occupazione, mentre il Governo si impegna per una politica economica e fiscale in linea con tali obiettivi. Il passaggio dalla concertazione alla contrattazione sindacale è evidente. Con la prima si creano le condizioni per aggredire gli squilibri più pesanti, **con la contrattazione si valorizzano le differenze e le potenzialità esistenti nel tessuto produttivo**. Ferma restando la necessità del contratto nazionale, opportunamente riquilibrato affinché sia centro regolatore e di *governance* dei sistemi contrattuali settoriali, modellandolo sulle normative e tutele di carattere generale, a partire dalla difesa del potere di acquisto dei salari, **occorre puntare sulla contrattazione di secondo livello** (aziendale e territoriale) **attraverso un trasferimento organico di competenze**, in particolare sulle materie che si generano e si gestiscono in azienda e sul territorio, **innalzando nel contempo il tasso di partecipazione dei lavoratori alla vita e alle decisioni dell'impresa**.

L'efficacia del legame tra democrazia economica ed economia sociale di mercato presuppone un'ipotesi forte di partecipazione, di coinvolgimento di risorse individuali e collettive, come modo per cogliere e valorizzare le interdipendenze tra le molteplici dimensioni della vita sociale, promuovendo comportamenti più solidali. Tutto ciò, nel contempo, si rivela essenziale anche per il successo e le performance delle stesse iniziative economiche. Pur con tutti i limiti e contraddizioni, non si può sottovalutare il potenziale partecipativo oggi esistente nelle organizzazioni economiche e sociali,

che si lega a istanze profonde di giustizia, di sussidiarietà, di democrazia in grado di esprimersi in tutti gli ambiti della vita associata. Tale potenziale partecipativo chiede però di essere, in qualche modo, interpretato, rappresentato, promosso e trasformato, per così dire, in “merce politica” da porre sul piatto della bilancia in vista di trasformazioni più generali, evitando il riflusso nel particolare, nel settoriale, nell’egoistico (cfr Grazzini 2014).

Nell’orizzonte strategico del sindacato, **la partecipazione può giocare un ruolo di fondamentale importanza**. Com’è noto, in rapporto al sistema delle imprese esistono una versione leggera della partecipazione (informazione, consultazione, quote di salario legate ai risultati, ecc.) e una forte, che può esprimersi tanto nella partecipazione dei lavoratori al governo, alle decisioni e al funzionamento organizzativo dell’impresa quanto nella partecipazione collettiva degli stessi al capitale con la presenza di propri rappresentanti negli organi societari. Questa versione forte può essere assunta come scelta qualificante del sindacato italiano e trovare ambito di sperimentazione nella realtà del nostro Paese, come avviene da tempo altrove?²

La partecipazione dei lavoratori all’impresa

Il ragionamento merita un minimo di approfondimento. I dipendenti possono partecipare agli organi societari – e quindi concorrere alla definizione delle scelte strategiche dell’impresa – sia in quanto lavoratori, sulla scorta del modello tedesco sostanzialmente recepito nello statuto della società per azioni europea, sia in quanto azionisti attraverso l’azionariato dei lavoratori. Nell’uno e nell’altro caso la presenza negli organi societari costituisce il punto di innesco per discorsi più puntuali che, muovendo dagli assetti di *corporate governance*, investono la tematica della democrazia economica a livello di sistema.

Assumendo realisticamente le trasformazioni in atto, **la presenza dei rappresentanti dei lavoratori negli organi societari** – a prescindere dal possesso di quote azionarie – **si caratterizza di grande positività**: essa può costituire sia un “collante” rispetto alle altre forme e momenti partecipativi, sia un ponte capace di collegare aspetti micro e macro, interessi individuali e collettivi. Per quanto riguarda il possesso azionario dei lavoratori, questo per poter contare deve essere collettivamente gestito attraverso associazioni che si confi-

² Isabelle Férreras, docente all’Università Cattolica di Lovanio, rilancia il dibattito sulla *governance* di impresa sulla base di un’idea forte: il “bicameralismo economico”. In quest’ottica viene immaginata una “direzione bicefala”, composta da una camera dei portatori di capitale e da una degli investitori in lavoro. Nessuna decisione potrà essere presa senza l’accordo di almeno il 50% + 1 dei salariati (cfr FÉRRERAS 2012).

gurano come investitori pronti a stabilire alleanze con alcuni e ad opporsi ad altri.

