

VERSO UNA SOCIETÀ APERTA E ADULTA

Appunti per una nuova ipotesi istituzionale

di Alfredo Bregni e Tommaso Federici ¹, con il contributo di Francesco Grillo

Per migliorare le nostre vite, dovremo necessariamente occuparci - noi cittadini e in prima persona - di istituzioni e Costituzione. Dalle ore perse nel traffico a molti lavori sostanzialmente "inutili" (che accettiamo solo perché non abbiamo mezzi migliori per ricavare reddito), dalle grandi differenze, ingiustizie, tensioni e contraddizioni alle possibilità troppo lentamente sfruttate di migliorare la speranza e la qualità della vita, quasi tutte le più importanti opportunità perdute - e quindi le più grandi possibilità di miglioramento - sono da ricondurre alle decisioni di chi governa la cosa pubblica. Da esse dipendono in larga misura le più banali attività economiche, le meno banali ridistribuzioni di reddito e le questioni realmente serie - sicurezza, convivenza, giustizia, speranza - tutte molto lontane dal controllo del cittadino.

Aumentare il livello di consapevolezza e partecipazione politica è la leva fondamentale per migliorare la qualità delle nostre esistenze. Società sempre più complesse (articolate, multietniche, pluriculturali, policentriche) richiederanno nuove forme di (auto)indirizzo e (auto)governo, che ci incoraggino a progettare insieme il futuro comune.

Questo lavoro non si basa su presupposti politico-ideologici o giuridico-costituzionali, ma su un fondamento etico (ricerca di modalità di convivenza realmente "civili") e metodologico (ripensamento da zero, senza sovrastrutture burocratiche o incrostazioni storico-culturali) sostanzialmente "aperto", come la società che mira a realizzare.

Le nostre riflessioni si articolano su sei temi

1. Democrazia "intermediata"
2. Istituzioni: chi serve chi?
3. Nuove istituzioni
4. Appunti per una riforma costituzionale
5. Verso una democrazia diretta
6. Proposte per un percorso evolutivo rapido.

¹ *Alfredo Bregni e Tommaso Federici sono consulenti di direzione, esperti di organizzazione, ridisegno radicale di processo e informatica. Amano la «polis», non la «politika». Ritengono che i cittadini debbano prendersi carico in prima persona del proprio destino collettivo e comune. Propongono idee innovative alla «buona politica» e credono che la buona politica debba servire le (buone) idee.*

1. Democrazia "intermediata"

L'insieme delle problematiche istituzionali si può sintetizzare in un termine onnicomprensivo: "democrazia intermediata". Esso delinea una situazione in cui la classe dirigente è separata e distante - di volontà o di fatto - dal popolo sovrano, inserita in una rete ipercomplessa di relazioni con innumerevoli aggregati, interessi e culture, incapace di comprendere e governare la complessità in cui è immersa... anche se abile nel perseguire propri obiettivi, collegandosi a interessi omologhi.

In definitiva, la classe dirigente è la principale responsabile della costruzione nel tempo di meccanismi e culture che oggi condizionano la vita di tutti, ben al di là delle capacità dei singoli di porvi qualche rimedio.

La deviazione della nostra democrazia è giunta a un tale livello patologico da generare vere e proprie fratture socio-politiche

- *Rottura dei meccanismi interni del potere*, maturata all'interno del palazzo. La classe politica è uscita da molti scossoni - muri caduti, tangenti, debiti pubblici - con la sensazione di non avere più strumenti idonei a leggere i fenomeni in atto, e con la contemporanea esigenza di acquisire efficacia di governo. La risposta è stata un doppio equivoco
 - Ricerca di efficacia declinata solo come stabilità, a sua volta intesa come durata nel tempo degli incarichi di potere (dell'efficacia, la stabilità è solo una componente - viene dopo la comprensione dei fenomeni, la definizione del programma, il consenso elettorale e la volontà di azione, e prima della capacità di conformare i comportamenti degli amministratori pubblici e degli operatori privati alle decisioni prese - ma sembra essere quella più cara ai politici)
 - Sostanziale continuità del sistema di potere e persistenza delle culture che lo sostengono, a fronte di una ridotta stabilità degli incarichi di governo (si vorrebbe vedere emergere una nuova, forte classe dirigente, ma la sensazione è che dopo il crollo della prima Repubblica non se ne sia proposta un'altra, realmente diversa).
- *Peggioramento dei rapporti tra cittadini e istituzioni*. Da troppo tempo il cittadino italiano "non è felice" del suo rapporto con la Pubblica Amministrazione. Troppo numerose e troppo gravi sono le conseguenze di una Amministrazione senza alcun effettivo controllo, se non formale, e di una burocrazia ipertrofica incapace di pensare per il meglio di tutti: attenta a giustificare la propria esistenza attraverso una pura "ottemperanza alla norma"; capace di attuare vere e proprie malversazioni; incapace invece di prendersi carico di alcuni problemi "minori", ma importanti per il cittadino (chi non ha verificato quanto molti semafori blocchino il traffico invece di regolarlo? si è mai stimato quanto tempo si risparmierebbe so-

stituendo alcuni semafori con semplici confluenze continue, un po' organizzate?)

- *Imbarbarimento della vita sociale ed economica.* Appare ormai datato, obsoleto, e senza significato alcuno il testo originale della Costituzione: «L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro». L'Italia è oggi molto più simile a una "res privata" oligarchica, corporativa e feudale, basata sul perseguimento dell'interesse corporativo o personale, non importa a danno di chi. Nella nostra società - come in ogni sistema ecologico - hanno preso il sopravvento alcune "specie animali", e segnatamente gli intermediari. Ciascuno di essi ha "occupato il suo piccolo ponte" e "stacca dazio", stando molto attento a che le cose cambino il meno possibile, per non rischiare di perdere la propria rendita di posizione.

D'altra parte, l'insicurezza del futuro e l'invidia verso chi "si è sistemato" (nel pubblico o nel privato) ci portano verso un'assurda frenesia nel lavoro e verso incontri con i nostri simili assai poveri di contenuti umani, spesso senza nemmeno una base primaria di reale rispetto e ascolto. Gli incontri prendono la forma di rituali e convenzioni, dove il confronto è solo apparente e manca la fondamentale capacità di dialogare, alla ricerca di una prospettiva comune

- *Negazione di un coerente progetto sistemico, visibile nella ignoranza pratica di alcuni semplici principi di base.* Idealmente (non nel senso di "vuota teoria", ma nel senso di "buon progetto")
 - La finanza dovrebbe servire l'economia (denaro come strumento per fare)
 - L'economia dovrebbe a sua volta servire la politica (si dovrebbe attuare una creazione e trasferimento di risorse dalla prima alla seconda, da utilizzare per uso pubblico, e non un trasferimento di risorse pubbliche dalla seconda alla prima, per uso di pochi)
 - La politica dovrebbe infine servire la società (facendo un buon uso delle risorse ricevute dall'economia, orientato a migliorare la vita e la convivenza dei cittadini, investendo in particolare su tutte le iniziative con ritorno economico altamente diffuso, o apparentemente negativo, che il settore privato non sarà mai interessato a intraprendere).

