

Giancarlo Vilella

ORIZZONTE SETTANTA:
RIFLESSIONI
SUL VISSUTO
TRA DUE SECOLI

08

affinità elettive

Le monografie della Collana sono sottoposte a una procedura di valutazione secondo il sistema di peer review a doppio cieco. Gli atti della procedura di revisione sono conservati presso la Casa editrice.

Giancarlo Vilella

**ORIZZONTE SETTANTA:
RIFLESSIONI
SUL VISSUTO
TRA DUE SECOLI**

[TEMI DI DIRITTO DEL LAVORO]

1. Antonio Di Stasi, *Sul diritto e sul lavoro*, 2012
2. Aa.Vv., *Sul rapporto di lavoro*, 2016
3. Alessandro Giuliani, *Tutela ed effettività dei diritti del lavoratore nelle risoluzioni alternative delle controversie*, 2019
4. Maria Agliata, *Disabili e mercato del lavoro "flessibile"*, 2020
5. Aa.Vv., *Temi di diritto del lavoro*, 2022
6. Aa.Vv., *Donatello Serrani e il contributo dei giuristi nella Facoltà di Economia "Giorgio Fuà"*, 2023
7. Aa.Vv., *L'efficienza della giustizia. Questioni e prospettive*, 2023

© Copyright 2024 by
affinità elettive
Edizioni AE di Valentina Conti
Via Isonzo, 12 - 60124 Ancona
www.edizioniae.it
e-mail: info@edizioniae.it

Tutti i diritti riservati
ISBN 978-88-7326-758-4
Finito di stampare
nel mese di dicembre 2024
presso Universal Book srl di Rende (CS)



affinità elettive

“Un raggio di sole si è appena posato sulla mia vita,
mi sono guardato indietro, ho guardato avanti,
mai ho visto tante cose”.

Friedrich Nietzsche

INTRODUZIONE

L'idea di questa riflessione è maturata durante la crociera alle Svalbard, al polo nord, grazie anche alle conversazioni con Maria José che, come sempre, mi aiuta a chiarirmi le idee in maniera pertinente. Quella crociera era la realizzazione di un sogno che durava ininterrotto da oltre cinquant'anni e per questo è particolarmente carica di significato, quindi probabilmente non è un caso che l'idea sia maturata proprio in quell'occasione: era un'idea legata alla prospettiva ravvicinata dei settant'anni di età.

Settant'anni è un periodo piuttosto lungo, comunque considerevole per chi avendolo vissuto voglia fare una sorta di bilancio, o più semplicemente fare il punto della situazione: guardare indietro a un periodo così lungo non è semplice, senza contare che non è chiarissimo “come” guardare.

Giorgio Agamben, facendo un parallelismo con l'interpretazione delle *Scritture*, sostiene che è possibile guardare alla propria vita “come una scrittura di cui i fatti e gli eventi nei quali essa sembra risolversi costituiscono il senso letterale, ma il cui vero senso appare soltanto a chi sa percepirla come figure di un senso spirituale che occorre decifrare (...) così la vita può esaurirsi in una serie di episodi e aneddoti insignificanti o trovare invece il suo senso e la sua verità¹”. Trovo che questo passaggio sia una bellissima sollecitazione a scrutare i passaggi del proprio passato, tanto quanto la sollecitazione che ci fa Charles Pépin a saper vivere bene col nostro passato. Il filosofo francese precisa che il passato non va né rifiutato né idealizzato, bensì bisogna intervenire su di esso in modo creativo: io sono quello che il passato ha fatto di me, ma posso fare qualcosa con quello che il passato ha fatto di me².

¹ G. Agamben, *Lo Spirito e la Lettera. Sull'interpretazione delle scritture*, Neri Pozza, Vicenza, 2024, p. 87.

² Ch. Pépin, *Vivre avec son passé. Une Philosophie pour aller de l'avant*, Allary, Paris, 2023.

Del resto Jan McEwan dedica il suo ultimo romanzo proprio a questa tematica, con il protagonista del racconto che è non a caso un settantenne che cerca di guardare la sua vita alla luce degli eventi del suo passato, il quale passato ha determinato il divenire di quello che il protagonista è, ma anche di quello che non è³. Lo stesso Agamben (citando Origene) dice che la nostra “figura” è costituita non solo da ciò che si è vissuto ma anche da ciò che non si è vissuto⁴.

Insomma, pare che arrivati a settant’anni ci sia una specie di bisogno di guardare al percorso fatto, forse anche per guardare in avanti, chissà. Per quel che mi riguarda, è un periodo che vorrei ripercorrere con un’analisi che non ha nulla a che fare con un’autobiografia, ma che tuttavia si sviluppa lungo il solco tracciato dalla mia vita e dall’impegno ad esso intrecciato che vi ho profuso, insomma della mia esperienza. Maria José definì un tale progetto, chiacchierando, “un’autobiografia intellettuale”, definizione che a me parrebbe troppo presuntuoso da utilizzare da parte mia, però concettualmente è proprio quello l’approccio ispiratore. Tutto comincia negli anni Cinquanta del secolo scorso, caratterizzati dall’ottimismo. Alla mia nascita, correva l’anno 1955, l’Italia e il Mondo erano in una fase di crescita, non intendo quella economica, intendo una crescita di maturazione, caratterizzata dall’ottimismo diffuso e chissà se questo spirito che aleggiava nell’aria non abbia influenzato da subito anche il mio di spirito: certo è che anche l’angolo di mondo in cui nacqui, Brindisi, partecipava a questo desiderio di rinascita che a dieci anni dalla fine della seconda guerra mondiale appariva già come qualcosa di più che una semplice speranza⁵, era qualcosa di concretamente possibile. Sono sicuro che questo fatto influenzasse il comportamento delle persone intorno a me, non solo i miei genitori che sono stati bravissimi, ma tutti quanti, e che tale comportamento inviasse messaggi subliminali strutturali a quel piccolo essere in formazione che ero io.

Poi ci sono stati gli anni Sessanta in cui dominava il desiderio di cambiamento, culminato nel tornante del Sessantotto-Sessantunove. Gli anni Settanta, più difficili, sono stati tormentati dal terrorismo e la mafia. Poi c’è stato un consolidamento negli anni Ottanta, in cui è montata la volon-

tà di rafforzare la democrazia. Gli anni Novanta hanno visto il crollo del comunismo e l’affermazione dell’Europa unita come orizzonte del futuro. Il nuovo secolo (e nuovo millennio) si è aperto con grandi progetti per il futuro, ma è stato dall’inizio e finora tormentato da crisi importanti e grandi sfide di dimensione mondiale: terrorismo internazionale, crisi economico-finanziaria senza precedenti, esplosione del fenomeno migratorio, pandemia, bellicismo russo, autoritarismo cinese, pressioni sulla democrazia. Ma proprio per questo, almeno per il momento, l’ultimo ventennio ha mostrato la resilienza del mondo democratico, dell’Unione europea in particolare, anche se lo scenario rimane del tutto aperto. Sono i settanta anni che ho attraversato a cavallo di due secoli.

Ma andiamo con ordine.

³ I. McEwan, *Lezioni*, Einaudi, Torino, 2023.

⁴ G. Agamben, *Lo Spirito...*, cit., p. 92.

⁵ Quello che è stato per tanti anni un riferimento iconico della cultura italiana, cioè la *Storia d’Italia Einaudi*, Torino, Einaudi, 1972-1976 (sei volumi, dieci tomi), per il periodo che va da metà anni cinquanta a tutti gli anni sessanta parla di “Euforia”, vol. 4^{***}, p. 2677 ss.

I. OTTIMISMO E PROSPETTIVE

Come ho detto, mi atterrò rigorosamente all'approccio non-auto-biografico di questa riflessione (reprimendo le tentazioni) e avvio il ragionamento dal momento in cui si comincia a guardare il mondo come spettatore attivo, cioè verso i sette-otto anni di età, quando si vuole comprendere ma anche farsi valere. Siamo quindi ai primi anni Sessanta del secolo scorso.

Ricordo perfettamente che in quel periodo al bambino che ero apparivano come mitiche ma presenti due personalità mondiali che incarnavano proprio quello sguardo ottimista della gente verso un futuro positivo, due giganti come Papa Giovanni XXIII e John F. Kennedy. Ovviamente ce n'erano ben altri di personaggi notevoli a quell'epoca ma non arrivavano fino a me, o comunque non allo stesso modo, e neppure la costante paura di una possibile guerra nucleare aveva lo stesso effetto: voglio solo mettere in evidenza come Kennedy e Roncalli erano entrati fino negli interstizi più remoti di una società che guardava al futuro con fiducia. Quando nel giugno 1963 morì Giovanni XXIII ricordo che c'era grande mestizia in famiglia e tutt'intorno, mescolata a uno strano sconcerto della gente di fronte alla resistenza espressa in Vaticano a dichiararlo Santo, ci sono voluti decenni perché questo accadesse. Non scorderò mai che, qualche mese dopo, a novembre, quando Kennedy fu assassinato, mia madre sentì il bisogno di richiamarmi in casa mentre giocavo giù in piazza con gli altri bambini, affinché guardassi insieme a lei la televisione (in bianco e nero) ascoltando le notizie e vedendo le immagini di questo evento drammatico che andava ben oltre il presidente degli Stati Uniti d'America.

Eppure non ebbi l'impressione che la spinta positiva morisse insieme a quelle due grandi icone: oramai il movimento di crescita della società era in corso e lo si sarebbe visto macroscopicamente poco tempo dopo. Ma in quel momento cosa teneva viva e possente quella spinta? Lo dico con convinzione: la musica pop e il cinema, era questa la linfa vitale. Mi si



può rimproverare di scordare il miracolo economico che tutte le ricerche storiche mettevano e mettono al centro degli accadimenti, il loro pivot: giusto, ma non lo scordo affatto, solo affermo che la vitalità nasceva altrove e iniettava gli impulsi formativi a un bambino di otto-dieci anni veicolati da radio e televisione, principali strumenti per la gente povera⁶. Il cinema, i dischi e i libri erano ben presenti, ma non accessibili (per noi) in maniera regolare, erano piuttosto eccezioni, per cui quando si andava al cinema o si comprava un disco o si comprava un libro erano eventi accolti con grande gioia, emozione e ammirazione: assorbirne la bellezza era tutto di guadagnato.

Noi bambini cantavamo a squarciagola, giù nella piazza sotto casa con strumenti musicali finti, le grandi canzoni che facevano fremere la società di allora e ripetevamo gonfi d'orgoglio, scene viste nei film. Abitavamo già in quella che sarebbe rimasta la casa di famiglia, in una piazza con un grande spazio verde e degli alberi che col tempo sarebbero cresciuti in maniera spettacolare: era un appartamento più che dignitoso in una casa popolare costruita in un quartiere in espansione fatto appunto per la quasi totalità di case popolari. Metto l'accento su questo aspetto perché lo ritengo determinante del sentimento di dignità per gli strati più poveri che quella politica permise, anche se all'epoca fiorirono le tesi che denunciavano lo stravolgimento (in negativo) della vita delle persone con il processo di urbanizzazione accentuata. Forse sono influenzato da un'esperienza non generalizzabile, ma nel mio quartiere ("rione" era il termine in uso) le case popolari non erano casermoni, c'era molto spazio per la vita all'aperto, panchine per gli anziani e per chiunque, un po' di verde (talvolta, come la mia piazza, molto verde), e comunque gli appartamenti permettevano alle famiglie di organizzare dignitosamente la vita privata e relazionale, non solo per gli adulti ma anche per i bambini. Questa percezione positiva non era solo mia, anche se a me è rimasta radicata in modo gradevole nel ricordo: sto solo difendendo gli sviluppi positivi in un dato momento storico, per alcuni strati sociali e per le persone individualmente, di una corretta politica di edilizia popolare negli anni Sessanta.