Richiamiamo sinteticamente alcune potenzialità connesse al coinvolgimento del lavoro nella *governance* delle imprese, che per dispiegare pienamente la loro efficacia richiedono alcune condizioni favorevoli: aspettative di crescita, quadro normativo, istituzionale e contrattuale sostanzialmente omogeneo a livello europeo, misure giuridiche e fiscali incentivanti, investimenti formativi e informativi per garantire affidabilità e trasparenza nei comportamenti dei diversi attori, ecc. Tali condizioni – specie nel nostro Paese, che nelle diverse graduatorie internazionali occupa posizioni di retroguardia – non sono di facile realizzazione. Esistono però ambiti di eccellenza su cui far leva a livello territoriale e settoriale ove imprese, istituzioni e sindacati stanno sperimentando modelli di comportamento innovativi, ad esempio in tema di welfare aziendale e di lavoro agile, in un'ottica di responsabilità condivisa. In non pochi casi è proprio il sindacato ad esercitare una funzione di stimolo.

In primo luogo, **la partecipazione del lavoro al capitale d'impresa e la sua presenza negli organi societari conferiscono, in qualche misura, stabilità e radicamento all'impresa stessa**, evitando le degenerazioni di un capitalismo invisibile e imprevedibile, totalmente svincolato dalle esigenze ma anche dagli apporti in termini di cultura, valori, professionalità, relazionalità che possono provenire dalle comunità territoriali di riferimento, produttrici di quel “capitale fisso sociale” che si rivela sempre più fattore di competitività e di successo. Secondariamente, i lavoratori direttamente coinvolti nello sviluppo dell'impresa, attenti a qualità e quantità dell'occupazione, possono rappresentare **un antidoto salutare contro la divaricazione tra dinamica reale e finanziaria**, ponendo quest'ultima al servizio di un disegno di crescita che, nel creare benessere per tutti gli *stakeholder* dell'impresa, concorre altresì alla valorizzazione del suo stesso capitale. Il destino delle aziende come istituzioni produttrici di ricchezza e di benessere non può essere abbandonato agli esiti di giochi meramente finanziari, espropriando i luoghi dell'intelligenza e della progettualità reale. La partecipazione dei lavoratori concorre poi a creare **un clima di consenso e di fiducia** che, contribuendo ad accrescere (nel medio periodo) la redditività dell'impresa, crea risorse addizionali, spendibili anche – secondo una circolarità virtuosa – nella tradizionale attività negoziale e contrattuale. Infine, la presenza del lavoro nel capitale e negli organismi sociali si inserisce a pieno titolo nella prospettiva dell'economia sociale di mercato. Da un lato infatti essa può essere garanzia di stabilità contro il rischio di pressioni speculative di breve

termine che nulla hanno a che vedere con lo stato di salute dell'impresa; dall'altro lato non si esclude la contendibilità dell'impresa medesima, nel senso che il management si trova a doversi confrontare con la capacità di iniziativa dei rappresentanti dei lavoratori negli organi societari, specie se i lavoratori sono anche azionisti. In definitiva, per quanto riguarda il nostro Paese, **un ruolo attivo dei dipendenti nella governance e nel capitale dell'impresa può concorrere alla riforma e al consolidamento del capitalismo italiano in prospettiva europea**. Al riguardo appare necessario un massiccio investimento culturale da parte del sindacato e delle imprese. Lavoratori disinformati, disincentivati, non supportati tecnicamente e culturalmente rischiano l'ininfluenza rispetto alle sorti dell'impresa e del lavoro stesso. **Occorre pertanto costruire una strategia forte per la partecipazione e per l'azionariato dei lavoratori**, che può diventare un elemento connettivo dell'impresa. Ciò attraverso l'attivazione di una circolarità virtuosa tra proprietà (non totalmente anonima o indistinta, ma facente capo a soggettività – quali i lavoratori – interessate allo sviluppo dell'impresa nel tempo come modo per salvaguardare occupazione e reddito sia in conto salario sia in conto capitale), governo (responsabile nei confronti delle diverse istanze interne ed esterne, di cui i lavoratori e il sindacato sono interpreti di fondamentale importanza), controllo (che il lavoro attraverso i propri rappresentanti negli organi societari può esercitare in maniera vigile, informata e propositiva) e gestione (cui lavoratori motivati e fidelizzati apportano secondo modalità partecipative competenze, professionalità, saperi).