Nella realtà, viene invece ridotta la capacità di rispondere alle istanze dei cittadini, generando di conseguenza un potere enorme di "intermediazione politico-burocratica", facilmente utilizzabile per fini non istituzionali. Decisioni prese troppo lentamente generano giustificate pressioni da parte dei cittadini, che presto si risolvono all'uso della raccomandazione e della tangente. Dalla lentezza come sistema si arriva inevitabilmente alla tangente come sistema, generando così un sostanziale deficit di democrazia ("una volta corrotto, basta il ricatto", dice Gherardo Colombo). Ne consegue un condizionamento, profondo e generalizzato, di

istituzioni, comportamenti e culture; e in trent'anni nessuno ha veramente provato a mettere mano al problema, oppure ha affrontato solo il tema del rapporto tra poteri, secondo una sindrome "more of the same" che non è in grado di affrontare seriamente alcun problema e tantomeno risolverlo alla radice

- *Assenza di valori aggreganti e di rispetto, unita alla disperazione di poter intervenire con successo, conseguenza e insieme concausa di quanto sopra citato. I tradizionali valori di solidarietà e gli attuali assetti politici ed economici sono in netta contrapposizione tra loro. Si possono lanciare (sempre a patto di trovare un canale di comunicazione "aperto") denunce di carattere generale o effettuare interventi isolati, ma non è quasi mai possibile promuovere, e tantomeno attuare, reali miglioramenti sistemici (che sono quelli di cui avremmo bisogno). Alla fine, si è liberi solo di isolarsi o di farsi assorbire dal sistema, ma non di intervenire positivamente per cambiare qualcosa (si può scrivere, fare editoria, ma la domanda è quanto si cambiano le cose e quanto invece si viene assorbiti semplicemente da un altro "sistema").*

A ciò è da aggiungere l'incapacità della classe politica di aprirsi ad altre culture (se non quando non ne può fare a meno). Tra arroganza pura del potere, piacere di esercitarlo mantenendo in stallo un'intera società civile, presunzione di valere di più (invece che spirito di servizio nei confronti degli elettori), lo spazio per l'ascolto rimane decisamente ridotto.

2. Istituzioni: chi serve chi?

Le istituzioni sono, di fatto, un mito: siamo stati educati a rispettarle, molto di più di quanto le istituzioni siano state educate a rispettare noi. Osservate con occhio attento e disincantato, si dimostrano un coacervo di organi, regole e procedure in gran parte fuori controllo (o, più esattamente, sotto un controllo parziale, ma efficace, da parte di chi è riuscito nel tempo ad "agganciarsi" al circolo vizioso tra flussi di denaro e luoghi di potere).

Le istituzioni dovrebbero essere i luoghi e i modi di fare politica da parte delle società / associazioni, e costituirne strumenti e metodi di autodeterminazione e autoamministrazione. Dovrebbero perciò essere rese al più presto trasparenti, evolvere rapidamente verso forme di democrazia diretta, risultare assolutamente responsabili finché avranno ancora forma delegata, ed essere costruite per essere flessibili ora e sempre.

Tra i fondamenti socio-culturali da modificare vi sono alcuni atteggiamenti e comportamenti ormai divenuti parte della nostra cultura. Si dovrà finalmente dare una risposta chiara e inequivoca a una domanda cruciale: "chi deve servire chi?" (le istituzioni devono servire i cittadini, o viceversa? il semaforo deve servire il traffico, o il contrario?).

Si dovrà cominciare a parlare di "doveri" costituzionali, invece che di "poteri" costituzionali. Invece di "signor vigile" da parte di un bambino, o "signor ministro" da parte di un cittadino, si passerà a "signor bambino" da parte del vigile e a "signor cittadino" da parte del ministro (grande, fondamentale, copernicana rivoluzione!; tutti i bambini sono creativi, ma in pochi anni la scuola spegne i loro cervelli e cuori insegnando a rispettare regole, invece di aiutarli a usare cervello e cuore per riconoscere e rispettare valori: nella scuola nasce il culto della "pura forma" e si creano le basi dei futuri burocrati).

Le istituzioni dovranno essere - e prima ancora essere considerate - al servizio dei cittadini, non viceversa. Dovranno esistere solo quanto basta per farli convivere, dove, se, e quando servono. Dovranno essere flessibili e "a revoca".

Il breve excursus che segue identifica le istituzioni come *sovrapposizioni organizzativo-normative* a società o associazioni, che oggi costituiscono il terreno di molte problematiche incrociate: *limitata partecipazione del cittadino; rappresentanza senza mandato; maggioranze senza contenuti e senza dialogo; mancata responsabilizzazione; visione e progettualità limitate; elevata rigidità; ridotta trasparenza ed elevata complessità.*

Sovrapposizioni organizzativo-normative

Le società nascono dall'incontro e dall'associazione di individui o gruppi, per obiettivi di scambio, utilità e valorizzazione reciproca. A esse si sovrappongono istituzioni con obiettivi di servizio comune, di definizione e chiarezza organizzativo-normativa (leggi / doveri a protezione di diritti e modalità di funzionamento).

Quando le istituzioni prendono il sopravvento sulle società che dovrebbero servire, ciò in parte deriva da un problema irrisolto già a livello delle società medesime.

Se non è chiaro, né definito, quali siano i livelli di aggregazione sociale a cui garantire maggior rispetto o protezione (in modo che il concretizzarsi delle opportunità di scambio, utilità e valorizzazione reciproca non avvenga a scapito delle parti più deboli), non saranno certo le istituzioni a poterlo correttamente stabilire, e finiranno con il prevaricare la parte debole della società semplicemente per il fatto che l'utilizzo "improprio" di un potere fortemente concentrato non potrà trovare alcun freno in una cultura di rispetto e protezione poco sviluppata.

Limitata partecipazione del cittadino

Cresce la disaffezione del cittadino nei confronti della politica. Chi non segue le vicende politiche e si astiene dal voto considera inutile partecipare, in un circolo vizioso che lo porta ad allontanarsi sempre più e a incidere sem-

pre meno (si dibatte molto di questo fenomeno, ma la politica in realtà non se ne dà pensiero).

I politici e i media dicono che i cittadini sono stanchi di votare (il che di fatto è vero, anche se per una democrazia si tratta di una sua piena sconfitta), ma la cosa sembra quasi "pilotata" per indurre i cittadini a votare ancor meno e a limitare così sempre più la loro capacità di incidere sulle decisioni politiche.

Partecipare è peraltro molto più che votare: ci dovrebbe essere un'effettiva possibilità, per *tutti* i cittadini, di veicolare le proprie idee per il miglioramento della vita del paese, contribuire alle idee degli altri, aiutarle a diventare progetto, poterne seguire anche attivamente lo sviluppo, esprimere un giudizio sui responsabili della realizzazione ².

Nessuno pensa di modificare norme o effettuare interventi che promuovano una partecipazione più diretta dei cittadini e riconsegnino loro il potere: le istituzioni, che dovrebbero rappresentare e servire i cittadini, finiscono così con il rappresentare e servire soprattutto chi le occupa.

Rappresentanza senza mandato

Il cittadino, al momento del voto, percepisce un forte disagio. I candidati "piovono dall'alto", frutto di spartizioni decise nelle segreterie dei partiti (senza peraltro considerare legami di comunanza o vicinanza agli elettori). Non si conoscono le loro reali intenzioni; non si hanno strumenti effettivi e leciti per saperne di più sul loro conto; non si ha modo di prefigurare il loro comportamento una volta eletti.