Negli anni successivi, nei decenni successivi, e in verità ancora adesso a questa età, anzi forse più adesso che in passato, mi si rimprovera(va)

⁶ Nel suo libro che ha lasciato il segno nella storiografia recente, A. Lepre, *Storia della prima Repubblica. L'Italia dal 1942 al 1994*, Il Mulino, Bologna, 1995, afferma che la televisione è stato "uno dei due principali fattori di trasformazione della società italiana (...) un importante strumento di unificazione culturale", pp. 167-170.

spesso di essere troppo ottimista nelle mie analisi sui fenomeni del nostro mondo. Non è un'accusa senza fondamento, come non lo è l'altra, che più di un'accusa è una presa in giro, cioè che mi piace sempre tutto quello che vedo, che ascolto, che faccio. Retrospectivamente mi chiedo se non sia stata quell'atmosfera positiva di cui ho parlato fin qui a determinare questo mio modo di essere, o meglio di guardare gli eventi e le prospettive. Anche qui, mi si potrebbe dire a ragione che non tutti quelli della mia età hanno lo stesso approccio positivo, quindi l'ipotesi non sarebbe valida. Tuttavia, in fondo in fondo, sì che lo penso (mentre noto le differenze con i più vecchi e con i più giovani di me) che nella sostanza questo elemento non riguarda solo me.

Il lustro seguente, quello che trasforma il bambino nell'adolescente che farà il suo ingresso al liceo ginnasio, trascorre con la vivacità di voler comprendere, di essere informato (lessi per intero l'enciclopedia "Il Tesoro" che i miei genitori avevano comprato a rate) e di voler discutere, nell'intento che le cose del mondo potessero sempre evolvere verso il meglio, di poter comprare (e leggere) più libri, di andare al cinema (o al teatro) più spesso, di poter viaggiare: un anelito che provavo non solo per me stesso, ma che volevo riguardasse tutti. Per fortuna c'erano l'Oratorio Salesiano (che organizzava spettacoli teatrali e musicali, cineforum, attività sportive) nei pressi di casa e la Biblioteca Comunale (che mi permetteva un accesso senza limiti alla lettura) al centro città che consentivano uno sfogo pieno delle aspirazioni emergenti e tenevano intatta l'idea che si potesse e dovesse migliorare la condizione di ciascuno, senza rabbia e senza invidia, senza risentimento come avrebbe detto Nietzsche. Se gli anni precedenti erano stati per me determinanti nell'assorbimento dello spirito positivo, questi anni che precedono il Sessantotto sono stati determinanti dell'aspirazione al "concreto" miglioramento. Le conseguenze si videro da subito.

Mi iscrissi al liceo classico (all'epoca ginnasio-liceo) con l'entusiasmo di chi era convinto di entrare nel tempio dove si formava la classe dirigente, il cui obiettivo era di "selezionare i migliori e formare un italiano nuovo"⁷. Ci arrivai proprio nel bel mezzo delle rivolte studentesche e dei grandi movimenti sindacali dei lavoratori, entrambi avvenimenti che mi parevano corrispondere alle aspirazioni che avevo coltivato fino a quel momento, ragione per la quale era naturale aderire. Il fenomeno, com'è noto, era

⁷ A. Scotto di Luzio, *Il liceo classico*, Il Mulino, Bologna, 1999.

su scala mondiale nel mondo occidentale, ma ogni paese ha avuto le sue caratteristiche proprie, così pure l'Italia. Qui emerse la volontà di essere protagonisti dell'ammodernamento della società, nelle scuole in contrasto con la tradizione, e di far prevalere la politica sull'economia, soprattutto nelle fabbriche: il che sollecitava la nascita di forti contraddizioni e difficoltà nei soggetti politici e sindacali. Quando arrivai al liceo, quindi, mi trovai davanti già bell'e impacchettato, prendere o lasciare, il dominio del pensiero marxista⁸, ma era curioso vedere come questo "pensiero" fosse spezzettato in mille gruppuscoli, tutti ovviamente portatori della verità e chissà perché, mi chiedevo, tutti contro il Partito Comunista Italiano, il peggior nemico: che stranezza, mi dicevo. Quanto alle discussioni, arrivavano sempre allo stesso punto, la necessità della rivoluzione armata.

Per quanto dichiarassi che, sì, certo, il marxismo era un approccio corretto per comprendere la realtà, dichiaravo anche che rimanevano pur tante, tantissime zone grigie che bisognava acclarare altrimenti non erano accettabili, a cominciare dalla supposta "necessità" dell'insurrezione armata. Queste osservazioni non sono il risultato del "senno di poi" (di cui son piene le fosse) ma erano allora oggetto di mie esplicite prese di posizione e di atti concreti, che più tardi mi diedero soddisfazione ma che all'inizio mi costarono caro. A cominciare dall'esordio. Nelle assemblee studentesche la (monotona) parola d'ordine era sempre "le cose non vanno!" verso la quale ho generato un rigetto quasi fisico, che resiste. E qui entra in gioco quello che ho detto degli anni precedenti: la volontà di migliorare le cose nel concreto. Ancora quattordicenne, pochissimi mesi dopo l'inizio dell'anno scolastico, in un'accesa assemblea studentesca presi la parola per snocciolare uno per uno tutti i miglioramenti che avevamo ottenuto nei metodi didattici e nella vita in classe, derivati dal dialogo coi nostri professori, nell'intento di dimostrare che in effetti si potevano ottenere dei risultati. Tuoni e fulmini! Tutte stupidaggini, mi si fece "notare" in maniera energica e autoritaria (com'era d'uso), rispetto al grande progetto della rivoluzione: ma, chissà perché, non rimasi affatto impressionato da questa reazione ingiuriosa.

Quanto alle discussioni, preferivo gli approfondimenti alle urla della rivoluzione e organizzai una serie di incontri a tema, in collaborazione

coi compagni di classe ma anche aperti ad altri, comunque lontano dal frastuono degli slogan. Fondammo anche un giornalino di classe, chiamato Cornix (la Cornacchia). Quanto ai giovani (adolescenti) che si dichiaravano fascisti, invece di buttarli nelle fogne come voleva la retorica imperante, preferivo confrontarmi con loro durante le pause delle lezioni, con grande scandalo dei leader marxisti-leninisti che imperavano, o così credevano.

Poi c'era la faccenda della "dittatura del proletariato" che proprio non mi andava giù: con orrore dei soliti puri e duri, chiedevo perché mai bisognasse instaurare una "dittatura" se il nostro ideale era uno sviluppo più avanzato della democrazia; e perché sotto il dominio del proletariato, mentre io desideravo che tutti diventassimo borghesi, nel senso di un miglioramento delle condizioni di vita e un grande accesso alla cultura. "Non hai capito niente del comunismo" era l'insulto pieno di scherno che mi si lanciava, e devo dire che avevano proprio ragione, non avevo capito nulla di quel comunismo che avrebbe prodotto solo regimi autoritari, dittatoriali (appunto), aggressivi e fallimentari.

In quel tempo a Brindisi c'era un centro sociale (mi pare che si dicesse così anche allora) dove si poteva un po' respirare un'aria di cultura, scoprire nuovi autori. In quegli anni le mie letture preferite (per rimanere nella "politica", messa a parte la letteratura) erano Gaetano Salvemini, Piero Gobetti e Antonio Gramsci: la Biblioteca comunale in centro città, dove adoravo sedermi ai lunghi tavoli di legno, mi offriva l'accesso all'opera di questi autori, incluse le collezioni dell'*Ordine Nuovo* e de *La Rivoluzione liberale*. Intendiamoci, leggevo Marx, Engels, addirittura Kim Il Sung, per non parlare del libretto rosso di Mao Tse Tung che andava per la maggiore, ma trovavo più gusto a leggere i socialisti utopisti, Saint-Simon, Owen, Proudhon, nonostante fossero considerati dal pensiero imperante come degradati a causa del loro superamento dovuto alla "scientificità" del comunismo marxista. Oggi non posso reprimere un sorriso mentre scrivo queste righe, e ripenso con quanta foga si difendeva il socialismo scientifico, che tale non era, mentre io difendevo i cosiddetti utopisti, che tali non erano. La supposta "scientificità" del marxismo non era altro che l'adesione pedissequa all'approccio positivista ottocentesco, abbellito dalla visione romantica egualmente ottocentesca di un futuro ineluttabile, insomma roba vecchiotta, utile solo a far nascere false speranze, poi disilluse dalla realtà.

⁸ Come dice acutamente nel suo recentissimo saggio A. Giordani, *Marx o del desiderio*, Editrice Clinamen, Firenze, 2024, si trattava di un fenomeno generazionale dovuto a "un ambiente intellettuale e politico nel quale il concetto di rivoluzione nella sua versione marxista giocava un ruolo fondamentale" perché è stato capace di accogliere, ovunque, il disagio nei confronti delle condizioni di vita (p. 69).

Non vorrei dare l'impressione che tutto si riducesse alle letture politiche, le quali erano certamente importanti ma non allo stesso livello dell'amore per la letteratura che (almeno per me) si era consolidato anno dopo anno fin dall'infanzia. Un libro in regalo a Natale o al compleanno non mancava mai fin da piccolissimo, e immergermi per ore nella letteratura era un piacere immenso: dopo i libri dell'adolescenza di Salgari, di Verne, di R.L. Stevenson, e paradossalmente anche la saga del Jeeves di Wodehouse⁹ (scoperto grazie a uno scambio di un pacco di libri della serie contro un pacco di figurine della Panini), vennero le letture più serie del liceo. Fra i primi ci fu sicuramente Giovanni Verga del periodo verista, con l'innovativa rappresentazione della realtà anche ai livelli più umili. Poi le intense letture del neorealismo letterario da Rigoni Stern a Fenoglio, Vittorini, Pratolini, ma soprattutto ampiamente Leonardo Sciascia e Cesare Pavese che però rispetto al neorealismo erano già qualche passo più avanti. Non si pensi che fosse il frutto di una ricerca mia personale: queste letture erano in realtà sollecitate sia nella scuola sia in società negli ambienti che si consideravano politicamente (in senso ampio) impegnati, erano il frutto di un'egemonia culturale che faceva il paio con il neorealismo cinematografico molto in voga. L'attività delle case editrici aveva un ruolo in tutto questo, e non era male. Tuttavia, erano letture intellettualmente molto stimolanti solo se non le si assumeva come epopee eroiche, ma invece se ne percepiva il senso critico. Come si vede si tratta essenzialmente di letteratura italiana, ma l'incontro con le altre culture non mancava: i due autori "stranieri" che ho più frequentato in quella fase liceale erano Hemingway, che era diventato un mito fra i giovani, chissà perché poi, forse per la sua vita movimentata, e Kafka, tutto un altro personaggio che però esercitava un fascino di uguale misura. Ovviamente ho letto anche Brecht, ma questa lettura era più come impegno politico che non come scoperta letteraria, mentre, grazie alla scuola (al corso d'inglese), ci fu un primo contatto molto gradevole con le opere di Oscar Wilde.

Ma sull'amore per i libri ho già scritto diverse volte altrove e conto, se ne ho la possibilità, di ritornarci in altra occasione e in altro contesto, qui voglio rimanere nell'ambito della formazione politica di quegli anni.

⁹ Incredibilmente, mentre scrivevo queste riflessioni ho appreso la notizia (settembre 2024) che l'editore Sellerio rilanciava la pubblicazione della serie ormai classica dello scrittore inglese: mi fece un certo effetto ripensare a sessant'anni addietro!