Un patto per il lavoro e la crescita

La modernizzazione del nostro Paese, assunta nel quadro più ampio della costruzione dell'Europa in senso federale, non può essere interpretata né al ribasso né tantomeno in chiave autoreferenziale. Deve accompagnarsi a un disegno di trasformazione reale, traguardato sull'economia sociale di mercato e su assetti generalizzati di democrazia economica. Un disegno nel quale far convergere le politiche di breve, medio e lungo termine, nel quale far interagire il pubblico, il privato e il privato sociale, armonizzando l'insieme e le parti, il mercato e lo Stato, la libertà e la regolazione, la flessibilità e la sicurezza. Un disegno nel quale il sociale e il civile non sono confiscati, ma valorizzati per quanto di originale possono esprimere (cfr Caselli 2012). **Un grande patto per il lavoro e per la produttività riveste un'importanza strategica non solo per il nostro Paese ma per tutta l'Unione Europea**, che sembra talvolta dimenticare che la crescita costituisce un suo obiettivo prioritario, in quanto senza

di essa rischiano di incrinarsi l'economia, il mercato comunitario e la coesione sociale ovvero i fondamenti stessi della democrazia economica. Il passaggio dall'ottica del singolo Stato nazionale a quella europea dovrebbe significare il passaggio da una politica di controllo rigido della domanda a una politica espansiva finalizzata al lavoro e a una migliore qualità della vita. Ciò attraverso un massiccio investimento nelle intelligenze, nella conoscenza e quindi nelle giovani generazioni. Occorre nel contempo la costruzione di reti con le quali diffondere le innovazioni, facendole fruttificare nel territorio. È indispensabile altresì investire in una migliore qualità di vita per tutti. Vi sono bisogni ed esigenze che non possono più essere sacrificati a livello di cultura, salute, lotta all'esclusione, protezione dell'ambiente. Essi costituiscono importanti "giacimenti" dai quali attingere per alimentare la crescita su basi nuove. In questa prospettiva le organizzazioni sindacali potranno assolvere a un ruolo di fondamentale importanza nella misura in cui riusciranno a integrare dimensioni nazionali e dimensione comunitaria anche attraverso – come già osservato – il rafforzamento dei poteri della CES. In definitiva **il sindacato, in Europa e in Italia, ha di fronte una grande scommessa: farsi soggetto di modernizzazione e di trasformazione, accettando le sfide dell'innovazione, della flessibilità, dell'allargamento degli orizzonti di riferimento, della crescente complessità del sociale.** Per confrontarsi con tali sfide, il sindacato non può stare al di fuori e neppure limitarsi a contrattare con le diverse controparti senza una visione strategica. Occorre viceversa un'assunzione di responsabilità nell'indirizzo, nel controllo e anche, talvolta, nella gestione delle scelte economiche e sociali. È giocoforza per il sindacato passare da una "cultura delle conseguenze" a una "**cultura di progetto**", mettendo in comunicazione interessi differenziati, esplicitando e costruendo comuni valori condivisi, dandosi un programma e una speranza di vita buona, o per lo meno dignitosa, per tutti.

CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.

COMECE (COMMISSION DES EPISCOPATS DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE) (2011), *Une Communauté Européenne de solidarité et de responsabilité. Déclaration des Évêques de la COMECE sur l'objectif d'une économie sociale de marché compétitive dans le Traité de l'UE*, Bruxelles, <www.cingo-strasbourg.eu/Archiv

[ve/COMECE_fr/COMECE_Socialmarket\(fr\).pdf](http://www.cingo-strasbourg.eu/Archiv/COMECE_fr/COMECE_Socialmarket(fr).pdf)>.

COSTA G. (2017), «Trasformare l'esistente: che lavoro vogliamo?», in *Aggiornamenti Sociali*, 1, 5-12.

FÉRRERAS I. (2012), *Gouverner le capitalisme?*, Presses Universitaires de France, Parigi.

GRAZZINI E. (2014), *Manifesto per la democrazia economica*, Castelvecchi, Roma.