Il rapporto tra cittadini e rappresentanti si articola nella "*scelta cieca*" (decisione forzata tra candidati sostanzialmente sconosciuti: tali al momento del voto; nell'ombra durante il loro mandato; ancora sconosciuti al momento di doverli riapprovare o respingere) e nella "*delega in bianco*" ³ (assegnazione a sconosciuti di un mandato di rappresentanza senza coordinate e, ovviamente, senza direttive).

Se non si vuole ricorrere all'astensione, si finisce con l'esercitare il diritto-dovere di voto in base a logiche di schieramento (o di partito), affidando così

² Nella nostra "democrazia" (governo del popolo) il "contenuto di rappresentanza" richiesto dalle norme è persino più basso per approvare una legge da parte degli eletti (nella maggioranza dei casi è sufficiente un ridotto numero di deputati e-spressione quindi di un ridotto numero di elettori), che per raccogliere l'espressione diretta dei cittadini (in modo giuridicamente aberrante, si presume contraria alle abolizioni proposte nei referendum l'espressione di tutti coloro che non si sono recati, o potuti recare, alle urne).

³ È noto che l'attuale Costituzione prevede espressamente l'assenza del cosiddetto *vincolo di mandato*, ma questo è uno dei punti che più risente del particolare momento storico in cui è stata predisposta e che, a distanza di tanto tempo, risulta più incomprensibile e inaccettabile, anche alla luce di comportamenti eccessivamente "erratici" da parte di alcuni rappresentanti.

la propria rappresentanza a un'entità astratta invece che a una persona fisica.

Maggioranze senza contenuti e senza dialogo

Il 40 per cento a destra (convinto), il 40 per cento a sinistra (altrettanto deciso), il 20 per cento a caso dove lo porta la politica spettacolo. Siamo riusciti a fare del bipolarismo e del maggioritario semplicemente la vittoria degli indecisi.

Non a caso i politici parlano con insistenza di "occupare il centro"; non a caso gli eletti fanno i propri interessi (politici e non), e ignorano la gran massa degli elettori fino al successivo "spettacolo". Sarà forse una provocazione, ma in assenza di veri programmi, e dopo 50 anni di "anestesia politica", le scelte di rappresentanza vanno proprio così.

Quando poi una maggioranza ha "vinto", dalla sua arroganza (che diviene presto stupidità) le istituzioni "democratiche" non proteggono le minoranze, e tantomeno le loro migliori idee. Il più delle volte l'opposizione "muro contro muro", tra chi ha più voti (magari pochi) e chi meno, impedisce di ricercare e raggiungere il massimo valore progettuale possibile; le proposte vengono "pesate" in base al colore politico da cui provengono e ai voti che le sostengono, senza nessuna valutazione del loro reale contenuto.

La minoranza, esclusa da ogni possibilità propositiva e da ogni dibattito, finisce con l'entrare in una logica di contrapposizione inconciliabile, o di comportamento ostruzionistico (e anche quando viene raggiunta una posizione comune, è a seguito di scelte consociative).

Non viene dato spazio all'unica attività realmente utile, il confronto aperto e costruttivo delle idee. Presso gli indiani d'America - rara società "democratica" degna di questo nome - si cercava con cura, pazienza e fatica il *dialogo dell'unanimità*, invece che un più rapido e ottuso *confronto del voto*.

Mancata responsabilizzazione

"Responsabilità" sembra essere parola ignota alle istituzioni: sono infiniti i casi in cui - per un errore, un disservizio, o un disastro - non si è mai trovato il responsabile (che peraltro si è sempre finto di cercare). Manca una cultura della responsabilità, che vada al di là del principio "chi sbaglia paga" (peraltro sacrosanto) e richieda l'indicazione preventiva di compiti, risorse e obiettivi, il monitoraggio dei risultati conseguiti, la pubblicazione trasparente degli stessi e l'assunzione dei conseguenti provvedimenti.

Va però sottolineato che la mancata responsabilizzazione non è solo dei politici, ma anche dei cittadini, che - dopo aver votato - si disinteressano di tutto ciò che non va a toccare il loro potere.

Visione e progettualità limitate

La politica si è progressivamente degradata, da visione e costruzione del futuro a mera "arte del possibile" (limitazione purtroppo accettata da molti). Incombe un'incompetenza crassa e diffusa, e il mondo viene dominato da parole che delineano e discutono problemi epocali senza nemmeno scalfirne la superficie.

Non riusciamo a pensare diversamente dalla logica dominante del profitto, e cerchiamo testardamente - riempiendoci la bocca per la pretesa novità - di applicare tale logica ad attività pubbliche che meglio sarebbero gestite in termini di efficienza operativa e di servizio, senza nemmeno considerare i ricavi.

"Professione: funzionario di partito". Non è una battuta, gli esempi reali sono molti.

Fare politica non è un impegno, ma un lavoro redditizio, con una buona pensione e molti benefit, che diventano ben presto il vero obiettivo: una poltrona da mantenere... facendo cambiare le cose il meno possibile.

Elevata rigidità

Società complesse non tollerano assetti istituzionali rigidi: le allocazioni più efficienti cambiano nel tempo funzione per funzione, area per area, argomento per argomento.

Il migliore sistema politico è quello che consente un continuo ri-orientamento delle responsabilità per raggiungere decisioni efficaci e attuarle rapidamente, tramite riconfigurazioni ad hoc di competenze e poteri, o ancor più direttamente attraverso lo strumento manageriale del progetto, che raccoglie attorno al problema le migliori competenze e attribuisce responsabilità mirate e a tempo.

Le attuali istituzioni sono invece disegnate per non cambiare; la stessa Costituzione prevede lunghi e difficili iter per le proprie modifiche.

La divisione dei poteri rende i poteri stessi ostaggio l'uno dell'altro, senza realizzare un vero controllo reciproco. L'efficacia e l'efficienza decisionale sono lontane; la rapidità e la snellezza di intervento ben oltre l'orizzonte del possibile.

Ridotta trasparenza ed elevata complessità

La trasparenza, intesa come "leggibilità" - e quindi come fruibilità consentita a tutti - dei meccanismi che regolano la vita e l'operato delle istituzioni, dovrebbe essere un obiettivo sociale e politico, da perseguire senza limitazioni e con il massimo impegno.

Nella realtà, la trasparenza è cosa ignota. Leggi, regolamenti, normative, circolari e procedure interne di ufficio sono numerose, complesse, poco coe-

renti, e di non facile leggibilità (gli stessi specialisti, nei rispettivi settori, raramente ne danno interpretazioni certe, inequivoche, e in accordo tra loro).

Nascono, quindi, ulteriori gradi di intermediazione tra cittadini e istituzioni (l'incertezza da interpretazioni multiple e confliggenti, il conseguente contenzioso e la vera e propria "industria" che genera), e la possibilità per chi meglio conosce le norme, e le scappatoie che esse offrono, di approfittarne senza commettere alcun illecito formale e rimanendo tranquillamente nell'ombra. Il risultato - pernicioso sul piano culturale ed etico - è che nella pratica viene maggiormente rispettata la *pura forma* (a vantaggio dell'interpretazione del potente o del furbo di turno), rispetto alla *vera sostanza* del problema o della situazione.