Io ero affascinato dall'incontro intellettuale e dalla collaborazione effettiva tra il liberale Gobetti e il comunista Gramsci, questa contaminazione fra le libertà liberali democratiche, da una parte, e l'aspirazione all'eguaglianza, dall'altra, mi pareva il terreno fertile sul quale lavorare: quando mi definivo "liberal-comunista" lascio immaginare gli insulti e le prese in giro che mi piovevano addosso: del tutto inutili i miei tentativi di spiegare i riferimenti a Gramsci, Gobetti e Salvemini, tentativi che ho lasciato ben presto cadere. Mi sorprende, ripensandoci, di come abbia continuato imperterrita e i risultati non si fecero attendere. Per uscire dall'impasse c'era dunque un solo modo, rendersi autonomi e creare il proprio spazio: è così che nacque un gruppo piuttosto numeroso che voleva fare la politica con l'arma della cultura. Fu un'esperienza esaltante con un giornale, degli spettacoli teatrali, degli spettacoli musicali, delle conferenze, e una grande partecipazione di pubblico, nel quale c'erano anche quei duri e puri che dal tanto gridare alla rivoluzione erano nel frattempo rimasti afoni, non avevano più nulla da dire e venivano ad assistere alle nostre attività. Rendo omaggio alla minuscola sezione del PDUP che ci accolse per prima senza chiedere nulla in cambio, e poi all'ARCI diretta da Cosimo Randino che spalancò le porte della sua organizzazione dandoci uno spazio immenso per evolvere e sentirci realizzati.

Nessuno me lo ha chiesto, nessuno ha mai fatto proselitismo nei miei confronti, fu da solo che a quel punto del mio percorso, poco prima di passare all'università, decisi di iscrivermi al PCI perché, grazie alle sue lotte progressiste nella società e alle sue azioni concrete nel parlamento e nelle amministrazioni locali, mi appariva come un valido pilastro (per uno che si definiva di sinistra) cui appoggiare il desiderio di dare un contributo politico nel rispetto della democrazia. Quel Partito era una forza rilevante nella e della società italiana e in verità era al centro dell'attenzione generale, si guardava alla sua evoluzione con grandissima attenzione¹⁰, per alcuni piena di speranza per altri piena di diffidenza, ma sempre con interesse per il suo ruolo futuro. E io non facevo eccezione.

¹⁰ La dimostrazione più vistosa (tra le tante) fu il fatto che l'editore Einaudi vi dedicò una ricerca di grandi dimensioni, con la pubblicazione dei cinque volumi di P. Spriano, *Storia del Partito comunista italiano*, Einaudi, Torino, 1975.

II. CULTURA E DEMOCRAZIA



E giungiamo così agli anni degli studi universitari: la scelta della facoltà di Scienze Politiche fu certamente il risultato dell'interesse per la politica maturato negli anni del liceo, ma non c'era una relazione di causa-effetto giacché il mio approccio rimaneva ancorato all'idea che politica e cultura dovessero essere intimamente legati. Infatti, ciò cui aspiravo era di fare il giornalista politico (nel senso di specializzato nel tema della politica) e la fortunata scelta dell'Università di Urbino fu dovuta al fatto che lì c'era anche una Scuola superiore di giornalismo che si poteva frequentare in parallelo all'Università. Due parole in più possono essere utili: a quel tempo si era affermata sul piano accademico e sul piano culturale la Sociologia come scienza chiave per capire il mondo (ma fu una meteora) e per un momento anch'io ci feci un pensiero considerato che a Trento dove c'era l'unica Facoltà di Sociologia (mentre in Urbino c'era un corso di studi) erano fruibili anche dei corsi di giornalismo. Tuttavia non intendevo scegliere a scatola chiusa e esaminai a fondo comparandoli i programmi di studio di Scienze politiche e di Sociologia e non ebbi più il minimo dubbio sulla scelta a favore di Scienze Politiche che mi appariva molto più solida: peraltro quello di Urbino era all'epoca un corso di laurea della Facoltà di Giurisprudenza, cosa che lo rendeva ai miei occhi ancora più consistente.

Non era, in effetti, una scelta facile per un giovane della mia estrazione sociale, perché non si trattava di una professione precisa del tipo medico, avvocato, architetto (o eventualmente ingegnere) e così via, senza contare che non avevo alcun trampolino in famiglia da cui lanciarmi nel mondo del lavoro, era quindi una scommessa su una preparazione di base che fosse solida ma le porte che essa poteva aprire bisognava andarsene a cercare. Io avevo l'idea del giornalismo, certo, ma era un'idea che non aveva alcunché di concreto. Quindi bisogna chiedersi che cosa spinse me e tanti giovani come me a scegliere quella strada apparentemente incerta: credo che siano stati due fattori tra loro connessi, la fiducia che avrei potuto stu-

diare senza difficoltà invalicabili e la fiducia che l'ascensore sociale avrebbe funzionato e che sarei in qualche modo stato accolto, che il merito sarebbe stato riconosciuto indipendentemente dall'estrazione sociale, proprio come prevede la nostra Costituzione (art. 34) che riconosce al merito il ruolo di abbattere le barriere sociali, e su questo punto c'era la volontà di attuare il principio senza ambiguità¹¹. Insomma, solo la fiducia nella società e nel suo svilupparsi positivo poteva sostenere all'epoca una scelta che non offriva un tracciato chiaro. Bisogna dire che, indipendentemente dal mio percorso personale, la laurea in Scienze Politiche fu un grande successo, perché già allora garantì l'accesso a un lavoro dignitoso ad una percentuale altissima di giovani. A dispetto di chi, a quell'epoca, metteva paura a quegli stessi giovani profetizzando una "disoccupazione intellettuale" di massa.

Quanto a Urbino fu una questione di magica fascinazione: quando ci andai per un sopralluogo, prima di decidere "dove" iscrivermi all'università, rimasi letteralmente incantato dalla città, il cui fascino non ha uguali. Immaginare di passare alcuni anni in quel luogo mi attirava fortissimamente e la decisione fu presa (e il previsto sopralluogo a Trento annullato). Aver passato gli anni degli studi universitari in Urbino ha influenzato il mio modo di essere in maniera determinante: credo che si possa dire lo stesso per tutti quanti, anche se in maniera diversa per ciascun individuo gli anni universitari lasciano il segno per sempre. Anche l'ambiente in cui si vive e come si vive conta molto, credo, comunque così è stato per me. Il Palazzo Ducale, il Duca Federico da Montefeltro, il Rinascimento, Raffaello Sanzio, Piero della Francesca, Francesco di Giorgio Martini, Laurana, Baldassare Castiglione non erano un passato lontano bensì un presente costante nel modello di vita e nel modello di pensiero. Le strade, gli edifici, le calli e le piole, l'odore della legna bruciata nei camini, il

¹¹ Mentre scrivevo queste note ho avuto la fortuna di poter assistere alla conferenza che il prof. Sabino Cassese ha tenuto alla Facoltà di Economia di Ancona sul tema "Merito e meritocrazia", tenuta il 21 marzo 2024 (Lezione Giorgio Fuà): è un tema a lui caro, infatti Cassese aveva scritto già nel 1976, insieme ad Alberto Mura, nel monumentale Commentario della Costituzione a cura di G. Branca dell'editore Zanichelli di Bologna, il commento agli artt. 33 e 34 della Costituzione, commento che avevo letto mentre ancora studiavo ad Urbino e che mi aveva confermato nelle mie convinzioni. Ora però non posso esimermi dal segnalare il recente eccellente saggio su questo tema di L. Ricolfi, *La rivoluzione del merito*, Rizzoli, Milano, 2023.

panorama circostante, tutto mi avvolgeva in un abbraccio permanente: la mia facoltà era nell'antico monastero agostiniano, ogni volta che ci arrivavo provavo una gioia magica e profonda, l'interno era stato adattato con grande rispetto dal celebre architetto (e teorico) Giancarlo De Carlo, le aule, gli spazi comuni e l'incantevole biblioteca mi hanno infuso il gusto dello studio. Ovviamente lo stesso "ambiente" non ha lo stesso effetto su ciascun individuo, ma su ciascuno ha un effetto rilevante: invece di "su" dovrei dire "in" ciascuno, perché è nello spirito che agisce¹².

L'architetto De Carlo, grazie al rettore Carlo Bo, ha marcato la città di Urbino rendendo il luogo antico un luogo del presente, e ha aggiunto un ulteriore capolavoro con la costruzione dei Collegi Universitari, adagiandoli sul Colle dei Cappuccini e i colli vicini. Ebbene, ho avuto l'immensa fortuna di soggiornare per tutti gli anni di studi negli stupendi Collegi grazie al sostegno di quello che si chiamava lo Stato sociale (Welfare State), che mi ha anche sostanzialmente esentato dalle tasse universitarie: l'unico merito che ho è di aver mantenuto il ritmo e il livello degli esami richiesto, ma è poca cosa rispetto all'appoggio ricevuto da un pubblico potere che non ha tradito la fiducia che gli avevo accordato, anzi, al contrario, aiutandomi mi ha accordato fiducia in nome di tutta la società. Da questo deriva il sentimento di voler ricambiare quanto ricevuto, cosa che mi ha accompagnato tutta la vita e ha ispirato molte mie scelte, ma evidentemente deriva anche la fiducia nella società democratica e le sue prospettive.

Lo studio e l'apprendimento erano la struttura portante della mia vita di quegli anni e ben si conciliavano con l'approccio maturato in precedenza che ha continuato ad ispirarmi in Urbino, cioè l'impegno politico, ora nelle file del PCI, a fianco di un'attività culturale intensa: con il sostegno di tante persone ho fondato un giornale, creato il Comitato culturale dei Collegi Universitari e diretto una serie di attività culturali nella sede della locale ARCI-UIISP, la proiezione di super-classici del cinema era uno dei piatti forti, ma non il solo, mentre la partecipazione di un folto pubblico era fonte di soddisfazione. Comunque, anche il periodo degli studi universitari fu caratterizzato dall'amore per la letteratura, con l'intensificarsi

¹² Tra le cose che lasciano il segno degli anni universitari e che costituiscono il loro ambiente, ci sono le amicizie di cui in questa riflessione non intendo parlare: sottolineo però che amici come Mauro Della Martera, Maurizio Ferretti, Marcello Fagioli, Giovanni (Nanni) Feliciani continuo a vederli e frequentarli quasi cinquant'anni dopo, il che ha un grande significato per questa riflessione.

delle letture. Per la letteratura italiana ci furono ovviamente Buzzati e Tomasi di Lampedusa, che all'epoca bisognava conoscere (in parallelo ai bei film che erano stati tratti da loro opere) per non sfigurare negli ambienti studenteschi: in verità, mi resi conto che si trattava di grandi opere e non di letture dettate dalla moda. Invece proprio non riuscivo a simpatizzare con l'idolo assoluto dell'epoca, cioè Pasolini: la sola lettura che feci era quella dei suoi articoli "corsari" raccolti in volume, e vidi anche tutti i suoi film in un festival monografico, ma me ne piacque solo uno. Paziienza, era una carta che proprio non potevo giocare nonostante fosse un tema onnipresente. La mia più grande scoperta fu invece Italo Calvino, un autore di cui apprezzavo già allora l'originalità narrativa e la profondità del pensiero esposta con una grande leggerezza d'espressione: ho continuato a seguire con entusiasmo Calvino negli anni successivi, fino alla sua incomparabile opera postuma sulla letteratura per il prossimo millennio, il nostro. Amplissima fu, inoltre, l'apertura (poi diventata inarrestabile) alla letteratura "straniera", con letture anche in questo caso certamente influenzate dai gusti culturali dell'epoca: Orwell, Beckett, Steinbeck, London, Garcia Marquez. Chissà perché avevo un rigetto verso Hermann Hesse, probabilmente a causa del modo in cui lo interpretavano i suoi numerosi fan: fu un errore da parte mia, corretto negli anni seguenti quando mi resi conto che si trattava di un autore di grande spessore. Invece rimasi colpito dalle prime letture di Thomas Mann e Heinrich von Kleist, che furono la porticina attraverso la quale sarei entrato solo successivamente nel mondo affascinante della letteratura tedesca: *La Montagna Incantata* (l'aggettivo dovrebbe essere "magica") fu la grandissima scoperta che mi ha cambiato il modo di avvicinarmi a un romanzo, e mentre scrivo queste note si celebra il centenario della sua pubblicazione, questo capolavoro di Mann uscì infatti nel 1924.

Anche l'idea che bisognasse agire per migliorare nel concreto le cose rimase una costante del mio carattere, che misi in pratica nell'attività di rappresentante degli studenti nel Consiglio di Facoltà. Tuttavia, come ho detto più sopra, lo studio e l'apprendimento erano la struttura portante di quegli anni, la scoperta esaltante di un nuovo mondo. Ho avuto dei docenti bravissimi, preparati e stimolanti: mi piacerebbe ricordarli tutti, ma mi limito al professore che mi ha seguito dal primo all'ultimo giorno lasciando un'impronta importante, Francesco Pizzetti, che fu relatore della mia tesi in sede di laurea: da lui ho appreso come tener conto dell'opinione degli altri nelle discussioni e delle differenti argomentazioni nelle

analisi di un soggetto, oltre al valore della democrazia e delle libertà individuali. Grazie a quei docenti gli orizzonti della conoscenza, della comprensione, dell'analisi, mi si aprivano davanti in maniera che mi pareva infinita, provavo un'esaltazione che non avevo mai provato, convinto che fosse un sentimento comune a tutti coloro che avevano avuto la fortuna di poter accedere a questo passaggio nella vita. Un'idea questa confortata dal comportamento dei miei compagni di classe, sostanzialmente gli stessi per tutto il percorso. Ovviamente questo sentimento non riguardava tutti gli studenti delle università italiane, però sono convinto anche ora come allora che in termini generali fosse un sentimento diffuso.

A quel tempo l'ambiente era avvelenato dalla mafia e dal terrorismo, definito o di destra (nero) o di sinistra (rosso), dipendeva dalle sigle usate dagli assassini, definizioni per me non convincenti perché il terrorismo è uno solo e non cambia natura secondo la matrice: trovavo orroroso e scandaloso e disgustoso il linguaggio di chi definiva "compagni che sbagliano" i terroristi delle brigate rosse o di altre sigle, cosa che confermava e rafforzava la distanza incolmabile che avevo con quelle componenti, da allora il mio atteggiamento contro il terrorismo è stato ed è rimasto radicale, ancora oggi senza inflessione. Così è stato anche, anzi si è accentuato con l'orrore del 7 ottobre 2023, nell'attacco terroristico di Hamas in Israele: sono rimasto esterrefatto per la reazione che ha avuto la cosiddetta "sinistra" che non ha saputo o voluto schierarsi chiaramente e radicalmente contro i terroristi, salvo condanne che mi parvero di circostanza e piene di "però", probabilmente una scia di influenza che viene dalle ambiguità di quell'epoca.

Solo pochi mesi prima della mia laurea ci fu il rapimento e poi l'assassinio di Aldo Moro, evento che creò molto sconcerto ma anche forte determinazione nella volontà di difendere la democrazia: gli sforzi per comprendere sia sul piano politico sia sul piano penale cosa stesse succedendo sono stati davvero considerevoli e col tempo hanno dato buoni risultati. Nel cuore della crisi furono prese decisioni coraggiose: fu un momento delicato, lo si percepiva chiaramente, ma la solidarietà e la collaborazione politica per salvare la democrazia italiana furono prevalenti.

In verità, indipendentemente dal terrorismo, il tema della democrazia in quegli anni era finalmente risalito in superficie e si discuteva intensamente su come difenderla e rafforzarla e svilupparla. Molti erano i punti di vista che andavano dal consolidamento dell'esecutivo alla modifica del sistema elettorale, fino alla centralità del parlamento come espressione della volontà popolare. Non era sorprendente che fossi attirato da questo

dibattito e che fossi orientato piuttosto verso la centralità del parlamento: è su questo tema che svolsi la mia tesi di laurea sotto la guida del prof. Pizzetti. La tesi si concentrava sulla dinamica dei rapporti tra parlamento e governo in Italia, partendo dalla constatazione che nella storia della repubblica italiana si era riscontrata una netta supremazia del governo rispetto al parlamento, ma che in quel momento (siamo verso la fine degli anni Settanta) l'attenzione all'istituzione parlamentare era diventata intensa ed acuta sia in ambito politico sia in ambito accademico. Attraverso l'esame dei nuovi (all'epoca) regolamenti parlamentari, delle commissioni parlamentari di vigilanza e delle possibili indagini conoscitive, attraverso l'esame delle relazioni con gli enti pubblici economici ed infine dei rapporti in materia di regioni, la tesi metteva in luce come l'istituzione parlamentare stesse emergendo dall'ombra, salvo alla fine sottolineare che vari ostacoli erano ancora da superare. Il parlamento di oggi non è più certo la cenerentola degli anni Settanta del secolo scorso, anche se si torna a parlare di rafforzamento dell'esecutivo. Mentre scrivevo la tesi, mai e poi mai avrei immaginato, neanche lontanamente, che per oltre trent'anni avrei lavorato proprio per un parlamento, non quello italiano, bensì il parlamento europeo.



III. ISTITUZIONI E PARTITI POLITICI



Il prof. Pizzetti mi mise in contatto già molti mesi prima che terminassi di scrivere la tesi di laurea con il prof. Donatello Serrani, preside della facoltà di Economia in Ancona, che aveva già acquisito un meritato prestigio di studioso per i suoi lavori sul ruolo dello Stato nell'elargizione di sostegni finanziari, sull'organizzazione per ministeri dello Stato centrale, sull'importanza degli enti pubblici nel sistema politico italiano, sul ruolo di controllo della Corte dei conti, ma anche sulla disciplina normativa dei parchi naturali e in maniera acuta sulla via italiana alle regioni, in cui Serrani era impegnato anche operativamente¹³. In effetti, in quel momento grande parte della cultura italiana, sia politica sia giuridica, ma anche larghi spezzoni della società civile, guardavano alla nascita delle regioni come un'opportunità, anzi come un forte fattore per dinamizzare l'intero sistema politico-istituzionale, oltre ad aprire nuove vie di espressione per gli attori sociali.

È così che, oltre agli importanti suggerimenti che mi diede per la mia tesi, Serrani diresse la mia attenzione verso i nuovi attori che stavano apparendo (siamo alla fine degli anni Settanta) sulla scena istituzionale italiana, cioè appunto le Regioni che, pur previste nella Costituzione del 1948, solo allora cominciarono a essere istituite e costituite. Da un lato mi suggerì di presentare un progetto di studio su "regioni e credito" per ottenere una borsa di studio della Banca d'Italia da usufruire nella facoltà anconetana,

¹³ A. Di Stasi (a cura di), *Donatello Serrani e il contributo dei giuristi nella facoltà di Economia "Giorgio Fuà"*, Affinità Elettive, Ancona, 2023, è un bel libro che ricorda la rilevanza degli studi di Donatello Serrani, in particolare negli articoli di M. De Angelis, inquadrandoli nel contesto accademico più ampio. Voglio qui ringraziare il prof. Di Stasi per avermi accolto, con il presente saggio, nella stessa collana del libro dedicato a Serrani: la collana è intitolata "lavoro, diritti, società" che sono proprio i temi dominanti di questa mia riflessione sull'orizzonte dei settant'anni e mi riconnette alle origini del mio percorso professionale, cosa che mi procura una certa emozione.

e dall'altro mi spinse a tenere d'occhio anche l'intervento delle regioni nel settore dell'industria. Erano entrambi temi estremamente innovativi, non studiati prima per assenza di competenze, ma Serrani sapeva guardare lontano: ed è così che i miei primissimi contributi accademici furono due articoli su temi in terreni inesplorati, quali la presenza delle (nuove) regioni nella politica industriale e nella politica creditizia: c'era molto poco, quasi niente, e bisognava un po' scavare per ricavarne qualcosa, ma l'idea geniale (di Serrani) era di immaginare che le regioni potessero essere in qualche modo attori anche in questi "intoccabili" settori statali. Ciò ha successivamente generato varie sollecitazioni ad ampliare l'orizzonte.

Infatti, l'attenzione verso le Regioni implicava di allargare lo sguardo a tutto il mondo delle Autonomie locali, che stava suscitando un elevato entusiasmo fra molti studiosi affermati o emergenti dell'epoca, come per esempio il giovane professore Luciano Vandelli che sarebbe in breve diventato un'autorità sull'argomento e mi avrebbe coinvolto, lui come tanti altri, in varie attività in questo settore. Negli anni seguenti, dopo industria e credito fu la volta della politica energetica, tema scottante all'epoca forse anche più di oggi, per la quale le autonomie locali tra nucleare e solare non accettavano di essere messe da parte. Nel tempo, andai molto più in là con un consistente saggio su "sviluppo economico e autonomie" dove cercai di scoprire se davvero fosse diventato (o potesse diventare) un settore strutturato di competenze regionali e locali, nonostante i limiti posti da dottrina e giurisprudenza a favore dello Stato. Divisi la materia in settori economicamente molto rilevanti, settori poco rilevanti e settori ad impatto trasversale, e analizzai tutte le leggi regionali adottate a quell'epoca. L'indagine mise in luce come le Regioni, nonostante le nette difficoltà a rendere organico il settore, avessero però chiaramente intrapreso un lavoro di sistemazione dell'intervento tra finanziamenti, infrastrutture e controlli amministrativi, opera di cui oggi vediamo i frutti nella inevitabilità del loro coinvolgimento nelle politiche nazionali di sviluppo economico.

È comprensibile, quindi, che fra gli obiettivi principali di regioni e enti locali c'era quello di elaborare una buona programmazione e allo stesso tempo di assegnare con chiarezza a ciascuno (Stato, regioni, enti locali) il ruolo più appropriato, cosa che richiedeva (a gran voce) una riforma delle amministrazioni locali: tutti temi di cui pure mi occupai, completati più tardi con l'osservazione comparativa e dell'interazione con il livello europeo. Qualche decennio dopo, oggi (quando ne scrivo), posso notare che almeno sul piano politico c'è un assestamento dei ruoli dei diversi attori istituzionali, dei diversi livelli di governo, le cui origini risalgono a quell'e-

poca: era quindi lo spirito del tempo che alimentava la mia attenzione per questo filone.