Trasparenza è poi soprattutto informazione, problema che si colloca trasversalmente tra politica e giornalismo.

Risulta impossibile per il normale cittadino riuscire ad avere un quadro organico e aggiornato dei progetti in corso, del loro stato di avanzamento e del loro costo, mentre vengono amplificate dai media le pretese migliori al sistema (che vengono troppo spesso apportate al solo scopo di distrarre i cittadini da altri, ben maggiori problemi).

3. Nuove istituzioni

Le problematiche fin qui delineate si intersecano e si cumulano pesantemente, e ci impongono di considerare le istituzioni in modo assai diverso da come abbiamo fatto finora, ripensandole in un modo che serva finalmente il cittadino.

La soluzione sta nel perseguire una radicale semplificazione delle attività politiche, per ricostruirle attorno a una progettualità svolta in comune dai cittadini, direttamente in prima persona (nell'ovvia speranza che esistano i necessari valori aggreganti).

Ogni altro approccio al problema - tattico, parziale, minimalista, opportunistico, e quindi poco risoluto e di non ampio respiro - è destinato, per l'intrinseca inerzia del sistema, a lasciare alla fine le cose come stanno. Anche Einstein ha detto: "Non puoi risolvere un problema utilizzando lo stesso pensiero con cui hai contribuito a crearlo".

D'altra parte, anche i provvedimenti sotto elencati - pur essendo iniziative realmente "buone e sane", orientate a migliorare la rappresentanza, la trasparenza e la responsabilità - non sono in grado di cambiare la logica di fondo delle cose e rischiano di perpetuare quindi la "democrazia intermedia-ta"

- Garantire preferibilmente un legame con il territorio nel quale ci si candida
- Istituire elezioni "primarie" per la scelta dei candidati

- Predisporre luoghi di contatto tra il candidato o l'eletto e i suoi rappresentanti
- Aprire una finestra di piena visibilità sull'attività dell'eletto, per permettere a tutti i cittadini di sapere in quale modo si stia manifestando o si è manifestata l'attività dei loro rappresentanti
- Vietare di cumulare mandati in organi di diverso livello (e impedire di rinunciare a un mandato per acquisirne un altro)
- Limitare a non più di due mandati consecutivi l'appartenenza allo stesso organo istituzionale.

Il punto fondamentale è che le prospettive di ottenere un reale cambiamento affrontando il problema costituzionale risultano assai diverse nei due casi in cui si insiste con interventi incrementali o si adotta finalmente un approccio radicale

- Agire tramite interventi incrementali - a meno che non si tratti di un primo passo "tattico" di una strategia di intervento profondo - corre il "rischio certo" di non modificare le cose. Tali interventi vengono infatti riassorbiti molto presto dalle vecchie consuetudini (quando anche non fossero introdotti solo al fine di tacitare per un po' di tempo le istanze del cittadino)
- Al contrario, predisporre interventi radicali costituisce l'approccio, il metodo - e non ultimo il segnale politico - necessari perché qualcosa possa cominciare a cambiare. Il segnale da solo non è sufficiente, ma costituisce il punto di inizio di una modalità di attacco al problema che potrà difendere il cambiamento nei confronti delle forze - palesi od occulte - che a esso si oppongono, e aprire forme di comunicazione e di coinvolgimento diffuse e motivanti. Si tratta di
 - Mirare a soluzioni - e a istituzioni - semplici (quelle meno semplici nascondono germi di problemi non previsti all'inizio, che si scatenano e si cumulano nel tempo, allontanando sempre più il sistema dalla situazione obiettivo)
 - Predisporre fin dall'inizio forti contenuti etici e valoriali "di tenuta", in grado di agire come anticorpi diffusi per prevenire o reprimere possibili deviazioni
 - "Passare lo scettro" dal denaro alle idee
 - Aggregare solo scelte progettuali partecipate.

Dobbiamo quindi ripensare la Costituzione con approccio innovativo - spingendo in modo deciso verso una democrazia diretta e mirando a realizzare grandi cambiamenti in tempi brevi - e scegliere un percorso evolutivo in grado di minimizzare la probabilità che il processo di cambiamento ritorni strisciando al punto di partenza.

Verso una società aperta e adulta

Nei rapporti socio-politici, da governo "del popolo", tramite rappresentanza politica (che in realtà è governo "sul popolo" da parte dei suoi rappresentanti) dovremo passare a

- Giudizio del popolo, sui suoi rappresentanti
- Rispetto del popolo, da parte dei suoi rappresentanti ("signor bambino", invece di "signor vigile")
- Ascolto del popolo, da parte dei suoi rappresentanti, la cui attuale lentezza e opacità costituisce la principale base del potere (ogni parlamentare dovrebbe inchinarsi di fronte a ogni cittadino, per imparare a capire qual è realmente il suo ruolo all'interno della società civile!)
- Ascolto reciproco tra le persone del popolo, mettendo finalmente da parte i rappresentanti (come gran parte degli intermediari, fanno parte più del problema che della soluzione).

Nella leadership politica, da figure pseudo-carismatiche a capo di apparati, che si propongono e ripropongono a furia di slogan, moralismi e millantate competenze, dovremo evolvere verso "gruppi dirigenti" del tutto nuovi, composti da persone "trasparenti" nei modi e nei contenuti, pronte a essere presenti o assenti in funzione del bisogno, ad aiutare e a farsi aiutare, ad autoescludersi come segno tangibile di successo.

Nei canali di comunicazione e di scambio, a contenitori di messaggi, informativi e commerciali, tendenzialmente "a una via", dovremo sostituire canali di aggregazione e successiva attuazione diretta di volontà collettive e politiche, senza più alcun bisogno di filtri e sovrastrutture istituzionali.

Nei rapporti tra "pubblico" e "privato", da una netta separazione sul piano istituzionale e culturale dovremo passare progressivamente a

- Fuoriuscite dall'alveo pubblico di entità che diventano private e operano in regime di concorrenza
- Affidamenti in appalto a organismi privati di compiti finora pubblici (sanità, e - perché no? - carceri, vigili del fuoco), con obiettivi e vincoli fissati contrattualmente e meglio controllati di oggi
- Rimozione di ogni distinzione, non avendo più alcuna rilevanza l'origine pubblica o privata di chi svolge una determinata attività, una volta fissati obiettivi, compiti e responsabilità.

Nella forma delle istituzioni, strutture funzionali rigide dovranno divenire

- Entità che hanno una chiara utilità e operano fattivamente ed efficientemente al servizio del cittadino, senza organi inutili, inetti o inerti (per

continuare a esistere, dovranno trovarsi sempre nuovi compiti e obiettivi a valore aggiunto per il cittadino)

- Forme di decentramento pieno e reale, in cui ciascun comune (o raggruppamento di comuni) decide in piena autonomia quali sono i suoi bisogni, in che modo vadano soddisfatti, quanto sia opportuno investire e a chi vada affidato - perché offre le migliori garanzie - l'incarico di adempiervi.

4. Appunti per una riforma costituzionale

Problemi aperti, da chiudere

Una parte dei problemi dell'attuale Costituzione origina dal suo stesso impianto, finalizzato a evitare il problema dell'uomo "forte", tramite poteri istituzionali divisi e in equilibrio tra loro. L'assetto non si è evoluto nel tempo verso una maggiore efficacia ed efficienza - e nemmeno verso un fattivo e utile controllo reciproco - ma solo nella direzione di comportamenti che hanno reso di fatto i tre poteri ostaggio l'uno dell'altro.