Con mia sorpresa e gioia questo mio impegno di studio sulle amministrazioni regionali e locali fu notato, nonostante la mia giovane età, anche all'interno del partito in cui militavo, il PCI, che mi indicò come esperto nel Comitato regionale di controllo degli enti locali (CORECO) della Regione Marche, in tandem con Raffaele Giorgini, e allo stesso tempo mi propose di collaborare con la Lega delle Autonomie Locali delle Marche diretta da Roberto Piccinini, un'associazione che raggruppava a livello nazionale le amministrazioni locali governate dalla sinistra. L'on. Massimo Pacetti, poi, mi coinvolse nel processo di riforma dei CoReCo in corso all'epoca alla Camera dei Deputati. Menziono tutto ciò perché queste due esperienze parallele, svolte per quasi un decennio, sono state per me fortemente formative e caratterizzanti, avendomi offerto la possibilità di conoscere questa dimensione politico-istituzionale regionale e locale nel concreto, nell'attività reale che vi si svolge e completare così l'approccio teorico che potevo avere sul piano accademico: cosa questa che rafforzava una mia tendenza naturale a non dissociare la teoria dalla pratica. Ma aveva anche un'altra rilevanza per me molto importante: mettevo a disposizione della politica una mia propria qualità professionale, come tecnico, e così avrei fatto anche in futuro.

Ovviamente il tema delle regioni e delle amministrazioni locali, per quanto molto legato allo spirito del tempo e al dibattito molto intenso dell'epoca nell'accademia, nella società, nella politica, e non solo in Italia, non era l'unico campo d'interesse nello studio e nella riflessione: per quanto vasto ed importante sarebbe stato comunque limitativo.

Dopo la tragica e prematura morte di Donatello Serrani, furono in molti a preoccuparsi del mio destino di orfano accademico, è stata una dimostrazione di altruismo veramente nobilissima, ovviamente alimentata dal rispetto che tutti avevano per Serrani ma con l'attenzione rivolta concretamente a me: questo fatto ha rafforzato il mio senso di altruismo, e ancora oggi dopo decenni sento viva una forte emozione e gratitudine. Il prof. Sabino Cassese si premurò di mettermi in contatto sia con il Forze di Napoli sia con il prof. Gustavo Visentini all'Università di Perugia, mentre gli animatori del Gruppo di San Martino (Marco Cammelli e Luciano Vandelli in prima linea) mi accolsero a braccia aperte, come anche il polo milanese intorno a l'ISAP (Ettore Rotelli, Valerio Onida, Giorgio Pastori), ma fu soprattutto nella facoltà di Economia di Ancona che ricevetti affet-

tuosa e studiosa attenzione da tutta la facoltà, ma in maniera particolare dal prof. Marco D'Alberti che pure non mi conosceva, essendo arrivato in Ancona (dove io mi ero trasferito) dopo la morte di Serrani¹⁴. Marco mi è stato molto vicino e mi ha guidato rigorosamente verso la nomina a ricercatore confermato di ruolo: era con in mente questo obiettivo che Marco D'Alberti mi stimolò a guardare verso l'amministrazione centrale dello Stato e la politica nazionale. Il tema emerse quasi da solo, in primo luogo perché era al centro dell'attenzione generale in quel momento, in secondo luogo perché lo avevo già incrociato o toccato trasversalmente: la politica industriale italiana. Fu il mio primo libro di cui, certo, ero fiero, ma che più che altro mi procurava una forte emozione interiore (cosa questa che si è riprodotta immutabile al momento della pubblicazione dei miei libri successivi). L'indagine si concentrava sugli interventi verso l'industria del periodo 1977-82, quando emerse la figura di Romano Prodi che proprio su questo tema lasciò il segno, anche come ministro dell'industria: il ruolo di questo ministero era al centro della mia analisi al fine di capire quale fosse il governo (oggi si direbbe la governance) del settore, quale il rapporto tra amministrazione pubblica e imprese, ovviamente tenendo ben presente le differenze tra grandi imprese, imprese a partecipazione statale e piccole-medie imprese. L'obiettivo era il risanamento, in parte riuscito, dell'industria italiana che in quel momento era in nette difficoltà: fu questo l'oggetto della mia analisi.

Anche altri sono stati i temi relativi all'amministrazione centrale di cui mi sono occupato, in modo particolare di un istituto quasi sconosciuto che all'epoca stava lentamente emergendo, mentre oggi è diventato un attore protagonista di primo piano nell'economia italiana, cioè la Cassa Depositi e Prestiti. Poi non sono mancati studi comparativi, grazie a soggiorni di ricerca a Parigi e nel Regno Unito. Nel frattempo, però, c'erano importanti sviluppi (non solo in Italia) che si registravano nella società civile nel modo in cui questa si organizzava e voleva esprimersi, far sentire la sua voce: era un argomento che mi attirava molto perché introduceva nuovi soggetti collettivi nella dialettica non solo giuridica ma anche politica, ci vedevo quindi una trasformazione possibile del nostro mondo,

¹⁴ Mi è penoso non scrivere delle tante persone che in quella facoltà mi sono state vicine in quel periodo, ma mi tengo rigorosamente all'approccio adottato: tuttavia voglio ricordare la vicinanza quotidiana dei professori Gianfranco D'Alessio e Alberto Mura, e delle allora giovani promesse (poi mantenute) Antonio Calafati e Gian Luca Gregori, che più tardi è diventato Magnifico Rettore dell'Università Politecnica delle Marche.

della nostra democrazia. Fu il tema del mio secondo libro, nel quale facevo un'indagine a tappeto degli orientamenti giurisprudenziali alla ricerca dei giusti criteri per legittimare all'azione giurisdizionale le associazioni della società civile la cui attività era rivolta alla tutela di interessi collettivi, trasformati in interessi legittimi che prescindono dalla sfera individuale. Emerse che il tipo di organizzazione adottata da tali soggetti collettivi e, allo stesso tempo, le relazioni che esse intrattenevano con l'amministrazione pubblica erano due fattori (criteri) determinanti per la loro legittimazione. I decenni seguenti avrebbero poi reso questo un elemento "normale" del sistema, addirittura una caratteristica delle democrazie liberali che riconoscono appieno il ruolo delle organizzazioni non governative e non partitiche della società civile.

Il quindicennio che va dagli studi universitari alla svolta del 1990 fu ricchissimo non solo dal punto di vista professionale, ma anche dal punto di vista personale e dal punto di vista culturale, ebbe inoltre vari stimoli al centro della vita politica. Eppure a un certo punto sentivo che mancava qualcosa. All'università ci andai che avevo già compiuto diciannove anni mentre nel 1990 al momento della svolta avevo quasi trentacinque anni: è un periodo importante nella vita di qualunque persona e questo valeva anche per me. È il periodo della gioventù durante il quale ci si impegna a dare il massimo possibile per provare a capire di cosa si è capaci e cosa sarà (o potrebbe essere) la propria vita da adulto, è un periodo in cui si prova a incontrare se stessi e valutare il proprio livello di soddisfazione. Ovviamente questo non vale, o vale solo in parte per quei pochissimi ai quali accadono cose straordinarie che determinano percorsi eccezionali, o per quelli che invece si ritrovano in una selva oscura. Io non facevo parte né degli uni né degli altri, seguivo un percorso "normale", ero contento di quello che avevo e facevo, anzi mi ritenevo fortunato: ma allo stesso tempo mi sentivo un po' stretto nella dimensione che stavo vivendo e sentivo il bisogno di qualcosa d'altro. Non c'è nulla di speciale in tutto questo, credo che sia un sentimento diffuso a quell'età che stimola a cercare qualcosa che sia possibile da perseguire. Come fanno tanti, anch'io ho cercato questo qualcosa e l'occasione si è presentata, cosa che non accade a tutti, anche in questo sono stato fortunato.

Sul piano personale ero diventato padre, cosa che cambia completamente l'approccio alla vita: in circostanze normali, non è che uno abbandona le sue aspirazioni o rinuncia a perseguire un certo cammino perché è diventato padre, non è questo il cambiamento. Quando si diventa papà,

la presenza della prole, nel mio caso una figlia, Giulia, è costante nella mente, qualunque cosa si faccia c'è sempre un pensiero per lei molto più ampio delle preoccupazioni per i necessari interventi pratici che evolvono col tempo. È una presenza permanente nella propria vita, la quale comunque prosegue il suo corso.

Sul piano culturale, dopo il periodo urbinato le letture non erano più legate al gusto dell'epoca e dell'ambiente, ma erano frutto della ricerca personale o del confronto con gli amici e le persone vicine: continuai nella scoperta di Thomas Mann, che mi appariva come il top letterario, e vi aggiunsi Robert Musil e Joseph Roth per la letteratura di lingua tedesca. Henry James, E.M. Forster, James Joyce e Conrad furono i nuovi incontri per la letteratura di lingua inglese, mentre per la letteratura italiana l'interesse diventava più debole e mi chiedo se si tratta di un fenomeno "naturale", quello di essere attirati dalla letteratura straniera una volta che si comincia a conoscerla, proprio non saprei dire. Tuttavia, come ho detto, continuavo regolarmente con Italo Calvino al quale si aggiunse Claudio Magris, che ho continuato a leggere negli anni successivi anche lui con regolarità. Ma la grande scoperta fu Giacomo Leopardi, nel senso ovviamente della scoperta della sua grandezza poetica, della sua profondità filosofica, della sua arte ineguagliabile: Leopardi era (ed è rimasta) una lettura ciclica e si accompagnava alle visite della casa a Recanati, che si sono ripetute numerose da allora fino ad ora. Comunque, mi rendo conto che in tema di cultura parlo sempre di letture, mentre in verità le altre espressioni artistiche erano ben presenti, a cominciare dal cinema e dalla musica, ma anche il teatro e grandemente le mostre: più avanti tornerò su questi aspetti per riempire molto parzialmente il vuoto.

Sul piano politico, come ho già detto, arrivai all'Università di Urbino che ero iscritto al Partito Comunista Italiano e mi impegnai a svolgere una militanza abbastanza significativa: anche questo fatto lo menziono per sottolineare un aspetto importante. La militanza nel PCI (suppongo questo valesse anche per altri partiti, ma non sono in grado di fare comparazioni) è stata una validissima scuola di dialettica (più che di retorica), nel senso dell'acuire la capacità di analisi e di confronto con gli altri punti di vista, la capacità di costruzione di una decisione con il dibattito, la capacità di disciplina e di rispetto nel comportamento. Fu davvero, per molti anni, una fucina in cui forgiare il carattere: il fatto che per me non fosse un'esperienza totalizzante, perché sempre parallela ad altre attività e a una propria professionalità, aumentava l'efficacia formativa, peraltro permanente. La lettura dei testi del marxismo è andata scemando abbastanza rapidamente

per mancanza di stimoli, per un senso di asfissia, di ambiente chiuso in una visione limitata e limitativa del mondo: lo spazio che si apriva veniva occupato da autori ben più ricchi di suggestioni come Montesquieu, Tocqueville, Kant, Weber e solo verso la fine di questo periodo, poco tempo prima di trasferirmi a Bruxelles, feci la folgorante scoperta (nel senso, ovviamente, della lettura diretta) di Friedrich Nietzsche. Ma la lettura "politica" che aveva uno spazio particolare era quella di Norberto Bobbio che assunsi (anch'io come tanti in quel tempo) quale punto di riferimento per ogni analisi della società e delle istituzioni: per me fu più di questo, fu anche rimodellare la mia *forma mentis*¹⁵.