Un'altra parte deriva dall'eccessiva proliferazione di leggi, norme e regolamenti, che porta ad aberrazioni che vanno dalla micro-prevaricazione alla micro- e macro-collusione.

Un'altra parte ancora dallo svuotamento e dal rallentamento del processo decisionale e di governo politico, che è troppo spesso dispersivo e inefficace, ricco di dialettica invece che di dialogo, orientato verso un consenso più colusivo che costruttivo, facile preda della corruzione.

Tutto ciò è chiaramente inadatto a favorire una visione ed elaborazione socio-politica di medio periodo. La soluzione può quindi venire solo da un nuovo modello istituzionale e costituzionale.

Tre modelli costituzionali a confronto

La Costituzione è una particolare infrastruttura di obiettivi e regole - basata su chiari valori sottostanti - che può assumere idealmente significati assai diversi.

In funzione del momento storico, la Costituzione può essere, alternativamente

1. Il meccanismo - sempre più negoziale - con cui le istituzioni suddividono i loro poteri, in senso orizzontale (tipicamente legislativo, esecutivo e giudiziario) o verticale (la questione del federalismo)
2. Il contratto - non reciproco - tra istituzioni e cittadini, che definisce i rapporti tra pubblico e privato, e quindi i limiti a cui è sottoposto l'esercizio del potere dei governanti (ovvero le garanzie e i controlli che possono su di essi esercitare i governati)

3. Il patto - reciproco - tra cittadini, con il quale un numero di individui decide di far parte di una certa società, e che informa e regola i rapporti sociali ed economici, determinando le ragioni di esistenza di un eventuale stato, qualora tale istituzione sia in grado di generare valore.

Nel primo caso, i cittadini hanno scarsa voce in capitolo, e sono le parti delle istituzioni che ridefiniscono i confini di potere, e i reciproci rapporti (nel bene o nel male: si può costruire la repubblica del futuro, o consolidare un sistema corporativo e feudale).

Nel secondo caso lo stato è una delle due entità in gioco, senza limiti di durata: il "potere", che preesiste al "contratto", concede garanzie ai governati (oppure sono i cittadini - o, più realisticamente, le classi sociali - a imporre regole e limiti al potere, rimodellandone le strutture per sancire cambiamenti che hanno visto una classe o un interesse prevalere sugli altri).

Nel terzo caso, lo stato è un elemento eventuale, non necessario, che gioca il ruolo di puro strumento di gestione dei rapporti tra cittadini - forzatamente flessibile, e tendenzialmente "a perdere" - la cui esistenza per date competenze e poteri, e per un dato tempo, deriva dal fatto che i cittadini ravvisino in esso un'utilità.

La scelta di una delle tre linee di pensiero sopra delineate porterebbe a prospettive assai diverse

- Per coloro che interpretano la Costituzione come (ri)definizione dei confini di potere tra parti delle istituzioni, l'obiettivo primario da perseguire sarebbe quello di ridefinire posizioni ed equilibri, e non perdere comunque potere nei confronti dei cittadini-sudditi
- Per coloro che interpretano invece la Costituzione come definizione dei limiti tra pubblico e privato, e dei rapporti tra società politica e società civile, gli obiettivi da perseguire sarebbero, al contrario, punire chi ha approfittato del potere e ridimensionare il peso dello stato e della burocrazia nelle esistenze individuali
- Per coloro, infine, che interpretano la Costituzione come patto sociale, ancor prima che istituzionale, tra cittadini, gli obiettivi da perseguire sono di più ampio respiro: innestare profondamente nel tessuto sociale concreti e tangibili criteri etici e "valoriali" (ovviamente di stampo non puramente filosofico o demagogico); preparare i cittadini a partecipare concretamente e fattivamente alla definizione e alla realizzazione di progetti comuni.

L'ormai storica Commissione Bicamerale (giustamente naufragata) si pose un obiettivo decisamente - e tristemente - del primo tipo, senza tenere in alcun conto le esigenze dei cittadini destinatari della Costituzione.

Le Costituzioni "tradizionali" si posero un obiettivo del secondo tipo: davano le istituzioni per scontate (retaggio mentale che dura ancor oggi).

Oggi appare necessario risalire al modello originario: un patto tra cittadini, uomini liberi, protagonisti della politica, "soggetti" (nel senso di attori e non di sottoposti). Questo patto - reciproco - tra cittadini è il vero obiettivo, e contemporaneamente il metodo, per costruire una "società", raccogliendo - e aggregando - le aspettative, le istanze e i progetti di tutti.

Una nuova Costituzione

La Costituzione - che della società è codice genetico e metodologico - dovrà mirare al rispetto degli individui che la compongono, alla giusta trasparenza che del rispetto fa parte, alla massima apertura e partecipazione nei confronti di ogni istanza e di ogni contributo, alla capacità di riconoscere errori e opportunità, alla possibilità di cambiare nel tempo.

In proposito, può essere utile delineare una Costituzione "ideale" di riferimento, per far meglio comprendere i limiti delle Costituzioni e delle istituzioni attuali, e per delineare un diverso tipo di società a cui tendere. *L'idea base è che non vi sia in realtà bisogno di Costituzioni "organizzative, normative e definitorie", quanto piuttosto di Costituzioni "valoriali, progettuali e aperte", basate su un accordo profondo relativamente ad alcuni inalienabili obiettivi comuni (convivenza, benessere, apertura, partecipazione, ricerca in comune delle soluzioni).*

L'obiettivo non è quello di avere istituzioni, rappresentanti o governanti, ma di disegnare un patto sociale reciproco tra cittadini, che li aiuti a progettare insieme, e insieme a realizzare, il loro futuro.

Tra componenti diverse della società, ma anche nell'animo ciascuno di noi, è in atto di continuo una lotta tra principi economici e principi ideali, tra preminenza del denaro e preminenza delle idee, tra pregiudizi e libertà di pensiero, tra abitudini e voglia di aria nuova. La nuova costituzione dovrà modellare una convivenza sociale che sia anche occasione di apprendimento e crescita per gli individui che ne fanno parte; dovrà tentare di comporre le due parti della lotta in una soluzione che ponga le idee "alla guida" e il denaro "nel motore".

Dovremo passare da una rappresentanza di *interessi* individuali - e da veti incrociati o compromessi tra parti delle istituzioni, che ne sono la diretta conseguenza - a un'ampia apertura verso *idee* di miglioramento collettivo, e modalità di elaborazione congiunta e costruzione di consenso.

Nel passato e nel presente, in Italia e non solo, vi è stato e vi è tuttora uno scarso rispetto per le persone e per le idee; si è rispettato e si rispetta soprat-

tutto il potere. È ora che le parole "rispetto" e "idea" escano dall'ambito filosofico-letterario ed entrino a tutto titolo in quello sociale e politico. Bisognerà quindi passare

- Dall'appropriazione del denaro e/o dell'altrui alla riappropriazione di se stessi ("benessere" ha come radice il verbo "essere", non il verbo "avere")
- Dall'accumulazione quantitativa alla crescita qualitativa (mettendo l'apprendimento al primo posto)
- Dal riconoscimento del capitale al riconoscimento dell'idea come mezzo di reale governo del nostro futuro ("ideocrazia")
- Da un modello evolutivo sostanzialmente statico (si evolve solo quanto basta per evitare di mettere in crisi le posizioni acquisite) a un modello evolutivo fortemente dinamico. *In proposito, un continuo apprendimento comune può essere una sorgente parallela di risultati tangibili e di mutuo riconoscimento sociale.*

In particolare, bisognerà dichiarare che una società "ricca" dovrà essere capace di accogliere persone e idee, estranee e straniere. Una società che chiude le proprie frontiere, culturali o territoriali, è ricca solo perché capace - in modo palese od occulto - di "rapinare" coloro che esclude.

Proposta per discussione: Costituzione "ideale" di riferimento

Di seguito vengono presentati - in sole quattro frasi, e a titolo puramente esemplificativo - i principi fondamentali di una Costituzione "valoriale".

Un giurista probabilmente non la definirebbe mai tale, ma questo "scampolo di Costituzione" prova, nella sua semplicità, a spostare alcuni tradizionali paradigmi culturali verso una nuova, positiva direzione. L'esempio è seguito da alcune considerazioni e commenti.

Principi fondamentali

L'EUROPA è una SOCIETÀ aperta, partecipativa e trasparente, fondata sullo SCAMBIO di idee, persone e beni (merci, servizi, capitali).

Essa persegue la più alta SOLIDARIETÀ ETICA ("ricerca comune di assetti e di atti accettabili da tutti", inclusi coloro che entreranno nella società in futuro: stranieri e nuove generazioni)

e vuole costituire un esempio - sociale, culturale, politico, economico - per il mondo intero, al fine di aggregare individui e nazioni sulla base delle enormi, e ormai "inevitabili", opportunità di supporto reciproco.

Corollari

La SOVRANITÀ non esiste come concetto: si articola liberamente tramite scambi costruttivi effettuati nello spirito delineato.

Esiste un singolo DIRITTO-DOVERE RECIPROCO, fondamentale per ogni cittadino

- RISPETTO: "il diritto di agitare le braccia finisce dove comincia il naso del tuo vicino";
che diviene
- SOLIDARIETÀ: "fai per gli altri quello che vorresti che gli altri facessero per te";
che diviene
- ETICA - nel senso più completo e semplice del termine: "fai in modo che tutti possano avere le migliori opportunità" (il diritto-dovere alle migliori opportunità sostituisce il "diritto al lavoro" e crea le basi di una reale partecipazione).

La TRASPARENZA assicura partecipazione (e quindi sovranità), nonché un primo, fondamentale livello di protezione dai possibili soprusi. Essa è il concetto della "nuova Costituzione valoriale" con *i contenuti più rivoluzionari nell'immediato*, in quanto

- Rispetta solo la privacy individuale (persone) e intellettuale (idee)
- Elimina qualunque segreto sui beni, in termini di contenuto tecnico ed economico dei prodotti / servizi (componenti, processi, costi), natura e consistenza dei patrimoni personali e aziendali, origine, destinazione e motivo dei movimenti finanziari
- Porta a considerare come grave crimine - in una società aperta e partecipativa - ogni reato contro la corretta e completa informazione.

Considerazioni

Etica

Etiche DIVERSE - quando basate sul RISPETTO (che richiede ascolto e comprensione) e non sull'osservanza gerarchica o ideologica (queste ultime sono dogmi, militari o religiosi, non etiche!) - hanno significative capacità di aggregazione / integrazione reciproca e rendono più facile il superamento di posizioni contrapposte. *RICERCARE INSIEME una soluzione accettabile da tutti* è una forma di etica con contenuti operativi, oltre che dichiarativi, un'etica "metodo" e non solo "obiettivo", intrinsecamente orientata all'ascolto, al superamento delle contrapposizioni, alla sintesi positiva delle iniziali diversità.

Stranieri e nuove generazioni

È del tutto evidente che NON POSSONO, al momento, far parte di una società, per il semplice motivo che non ne fanno ancora parte di fatto o, addirittura, ancora non esistono. Chi fa già parte della società, deve peraltro avere per loro un GRANDE riguardo, anche perché è sempre e solo tramite una "misura esterna" che si valuta buono o cattivo un sistema.

La storia (e la natura stessa) ci insegnano che il percorso evolutivo accelera quando si incontrano due entità con caratteristiche genetiche o culturali diverse. La chiusura nei confronti dell'estraneo o straniero rappresenta quindi la perdita di un contributo di diversità che ci offre la possibilità di un salto evolutivo.

Gli indiani d'America, saggi e quindi emarginati, osservavano due principi di grande profondità intellettuale ed etica: «*Abbiamo in prestito la natura dai nostri discendenti*» e «*Quando la decisione è importante, pensa alla settima generazione*».

Trasparenza

Le caratteristiche della trasparenza proposta sono del tutto nuove, in quanto rovesciano alcuni tradizionali paradigmi in essere.

Viene invertita la logica tra "palese" e "nascosto". Nella nuova logica, "pubblicare" significa "proteggere". Rendere nota un'idea significa asserirne pubblicamente paternità e proprietà, garantirsi in modo del tutto automatico un pieno riconoscimento culturale, sociale, economico e politico.

Una volta protette "a monte" le idee pubblicate, esse acquisterebbero immediato valore legale di copyright o di brevetto, per la parte di novità che contengono rispetto ad altre idee pubblicate in precedenza. La trasparenza ipotizzata, relativa al contenuto tecnico ed economico dei prodotti e dei servizi, avrebbe valore di verifica pubblica e conseguentemente di protezione reale.

Infine, trasparenza "completa" non implica necessariamente trasparenza "totale". Il fatto che tutte le informazioni siano logicamente disponibili non implica che debbano anche essere indistintamente e illimitatamente accessibili. Con altrettanta trasparenza - in base a criteri limitativi noti a tutti - l'accesso verrebbe concesso e verificato.

Sarebbe il grado di maturità della società - aperta e adulta - a fissare il limite tra pubblico e privato, la distinzione tra verità, conoscenza, informazione, pettegolezzo e ipocrisia.

5. Verso una democrazia diretta

Tutto si può dire della democrazia diretta, meno che sia semplice da attuare.

Forse l'obiezione più seria è che a essa i cittadini sono impreparati, il che peraltro fa parte dell'ovvio... venendo da cinquant'anni di democrazia "intermediata" - e conseguente "anestesia politica" - e da precedenti secoli di partecipazione parziale ed episodica al proprio autogoverno. L'autonomia degli individui in una società non è un dato, ma il risultato di un percorso socio-culturale che in gran parte non ha ancora avuto luogo.

Sarà possibile ricomporre obiettivi, problemi, istanze, diritti, doveri, opportunità in poche scelte strategiche, condivisibili e condivise da tutti i cittadini?

La domanda ha due risposte, tanto semplici quanto fondamentali

- La prima è che è *necessario* riuscire! Come per i problemi dell'ambiente, qualcuno l'ha già capito da tempo, mentre altri fanno finta di non capire e proseguono sulla propria strada sperando che il diluvio arrivi dopo di loro
- La seconda è che è necessario *imparare a vivere insieme, meglio*. Comporre istanze in obiettivi, metodi e azioni *comuni* sarà un processo faticoso che implicherà un lungo, difficile, mai concluso - ma inevitabile - processo di apprendimento.