Quanto alla mia posizione politica, appunto, non tardai molto ad aderire pienamente alla componente del partito cui ero iscritto definita riformista e più tardi "migliorista" che già osservavo con attenzione, ma che grazie a Silvio Mantovani cominciai ad apprezzare dall'interno: Silvio lo avevo conosciuto come docente dell'Università di Urbino e poi l'ho apprezzato nella sua carriera politica prima da assessore comunale, poi da deputato, poi da senatore, ma soprattutto è diventato un amico prezioso con cui ancora oggi passo dei momenti bellissimi a discutere di politica, di cultura e di società. Quello che voglio mettere bene in evidenza è che questo aspetto nel mio percorso non è irrilevante, perché quegli anni furono decisivi per la politica italiana che stava mutando, anni in cui si profilava il destino dei partiti politici tradizionali e, in questo contesto, si discuteva (e agiva) anche sul futuro di un grande partito qual era il PCI in un mondo che si trasformava rapidamente e radicalmente, che dopo il 1989 aveva un volto nuovo: sono contento e fiero di aver partecipato direttamente al processo di trasformazione di quel partito, sostenendo l'abbandono dell'area del comunismo e al contempo spingendo verso la "europeizzazione" del partito. Ovviamente il mio è stato solo un piccolo contributo, forse non irrilevante, alla creazione di un nuovo soggetto politico che ha potuto così garantire per molti anni la stabilità del nostro paese e aggiungere un elemento positivo negli equilibri europei.

¹⁵ Da giovanissimo lessi il suo famoso saggio *Politica e cultura*, Einaudi, Torino, 1974 (1955), che mi aprì la mente verso nuovi orizzonti, e ho poi continuato regolarmente la lettura dei suoi libri anche dopo la sua morte.

IV. L'EUROPA



Nel 1990 ci fu dunque la grande svolta con il mio trasferimento a Bruxelles: avevo ormai oltrepassato la gioventù ed ero diventato un adulto, cosa che sentivo come portatrice di responsabilità non solo verso gli altri ma anche (se non soprattutto) verso me stesso, verso quello che facevo. Come ho già anticipato, in qualche modo sentivo che mancava qualcosa sia sul piano professionale sia sul piano personale sia sul piano politico, e quel qualcosa era la dimensione europea.

Sul piano professionale questa esigenza era diventata molto pressante. Da ricercatore universitario ho realizzato numerosi viaggi di studio all'estero, grazie ai fondi destinati alla ricerca: voglio fortemente mettere l'accento sull'importanza di questo aspetto, perché con le mie risorse personali non avrei mai potuto fare queste esperienze fondamentali. Ancora una volta le istituzioni, grazie al sistema vigente, (mi) davano fiducia investendo delle risorse per consentire delle ricerche, per favorire l'ampliamento della conoscenza, per ottenere delle ricadute positive nella società. Non ho mai percepito queste opportunità come un "diritto" acquisito da pretendere, bensì le consideravo come qualcosa che bisognava guadagnarsi duramente e spero di aver ricambiato la fiducia ricevuta con qualche buon risultato. Andai nel Regno Unito, per studiare gli effetti del thatcherismo sull'amministrazione britannica, in Francia per studiare sia la riforma delle autorità locali sia il processo di informatizzazione dell'amministrazione pubblica, presso il Consiglio d'Europa (a Strasburgo) per approfondire la problematica degli enti locali che si imponevano ovunque nel continente, presso la Comunità Europea (a Bruxelles) per studiare il processo di unione monetaria. Ogni volta ho prodotto degli articoli e dei saggi e ho anche organizzato dei seminari, oltre all'utilizzo dei risultati di quelle ricerche fatto nelle lezioni. Come si vede, anche in questo caso si tratta di temi strettamente legati a quello che stava succedendo a quell'epoca. L'arrivo al potere di Margareth Thatcher nel Regno Unito e poco dopo quello di François Mitterand in Francia hanno marcato profondamente quel periodo, hanno influenzato il dibattito e l'attività

di tutti i paesi europei e anche oltre: quindi, andare a studiare (alcuni aspetti delle) loro politiche non riguardava solo la ricerca accademica ma anche il tentativo di comprendere cosa stesse succedendo o, per essere più precisi, di inquadrare la ricerca accademica nel contesto storico *in fieri*. Come del resto la stessa cosa vale per l'Unione monetaria europea, che in quel periodo costituiva il progetto più grandioso che si potesse concepire, cui però pochi davano credito tanto esso sfidava la plurimillennaria visione statalista della moneta: eppure avevo visto giusto e questa ricerca aumentò enormemente il mio interesse per l'Europa.

Dico "aumentò" perché devo infatti precisare che, in verità, in qualunque tema oggetto dei miei studi giungevo sempre a incrociare la dimensione europea nel senso di Comunità europea e sempre rimanevo insoddisfatto del mancato approfondimento di questo aspetto. In quell'epoca non c'era molta attenzione per questa dimensione se si esclude il prof. Mario P. Chiti, a Firenze, che per primo (almeno così mi appariva) aveva "liberato" il diritto europeo dalle catene del diritto internazionale, assegnandogli l'autonomia che meritava. Grazie alla Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario (da lui fondata e diretta con Guido Greco) Chiti ha dato un contributo fondamentale per un nuovo e innovativo approccio alla dimensione europea che avrebbe fatto scuola: io aderivo totalmente a tale approccio e per questa ragione ebbi la grande fortuna di poter collaborare per lunghi anni con Mario Chiti e con la sua rivista, ma soprattutto di apprendere e assorbire il suo modo di affrontare le questioni europee¹⁶. Insomma, sentivo il bisogno di immergermi in questo mondo, possibilmente (mi dicevo) anche nella pratica professionale.

Anche in questo caso si trattava di percepire e seguire quello che si annunciava essere un vero e proprio cambio epocale: a quel tempo la Comunità europea era considerata un soggetto quasi insignificante, periferico, non influente sulla politica generale e in un certo senso era vero. Solo che da qualche anno c'era un sommovimento non più sotterraneo che guardava alla Comunità come fattore determinante per il rinnovamento dell'Europa, e per questo da potenziare da tutti i punti di vista: questa visione, cui aderivo, si era incarnata nella figura di Jacques Delors che divenne Presidente della Commissione europea e diede una spinta forte e decisiva durante i dieci anni di sua presidenza e anche dopo. Il ruolo giocato da

Delors nell'aprire la strada che ha condotto alla nuova Europa è stato determinante: le sue capacità a indicare gli obiettivi giusti, di far crescere entusiasmo e fiducia, ma anche soprattutto di assegnare un disegno strategico alle azioni intraprese, stanno alla base di una svolta radicale nell'evoluzione della Comunità europea verso l'Unione europea. Quest'ultima in tal modo non era più quel "soggetto marginale" di qualche anno prima, si presentava ora come protagonista, ricco di potenzialità e opportunità, ormai decisivo dopo la situazione determinatasi con gli eventi epocali del 1989. Fu proprio in quel momento, nel bel mezzo del periodo "delorsiano" che mi trasferii a Bruxelles credendo nel cambio epocale che si profilava: la morte di Delors, a dicembre 2023, nonostante non fosse inattesa vista la sua età molto avanzata, mi ha prodotto una certa emozione perché quello che simboleggiava arrivava nel profondo del mio animo.

Sul piano personale, l'ho già sottolineato, nonostante che l'ambiente in cui vivevo in Italia fosse vivo e stimolante, mi sentivo stretto nel mio raggio d'azione. Sul piano politico, invece, le cose erano molto evidenti e chiare nella mia mente, mi ero convinto (e lo dicevo ad alta voce, e per iscritto) che non ci sarebbe stata alcuna prospettiva per i partiti politici non incardinati in una famiglia politica europea di natura democratica e favorevole all'integrazione. Il cosiddetto "eurocomunismo" di cui si è parlato per un breve periodo era tutt'altro che la soluzione per un partito, il PCI, che all'interno aveva una forte aspirazione evolutiva. Ed è proprio il PCI che mi diede l'opportunità di andare a Bruxelles: parlai dei miei progetti prima con Silvio Mantovani, che mi aiutò a informare Gianni Cervetti, che avevo conosciuto in precedenza, e quindi speranzoso inviai la mia candidatura dopo le elezioni europee del 1989 per lavorare nel gruppo parlamentare. Il nuovo gruppo aveva abbandonato l'aggettivo comunista, si chiamava Sinistra Unitaria Europea e il segretario generale Angelo Oliva, in coordinamento con il presidente Luigi Colajanni, stava costruendo una squadra di collaboratori che non si limitasse alla sfera dei funzionari di partito, un cambiamento di approccio che evidentemente mi fu favorevole e l'operazione andò in porto, con mia gioia e gratitudine. Non fui il solo, arrivarono altri collaboratori con una specifica professionalità, tra cui Michele Migliori che sarebbe diventato un amico fraterno. La normativa italiana mi permetteva, in quanto ricercatore di ruolo, di prendere un'aspettativa e di essere collocato fuori ruolo durante il periodo dell'esperienza lavorativa: in effetti, la mia idea iniziale era di passare qualche anno a Bruxelles per accumulare conoscenza e esperienza e poi rientrare, ma le cose non andarono così.

¹⁶ La stessa sintonia ho sentito qualche anno dopo con gli scritti e le analisi del prof. Jacques Ziller, che mi onora della sua amicizia.

Il nuovo lavoro era entusiasmante e, sinceramente, esaltante: non fu facile ma fu molto rapido, grazie all'aiuto dei "veterani", capire da dentro i meccanismi di funzionamento dell'istituzione, i dibattiti e il voto nelle commissioni parlamentari, i dibattiti e il voto in Plenaria, gli emendamenti, i negoziati, la triangolazione gruppi politici-amministrazione, i rapporti con le altre istituzioni, le formalità amministrative essenziali a evitare errori e bloccaggi. Oltre, ovviamente, al lavoro sui contenuti dei dossier, basato sull'analisi e la ricerca, il confronto con gli interessi in gioco, la loro comprensione, e la necessaria creatività per trovare la giusta soluzione. Tutto ciò, in un contesto di crescita esponenziale del ruolo e dei poteri dell'Unione europea e, nello specifico, del Parlamento europeo: nel vivo del lavoro, in diretto contatto coi processi, si poteva comprendere l'importanza di questa dimensione. Non ci volle molto perché una tale condizione trasformasse il mio forte interesse per l'Europa in grande passione: anche in questo caso, quindi, la mia evoluzione personale seguiva l'evoluzione storica dei tempi, i due aspetti erano inscindibili, l'Europa cresceva e io ero là, il più grande progetto politico del XX secolo, l'Unione Europea, si stava concretizzando e io ero là, e lo ero in maniera cosciente e volontaria, fu una chiara scelta di vita. Appena si presentò l'occasione partecipai al concorso pubblico per diventare funzionario europeo e lo vinsi, trasformandomi così da agente temporaneo di un gruppo politico in funzionario di ruolo distaccato in un gruppo politico, cosa che aveva un certo peso nella propria collocazione personale. Scelsi così l'Europa, lasciai il posto di ricercatore universitario di ruolo e Bruxelles divenne la mia città: da un punto di vista culturale questo fu per me un fattore di grande rinnovamento, ma ne parlerò ampiamente più avanti.

Durante quasi dieci anni mi sono occupato, a stretto contatto con l'on. Roberto Speciale, di unione monetaria europea, governo dell'economia europea, politiche regionali europee e altri settori collegati: l'obiettivo primario, assoluto, era quello di produrre dei risultati concreti nell'attività parlamentare, aiutando i miei referenti politici a prendere le decisioni che erano di loro competenza, cosa che mi permise di essere parte attiva in processi che hanno portato a regolamentazioni importanti per il nostro continente. Peraltro (come ho già detto) erano gli anni di una crescita esponenziale del ruolo e dei poteri del Parlamento europeo nell'Unione, quindi in parallelo del processo di democratizzazione dell'Unione europea: sono gli anni in cui il PE è diventato protagonista di tante battaglie che hanno fatto fare alla nostra Europa un salto di qualità straordinario in tutti i campi, rendendola la regione del mondo più avanzata per equità

sociale e valori democratici, incluso lo sviluppo ulteriore dei diritti fondamentali. Tutto questo l'ho vissuto in prima persona grazie alla fortuna di lavorare per quest'istituzione il cui dinamismo non ha pari.