Dall'obiezione "di fatto" deve quindi scaturire un'opportunità "di progetto", che riconosca la necessità di lavorare in parallelo su istituzioni e culture (le une non possono aspettare le altre!). È tempo di avviare un percorso socio-culturale idoneo a creare cittadini autonomi... e istituzioni coerenti con la loro autonomia.

Buona burocrazia è processo: servire il cittadino.

Buona politica è progetto: costruire un futuro migliore

*La categoria "progetto" (iniziativa con un preciso obiettivo)
è orientata al futuro (costruire).*

*La categoria "processo" (sequenza di attività a valore aggiunto)
è orientata al presente (servire).*

*La categoria "funzione" (area di specifica competenza e responsabilità)
è orientata al passato (ripetersi).*

Ad oggi, le strutture pubbliche, dai massimi ai minimi livelli, sono ancora tenacemente funzionali (e ancora di più le culture che vi imperano). Gli schemi organizzativi, la Costituzione nella sua accezione tradizionale, le norme, le regole e le circolari, le innumerevoli leggi promulgate nel tempo, tutto è frutto di un modo di pensare duro a morire, che sente il bisogno di schematizzare, incasellare e ingessare ogni cosa, o perché teme il cambiamento, o perché teme l'incertezza... o, più semplicemente, perché non possiede paradigmi idonei a concepire strutture flessibili.

L'ottica di progetto è fondamentale per modificare in parallelo istituzioni e culture: il cambiamento - verso processi e progetti a valore aggiunto per il cittadino - richiede un progetto consapevole delle modalità di funzionamento future (pro-

cessi operativi e strutture e modalità di progetto) e *una successiva diffusione e attuazione coesa*. L'iniziale consapevolezza e la successiva coesione sono in grado di cambiare, in un sol colpo, non solo la situazione organizzativa, ma anche l'approccio culturale che ne sta alla base.

È questo il punto cruciale: i veri problemi da affrontare (anche in senso più generale) non sono i contenuti del ridisegno o le fatiche dell'attuazione, ma *la mentalità e le abitudini che sono all'origine della situazione attuale*.

Le chiavi di volta del cambiamento saranno: *la trasparenza* come vincolo di fondo, e come base intrinseca di una progettazione comune, automaticamente coordinata e decentrata; *la flessibilità istituzionale* come requisito fondamentale; *la partecipazione* come obiettivo e metodo.

Avremo così una democrazia diretta caratterizzata da

- *Processi* che usano strutture ma non si fanno condizionare da esse
- *Progetti* che determinano autonomamente la propria direzione e ampiezza
- *Mappe* - pubbliche e trasparenti - dei processi in atto e dei progetti in corso.

Processi che usano strutture ma non si fanno condizionare da esse

Il passaggio alla democrazia diretta deve essere segnato da un profondo snellimento dell'apparato istituzionale. Sarebbe infatti solo un macroscopico inganno spostare sui cittadini la facoltà di progettare il proprio futuro, se continuano a esistere strutture - burocratiche, per non dire di peggio - che condizionano le realizzazioni.

Una prima rivoluzione riguarda il ripensamento delle principali attività pubbliche in forma di processo. Si tratta di ridisegnarle in modo agile e flessibile, altamente semplificato e fortemente trasparente, soprattutto molto mirato all'utilità finale per il cittadino-utente, sfrondandole di tutte le attuali rigidità, inefficienze e "autoreferenze". Non avrà alcun senso passare più volte di mano le pratiche burocratiche, da ufficio a ufficio, in modo oscuro e complesso, avendo poi la possibilità di dire che il disservizio finale non dipende da nessuno (specie se ciascun passaggio detiene poteri di veto, insabbiamento o mazzetta); al contrario, serviranno percorsi snelli, molta trasparenza e chiare responsabilità.

Una seconda rivoluzione riguarda il rapporto tra le strutture e i processi. Le prime obbediranno finalmente ai secondi, e man mano che questi si semplificano e si stabilizzano, quelle si troveranno a mutare i propri comportamenti operativi - svolgendo solo le poche attività a valore aggiunto - e a rinnovare la propria cultura.

Progetti che determinano autonomamente la propria direzione e ampiezza

I processi non si possono costruire, né modificare e migliorare, senza progetti di cambiamento. In realtà, tutta l'attività politica dovrebbe essere orientata a lanciare e perfezionare i "pochi e giusti" progetti di cambiamento.

Oggi l'attività di progetto è oscura: dai programmi dei partiti non sempre chiari, dalle secche della politica del possibile, dai condizionamenti dei sempre forti interessi e poteri coinvolti, si arriva troppo di frequente a impostare progetti senza corretta focalizzazione. Invece di lasciare la progettualità della politica in balia dei politici, dei burocrati, e di chi ha interessi o strani poteri in merito, portarne l'onore e l'onere sui cittadini significherebbe anche farli crescere, da un lato come progettisti, dall'altro come responsabili di quanto verrà realizzato.

Un possibile passo nella direzione della democrazia diretta, in grado di fornire un significativo valore aggiunto, progettuale e culturale, è quello di ridurre a due - Europa e Comune - i livelli istituzionali, lasciando che si inseriscano nello spazio intermedio apposite entità "finalizzate a tempo", per la realizzazione di specifici progetti ideati dal basso, con contenuti trasparenti e condivisi, con approccio organizzativo intrinsecamente flessibile, nonché "pronte a morire" una volta compiuto il compito loro assegnato. Tale soluzione

- Eliminerebbe la discussione sulle alternative per organizzare il federalismo di regioni e provincie: organismi da definire, competenze da suddividere, meccanismi operativi da creare, coordinamenti da attivare, ecc.
- Aprirebbe i livelli associativi intermedi tra Europa e Comune al libero gioco di aggregazione in progetti condivisi, facendo così entrare nel sistema i primi germi culturali di una reale democrazia associativa.

Questo nuovo assetto consentirebbe ai Comuni di collegarsi allo stesso tempo con enti territoriali diversi per perseguire scopi diversi. Partendo dal basso, l'assetto sarebbe chiaramente percepito, partecipato, automaticamente diversificato in funzione delle diverse realtà, e soprattutto modificato nel tempo, al contrario della complessa, uniforme, rigida e - forse proprio perché inutile - così a lungo discussa distribuzione di competenze tra i diversi livelli istituzionali sul territorio.

Mappe - pubbliche e trasparenti - dei processi in atto e dei progetti in corso

Il quadro sinottico dei processi in atto e dei progetti in corso di definizione e attuazione costituirà il mezzo principale per garantire trasparenza al funzionamento e al contenuto del progetto politico, nonché una fonte informativa basilare per la scelta, la definizione e il lancio dei progetti migliori.

Componendo progetti e idee diverse, in un dialogo costruttivo e aperto - oggi ignoto nelle stanze "pubbliche" della politica - i cittadini impareranno nel tempo ad ascoltarsi l'un l'altro e a scegliere per il meglio.

E questo, più che politica, è civiltà.