Tuttavia il contatto con il mondo accademico rimase solido e questo mi stimolò una costante riflessione a carattere "ricostruttivo" su quello che accadeva e in cui ero immerso. Senza ripercorrere le tante relazioni di quegli anni, mi limito a ricordare tre pilastri di questo percorso personale. Il primo nella stessa Bruxelles, dove feci la conoscenza del prof. Mario Telò, docente della Université Libre de Bruxelles, che dirigeva l'istituto di studi europei (Institut d'Études Européennes): Mario divenne subito un caro amico e tale rimase per trent'anni fino alla sua morte nel 2023. Grazie a Telò divenni collaboratore scientifico dell'ULB, presso l'Istituto di studi europei appunto, e partecipai ad attività di ricerca e anche didattiche molto stimolanti, con approfondimenti importanti delle questioni europee: fra i tanti temi, di un certo spessore fu il mio contributo a un'opera collettiva (diretta da M. Telò) sull'unione sociale europea, che a quel tempo era una grande sfida e tale, purtroppo, è rimasta. Il mio compito era (ovviamente) quello di analizzare il ruolo del Parlamento europeo, cosa che feci seguendo varie linee d'indagine: l'adozione della carta comunitaria dei diritti sociali dei lavoratori, la rilevanza per questo settore della riforma dei Trattati a Maastricht, il ruolo riconosciuto alle parti sociali, ma anche alcune normative chiave come la consultazione e partecipazione dei lavoratori all'impresa, la gestione del tempo di lavoro e la difesa delle donne incinte sui luoghi di lavoro. Ciò che di rilevante emerse dalla mia indagine era il fatto che il PE aveva adottato una "strategia d'attacco", cioè proponeva sempre soluzioni molto più avanzate di quelle proposte dalle altre istituzioni, e lo faceva cercando costantemente una maggioranza larghissima, superando le differenze dei gruppi politici, perché era il solo modo per fare avanzare questo settore a livello europeo.

Devo inoltre aggiungere che la frequentazione dell'ULB ha molto influenzato quello che è stato forse il mio lavoro più importante di quell'epoca, cioè il libro scritto con Pier Virgilio Dastoli sulla nuova Europa del dopo Maastricht, libro chiaramente diviso in due parti, una istituzionale redatta da Dastoli, e una sull'unione economica e monetaria scritta da me. La mia preoccupazione era di comprendere se il nuovo quadro avrebbe determinato nella prospettiva la creazione di un vero e proprio "governo dell'economia comunitaria": nel saggio mettevo in luce che c'erano tutte le condizioni perché questo accadesse, se si fosse riusciti a rendere interconnessi la politica monetaria, la collaborazione economica comune, lo svi-

luppo strutturale (industria, PME, concorrenza e coesione) e, ovviamente, il mercato interno. Le nuove regole del Trattato di Maastricht lo avrebbero consentito: rispetto all'epoca, si sono fatti passi in avanti estremamente consistenti, l'integrazione economica e monetaria è (al momento in cui scrivo) molto avanzata, ma non mi pare di poter dire che il "governo europeo dell'economia" che prospettavo nel saggio si sia del tutto realizzato.

Il secondo pilastro del mio percorso di questo decennio è stato il prof. Mario P. Chiti, il quale mi propose immediatamente di collaborare in permanenza alla sua Rivista Italiana di Diritto Pubblico Europeo, affidandomi la cura di una sezione intitolata Rubrica parlamentare europea, poi diventata Osservatorio parlamentare europeo: in sostanza, con regolarità (cioè, rispettando i tempi di pubblicazione della rivista) dovevo offrire una sintesi, non sinottica ma neppure troppo analitica, di quelli che erano stati i testi adottati (normativi e politici) dal PE in un dato periodo, che poteva variare dai due ai quattro mesi, un "servizio" di base al lettore che poi avrebbe deciso cosa approfondire, servizio che ho garantito per anni. Questo per me è stato un esercizio decisivo per tenere sempre in perfetto ordine lo sguardo che portavo su quello che stavo facendo col mio nuovo lavoro. Comunque, alle "cronache" si sono aggiunti altri contributi, fra i quali emerge (per l'influenza prodotta) un saggio sui rapporti tra parlamento europeo e commissione europea: nel saggio provavo a dimostrare che gli articoli 137-163 del nuovo Trattato, supportati dalla prassi, prefiguravano una risistemazione delle relazioni tra le due istituzioni nell'ottica legislativo-esecutivo. In primo luogo la Commissione assumeva ormai una piena legittimazione parlamentare; in secondo luogo il PE s'inseriva nell'iniziativa legislativa con la possibilità di provocarla e, comunque, con l'adozione del programma legislativo annuale; poi veniva l'armamentario che rafforzava il controllo del PE sulla Commissione, sia in termini politici sia (principalmente) in termini di gestione (scarico di bilancio, amministrazione). In effetti, oggi la relazione PE-CE è pienamente riconosciuta come di natura costituzionale, anche grazie a quella che chiamiamo "costituzione materiale", di molto supportata dal Trattato di Lisbona. Avevo visto giusto.

Il terzo pilastro è stato certamente la mia facoltà di economia dell'Università di Ancona che, grazie soprattutto alla prof. Monica De Angelis con il sostegno di tutti, non ha mai tagliato il legame con me, invitandomi a tenere (occasionalmente ma costantemente) conferenze e seminari, alcuni dei quali hanno prodotto riflessioni significative, una in particolare è degna di nota perché derivava dall'osservazione di un fenomeno in corso in

quel momento in Italia: si tratta dell'osservazione del processo di costruzione di uno spazio politico europeo, dove i singoli partiti politici si potessero riconoscere in una "famiglia" politica europea e aderirvi nelle idee, nei programmi e nell'organizzazione. In quel momento lo scacchiere della politica italiana vedeva la creazione di tre nuovi partiti (e la dissoluzione di vecchi) che erano Alleanza Nazionale, Forza Italia e Democratici di Sinistra: ebbene era importantissimo, anzi essenziale per questi partiti trovare una collocazione europea, da cui trarre legittimità e riconoscimento, per poi affermarsi in Italia come partiti di governo. È così è stato.

In verità su questo tema ero impegnato direttamente anche sul piano operativo, essendo coinvolto con convinzione nel processo di trasformazione del PCI in partito riformatore di area socialista, con cambio di nome e adesione al gruppo del socialismo europeo nel parlamento europeo. Senza dimenticare l'esperienza, non solo politica ma anche umana, come responsabile del partito in Belgio, in contatto diretto con gli italiani che erano emigrati e con le generazioni successive, dai quali c'era tanto da apprendere. Insomma, ero pienamente coinvolto, tanto che a un certo punto mi chiesi se non dovessi scegliere la strada della carriera politica, ma così non è stato. Pur convinto dell'importanza e anche della bellezza dell'impegno politico militante, continuavo come sempre ad essere attratto dall'altro aspetto della mia esperienza di vita che coltivavo con energia, quello dell'intervento gestionale e della riflessione. Non ebbi dubbi, quindi, quando l'occasione si presentò per fare un'altra scelta che cambiò il mio percorso futuro.

V. IL MONDO

La seconda svolta importante fu nel 1999, quando fui nominato Direttore Generale dell'Istituto Internazionale di Scienze Amministrative.

Con l'IISA avevo dei contatti già da molti anni, perché come ricercatore universitario nel campo dell'amministrazione ne seguivo le attività, anche partecipando a convegni e seminari, in particolare del Gruppo europeo (GEAP) ma non solo, anche in questo caso nell'ambito dei miei studi di ricerca che, quindi, ancora una volta si sono rivelati fondamentali.

Il mio punto di riferimento molto proficuo era Catherine Humblet, un vero pilastro portante dell'IISA. Fu durante uno di questi convegni (ero già funzionario europeo), in Canada, Québec, che emerse l'idea di guidare l'IISA, perché in quel convegno fu annunciata la vacanza prossima del posto di direttore generale e l'apertura del concorso: eravamo a cena Mario P. Chiti, Giuseppe (Pino) Cogliandro e io e stavamo commentando gli eventi della giornata.

Buttai lì, così, una frase del genere "che bello sarebbe fare il direttore generale dell'IISA!", perché lo pensavo veramente e ci avevo pensato tante volte senza però mai assegnare concretezza alla cosa, neanche in quel momento.

E invece accadde la magia: "Perché no?" dissero entrambi, "È una buona idea, ci possiamo provare". Bisogna sapere che Mario P. Chiti e Pino Cogliandro rappresentavano l'Italia nel seno dell'IISA, il primo rappresentava il versante accademico (Sezione Italiana) e il secondo il versante governativo (Corte dei Conti). Mario e Pino in quel momento con la loro reazione mi procurarono un sentimento di gioia profonda, di felicità, per aver mostrato la loro fiducia nella mia capacità di poter assumere quel ruolo: la mia grande gratitudine è ancora vivissima oggi, ancora una volta era la fiducia degli altri che apriva delle prospettive. Ne parlai anche a Catherine che mi incoraggiò. Naturalmente era tutto da costruire e non sarebbe stato per niente facile, ma quel momento magico mi aveva illuminato lo spirito, ed è quello che contava.



L'esperienza all'IISA è stata davvero straordinaria da tutti i punti di vista e mi ha permesso (letteralmente) di girare il mondo e di conoscerne la ricchezza e la diversità. Mi ha anche permesso di sviluppare e consolidare le mie potenzialità manageriali, e allo stesso tempo di approfondire e ampliare la conoscenza dell'amministrazione pubblica. Quando mi insediai come direttore generale dell'IISA, infuriava un dibattito internazionale che contrapponeva il nascente metodo del "new public management" all'approccio legalista più tradizionale: era davvero un dibattito infuocato e io mi trovai ad esserne nel bel mezzo con un ruolo rilevante. Il contributo che potevo dare in quella posizione era soprattutto di natura organizzativa, cosa per niente secondaria. Intendo dire che l'organizzazione di eventi (convegni, seminari, dibattiti, congressi, gruppi di lavoro, etc.) e la cura degli articoli per la rivista internazionale dell'Istituto, come anche la pubblicazione di libri, erano uno strumento decisivo per orientare il dibattito: le pressioni che ne derivavano si possono facilmente immaginare, alimentate anche dagli interessi della geopolitica.

Ho sempre cercato delle soluzioni equilibrate, non per il quieto vivere e far contenti tutti, bensì perché sinceramente ero convinto che una fusione dei due approcci si potesse fare e potesse portare in avanti una concezione moderna della pubblica amministrazione. In verità, provai anche a formalizzare questa mia posizione con alcuni contributi teorici, tra articoli e conferenze tenute in vari angoli del mondo: nella mia mente si trattava di diversi capitoli di un unico ragionamento. In primo luogo bisognava dare qualche risposta alla domanda imperante a quell'epoca, che era in che direzione stesse andando lo Stato.

Senza voler essere esaustivo, a me pareva che lo Stato si trovasse a dover reagire a tre grandi pressioni che erano: l'accresciuta importanza delle istituzioni internazionali, le aspirazioni sempre più forti delle autorità periferiche e le difficoltà nella gestione della politica sociale, alle quali pressioni bisognava aggiungere il fenomeno piuttosto diffuso della denazionalizzazione indotta dalla multietnicità.