6. Proposte per un percorso evolutivo rapido

Il cambiamento è un concetto paradossale. Dai tempi di Eraclito dovrebbe essere la norma (nel mondo "tutto cambia") ma nel pensiero dell'uomo occidentale - che non a caso rifiuta la morte come parte integrante della vita - c'è posto solo per un cambiamento controllato (che cambiamento non è) e per tanta, inutile paura dei cambiamenti veri. Il cambiamento viene così rifiutato da tutti: da un lato ci sono i paurosi, dall'altro chi si è procurato nel tempo un orticello (leggi: "rendita di posizione") che dà frutti senza bisogno di essere troppo curato.

Il cambiamento è un concetto paradossale, anche e soprattutto, poiché chi ha maggior potere di cambiare le cose meno desidera farlo. Si finisce con non realizzare mai un cambiamento "ecologico", continuo, piano, con "catastrofi" circoscritte e limitate; la storia ci mostra soprattutto cambiamenti rivoluzionari, improvvisi e distruttivi (all'interno dei quali sono sempre i deboli a soffrire maggiormente).

Di norma, l'opportunità del cambiamento, vista dall'esterno di un'istituzione, è chiara, mentre all'interno la visione positiva è oscura. Il problema è poi complicato dal fatto che all'interno esistono, insieme alle leve con cui affrontare il cambiamento, anche gli "anticorpi" che gli si oppongono.

Per affrontare un cambiamento, specie se radicale, e attuarlo con la dovuta rapidità e con una ragionevole probabilità di successo, risulterà quindi necessario adottare un approccio articolato, in grado di incidere contemporaneamente sulle culture e sui poteri presenti nell'istituzione, e di far emergere e scatenare le forze "buone" presenti, in un processo che si autoalimenti. Un possibile approccio "a tenaglia" potrebbe da un lato colpire molte male abitudini diffuse, favorendo l'iniziativa e la responsabilizzazione, dall'altro appoggiarsi al contributo di (buone) volontà collocate in posizioni chiave, per aggredire dall'interno i poteri di intermediazione.

Opportunità - e necessità - fondamentale sarà costruire progressivamente in tutta la cittadinanza una forte e diffusa capacità progettuale, e fondare su questa una massa critica di consenso e di voglia di agire. *Il rischio di fondo, da scongiurare in assoluto, è che sui temi politici i cittadini possano essere ormai diventati solo un branco di "compratori" - invece che un gruppo di "progettisti" - del proprio futuro.*

Inserire nel sistema alcuni "virus valoriali" relativi a rispetto e responsabilità

Come prima tappa del lungo percorso da compiere, un'ipotesi è promuovere iniziative popolari - come raccolte di firme e/o proposte di legge - orientate a ottenere "il rispetto", legando alle proprie responsabilità chi occupa posizioni pubbliche, e chi continua a lucrare vantaggi senza curarsi dei danni che provoca ad altri.

L'obiettivo principale è modificare la dinamica dei comportamenti sociali, cercando di garantire la necessaria protezione del consumatore-cittadino, oggi trattato come ultimo anello debole della catena, che invece - "socialmente pensando" - dovrebbe essere rispettato e servito. Obiettivo parallelo, ma non secondario, è coinvolgere direttamente i cittadini in un'iniziativa di cambiamento, al fine di cominciare a modificare anche la dinamica delle proposte politiche.

Come esempio, sottoponiamo a discussione alcuni assunti, a cui sarebbe possibile legare altrettante iniziative popolari

- "Nelle elezioni politiche e amministrative, il cittadino ha facoltà di esprimere due voti in parallelo: un voto *pro* il candidato / partito che desidera vedere eletto; un voto *contro* il candidato / partito che desidera vedere escluso. La scelta degli elettori viene calcolata e attuata in base al netto dei due risultati di voto"
- Nelle controversie, in caso di dubbio attribuire la colpa al più forte (o, in subordine, almeno l'onere della prova).

Come corollari o estensioni del principio di proteggere il debole (solo alcuni esempi tra i molti possibili)

- Tra consumatori e produttori, applicare regole come "l'onere del dis-servizio è a totale carico del fornitore del servizio" e anche "la sostanza del danno ha preminenza sulla lettera della legge". Il rispetto delle regole formali non esclude responsabilità. Produrre e vendere deve essere a rischio del produttore, non del consumatore
- Remunerare per legge i lavoratori precari al doppio del salario o stipendio minimo previsto per la propria categoria. Problema del datore di lavoro scegliere tra costo e flessibilità
- A fronte della libertà di stampa, introdurre il "contraddittorio per legge" (diverso dal diritto di rettifica). Su ogni giornale (o altro mezzo di comunicazione) rendere disponibile un'intera pagina (o spazio equivalente) per ospitare i commenti negativi dei lettori su quanto pubblicato nei giorni precedenti. Compito della redazione scegliere, tra commenti simili, quelli più "duri" (eventualmente affidando la scelta a organi indipendenti dalla testata editoriale).

Trovare tra gli attuali "intermediari" persone di "buona volontà"

Lanciare il percorso, sopra ipotizzato, di una rapida e progressiva semplificazione delle istituzioni non è impresa banale, né dal punto di vista giuridico-istituzionale (complessità e tempi della modifica), né dal punto di vista socio-politico (consenso e impatto), né dal punto di vista degli interessi coinvolti (resistenze e reazioni).

Al di là dell'inespressa, ma chiara sfiducia dei cittadini in queste istituzioni (purtroppo temperata dalla storica paura italiana dell'ignoto e dal desiderio, ancora troppo diffuso, di potersi "affidare" a qualcuno, invece che prendersi carico del proprio futuro), esiste qualche speranza di riuscire. Ma ciò può avvenire solo a patto di raccogliere attorno al progetto una massa critica di persone, capace di ampliarsi e di crescere rapidamente sul piano quantitativo e qualitativo, e di non farsi "distrarre" da facili obiettivi intermedi, parziali e illusori, in grado di sottrarre energie e defocalizzare gli sforzi.

Il primo passo da compiere sarà trovare un gruppo di "missionari" di diversa estrazione (indicativamente: giuristi, politici, manager, consulenti, accademici, esperti di comunicazione, ecc.), disposti a utilizzare, in un nuovo modo positivo, il tangibile potere di intermediazione di cui dispongono.

Si tratta di impegnare sul cambiamento chi riesce a "vedere il problema" pur essendo all'interno e parte del sistema, chi abbia la voglia, la capacità e il carattere necessari per "agire sul reale" (e non solo per "far girare le cose sempre alla stessa maniera"), chi sia disposto a usare il potere che possiede nell'assetto attuale per cambiare l'assetto medesimo da cui il suo potere dipende.

Il secondo passo da compiere sarà lanciare una prima verifica corale e un'estensione concreta dei concetti presentati in queste pagine, al fine di (ri)progettare nel dettaglio il possibile percorso evolutivo, definendo in particolare le azioni di comunicazione necessarie per coinvolgere i cittadini.

Il terzo passo da compiere sarà istituire un continuo monitoraggio, in grado di evidenziare i segnali di risposta positiva da parte della società civile o di reazione negativa da parte dei poteri costituiti e, una volta iniziata l'ondata di cambiamento, di rilevare eventuali deviazioni dall'obiettivo o "distrazioni" di altro genere da parte delle persone coinvolte.

* * *

Ci riusciremo, tutti insieme?

Il futuro non ci è noto, ma crediamo nelle "necessità inevitabili".

Perciò continuiamo a sperare.