In secondo luogo si trattava di capire quali fossero le novità emergenti nel settore dell'amministrazione pubblica, che stavano cambiando il modo di guardare ad essa. Ovviamente ce n'erano molte, ma quelle che a me pareva fossero le più influenti erano l'accentuazione del ruolo dei cittadini nella richiesta di efficienza e efficacia dei servizi, l'introduzione di meccanismi di misurazione dei risultati, la buona gestione delle finanze, l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche, la rilevanza della responsabilità (accountability) dei funzionari soprattutto a livello di manager: come si può

notare, ero chiaramente influenzato dal dibattito in corso all'epoca e cercavo di tenere insieme i diversi aspetti. Dato che ci trovavamo al momento di transizione dal XX al XXI secolo, sfruttai la situazione proponendo un "new deal" mondiale sull'amministrazione pubblica per il nuovo millennio, che trovasse nell'IISA la casa comune per essere sviluppato e attuato. Questi ragionamenti si trasformarono in conferenze, seminari e articoli diffusi nel mondo intero.

Provai a fare i primi passi lungo il sentiero tracciato da questa idea, ma non potetti andare molto più in là perché un bel giorno venne a trovarmi Herwig Kaiser, che sarebbe diventato un amico carissimo fino alla sua triste scomparsa, per dirmi che il Parlamento mi sollecitava a tornare per contribuire a far fronte alle nuove sfide, ad una in particolare, anche grazie all'esperienza nel frattempo da me acquisita.

Quando reintegrai il mio posto al Parlamento europeo (marzo-aprile 2001) un'importante mutazione interiore si era oramai compiuta, l'impegno politico diretto, cioè della militanza partitica era del tutto abbandonato: non certo l'attenzione alla politica, tanto più che rientravo come funzionario distaccato presso il Gruppo dei socialisti e democratici, ma le nuove responsabilità che mi furono assegnate erano più centrate sull'amministrazione e tenevano conto della mia recente esperienza (analitica e manageriale) all'IISA.

Concretamente fui richiamato per seguire la riforma della funzione pubblica europea che era da poco stata avviata con un apposito procedimento normativo e un ampio dibattito. Il tema mi entusiasmava e mi ci sono dedicato totalmente, anima e corpo come si suol dire: partecipai così, con un ruolo attivo e visibile, al processo legislativo che avrebbe portato all'adozione del regolamento di riforma della funzione pubblica europea. Dopo di che, trovai naturale trasformare questa ricchissima esperienza in una riflessione teorica attenta e di prospettiva, cosa che si concretizzò in un libro dedicato al funzionario europeo (FE), che va più in là della descrizione della riforma. Infatti, il saggio si apre con un'analisi del "profilo" del funzionario europeo e del suo rapporto coi cittadini.

Per prima cosa il FE è un funzionario "sopranazionale" di recente apparizione che si distingue nettamente dai funzionari locale, nazionale e internazionale: questi ultimi infatti agiscono in una dimensione dove la sovranità dello Stato è inalienabile, mentre il FE agisce in una dimensione opposta, dove la sovranità nazionale è ridotta (trasferita) e quindi il suo dovere è di perseguire l'interesse generale della società europea al di sopra del singolo Stato.

In secondo luogo, il FE agisce in un contesto multiculturale nel quale bisogna trascendere la propria nazionalità, l'aggettivo europeo prevale, per esempio, su italiano o tedesco o polacco, e bisogna trovare le soluzioni fondendo, non sovrapponendo, le diverse culture. Infine, il FE è sottoposto all'importante principio di "buona amministrazione", che l'art. 41 della Carta europea lo ha prescritto come diritto fondamentale dei cittadini europei.

Il libro poi offre una ricostruzione del percorso del FE dalle origini della Comunità europea fino alla riforma seguita alla creazione dell'Unione europea: ovviamente l'amministrazione europea ha seguito l'evoluzione della costruzione europea, prima come semplice struttura di supporto, poi come organizzazione in grado di analizzare la situazione e oggi come attore di grande spessore nell'elaborazione e nella attuazione delle politiche europee. Quella riforma dello Statuto della funzione pubblica europea ha dato gli strumenti perché questo ruolo di attore essenziale potesse essere giocato appieno: innanzitutto l'adozione di una cultura di servizio, poi la creazione di una nuova carriera molto innovativa, seguita dal rafforzamento della responsabilità e l'accentuazione del ruolo del middle-management, e altri aspetti collegati.

Il libro termina con la previsione che questo attore avrebbe influenzato positivamente il futuro dell'Unione europea e, mi pare, così è stato. Utilizzato talvolta per la preparazione al concorso presso l'UE, il saggio rimane ancora oggetto di studio per i miei studenti.

Dopo l'impegno sulla riforma della funzione pubblica, la segretaria generale del gruppo, Christine Verger, mi propose di lavorare direttamente con lei, come suo consigliere e assistente, il che implicava di entrare nei complessi meccanismi di gestione manageriale del gruppo. Successivamente, il nuovo segretario generale del gruppo, David Harley, mi propose di assumere la responsabilità delle risorse umane, cioè in sostanza la gestione del personale, una sfida davvero stimolante e perfettamente in linea con il mio percorso, soprattutto più recente. Ora, riforma della funzione pubblica, consigliere della segretaria generale e responsabile del personale furono ruoli di management nel gruppo parlamentare che obbligavano a tenere dei contatti permanenti con l'amministrazione del Parlamento europeo oltre che con gli altri gruppi politici, cioè un raggio d'azione molto più ampio di quello offerto da specifici settori delle politiche europee. Insomma, tutto questo ha preparato quello che sarebbe stato il salto di qualità forse più importante e comunque definitivo. Fui fortemente

sollecitato dall'allora presidente del gruppo socialista, Martin Schulz, con l'assenso del capo della delegazione italiana, Gianni Pittella, a partecipare al concorso per un posto di manager nell'amministrazione parlamentare. Per l'ennesima volta nella mia vita la spinta a fare, ad osare, veniva dalla fiducia che qualcuno nutriva in me.

VI. IL MANAGEMENT



Il salto di qualità avvenne nel 2009, quando fui nominato Direttore dell'edizione e della distribuzione del Parlamento Europeo: più che di una nuova svolta questa volta si trattava di un vero "passaggio" definitivo nella mia vita, consolidato subito dopo dall'arrivo di Maria José e accentuato ulteriormente con la successiva nomina a Direttore Generale dell'Innovazione e del Supporto tecnologico. La sensazione, anzi la convinzione che si trattasse di un "passaggio" era fortemente presente nella mia mente, tanto che lo volli certificare con la raccolta di tutti i miei scritti dal 1979 al 2009, in parallelo alla pubblicazione di una riflessione personale sul "passaggio", come a stabilire uno spartiacque. E così fu. La prof. Monica De Angelis organizzò in Ancona, nella mia facoltà, un convegno di presentazione (con discussione) sia della raccolta di scritti sia della riflessione personale e successivamente ha curato un volume che raccoglieva i contributi di tutti i relatori: le sono immensamente grato, perché in questo modo ha nobilitato il momento di cambiamento che stavo vivendo. Qui sto parlando della mia esperienza, ma sono sicuro che questo fenomeno accade un po' a tutti quanti, sentire a un certo punto della propria vita che si sta producendo un cambio, un qualcosa che è più di una svolta evolutiva, per quanto radicale questa possa essere: un cambiamento è un'altra cosa, è appunto un passaggio verso un'altra dimensione.

Il nuovo lavoro si rivelò subito appassionante tanto nella responsabilità manageriale quanto nei contenuti dell'attività svolta¹⁷. L'incontro con il mondo delle nuove tecnologie informatiche è stato per me una delle

¹⁷ Questo fu possibile anche grazie allo straordinario sostegno e alla empatia dei colleghi che lavoravano con me, fattore decisivo per un manager: non posso ricordarli tutti, ma menziono emblematicamente il mio consigliere Pierfrancesco Sabbatucci, col quale per il suo ruolo avevo una frequentazione quotidiana.

più belle scoperte che, ancora una volta nel mio percorso, m'immergeva totalmente nell'elemento caratterizzante i tempi che stavamo (e siamo) vivendo, mi rendeva un attore non proprio secondario di quello che stava accadendo nel nostro mondo. Le cose accadono sempre insieme, non ho mai capito se è un caso, o se l'una chiama l'altra, o se le circostanze determinano gli incroci, gli incontri, chissà? Questo vale per l'arrivo di Maria José nella mia vita, ma anche per i nuovi sviluppi che si determinarono nell'accademia. Nella facoltà di Economia di Ancona, il prof. Giuseppe (Peppe) Canullo aveva preso l'iniziativa di fondare un nuovo corso di laurea magistrale in lingua inglese, con ambizioni internazionali, e in accordo con Monica De Angelis mi coinvolse nel progetto proponendomi di assumere l'incarico di docente dell'insegnamento di "European Law", cosa che accettai con grande entusiasmo e gratitudine¹⁸. Qualche tempo dopo, la prof. Diana-Urania Galetta, in accordo con il prof. Gabriele Bottino che ne era il presidente, mi propose di assumere l'incarico di docente dell'insegnamento di "e-democracy, e-participation" nel corso magistrale di amministrazione e politiche pubbliche della facoltà di Scienze politiche dell'Università di Milano, e anche stavolta entusiasmo e gratitudine erano alla base della mia accettazione. Questi nuovi impegni sono stati fonte di esperienze bellissime per lo spirito e della nascita di preziose amicizie, ma anche di nuove ispirazioni.

L'impegno anconetano ha determinato l'emergere e lo svilupparsi di una nuova riflessione sull'Unione europea, dovuta alla necessità di strutturare un corso ampio e articolato per studenti di provenienza internazionale, un'occasione molto propizia per sistemare teoricamente le mie ricerche di anni, tenendo conto del nuovo contesto. In un primo tempo ho pubblicato un libro in cui l'analisi ruotava intorno al concetto di cosa vuol dire "essere europei", mentre qualche tempo dopo ho sentito il bisogno, anzi c'era il bisogno di completare il ragionamento prendendo in conto gli sviluppi successivi, che avevano dato all'Unione europea un ruolo determinante nella soluzione delle gravi crisi che abbiamo vissuto. Comunque, in entrambi i libri arrivo alle (letteralmente) stesse conclusioni, che mi pa-

¹⁸ A partire da questo momento la mia frequentazione della facoltà di Economia di Ancona è diventata molto più intensa, cosa che mi ha offerto la fortuna di approfondire la conoscenza e l'amicizia con tre docenti che mi hanno arricchito sul piano intellettuale: il prof. Antonio Palestrini, la professoressa Marta Cerioni e il prof. Antonio Di Stasi. Con loro e Monica De Angelis non ho mai smesso di imparare.

iono ancora valide: da un lato, dobbiamo valorizzare e preservare i *caratteri essenziali* dell'Unione, dall'altro lato, dobbiamo difendere e sviluppare i valori a fondamento dell'Unione, come richiamati dalla Dichiarazione di Berlino del 2007. Su queste basi, sostenevo (e ancora sostengo) che oramai siamo al di là dei vecchi paradigmi del funzionalismo, del federalismo, del deficit democratico, che hanno aiutato a capire il fenomeno ma che ormai sono insufficienti: ora è nell'humus profondo della *comune cultura europea* che nascono l'elaborazione e la maturazione di quelli che sono i valori profondi dell'Europa, tutti insieme e non in alternativa e che devono continuare a definire l'Unione europea del futuro.

Sono stati gli amici di Napoli, il prof. Lorenzo Chieffi con altri, che mi hanno dato l'occasione di risistemare questo ragionamento, invitandomi a scrivere un articolo in un libro collettaneo dedicato alle riforme di cui ha bisogno l'Unione Europea dopo le elezioni del giugno 2024. Nel mio articolo parto proprio dall'affermazione che la prima cosa di cui l'UE ha bisogno è la conferma e il rafforzamento dei suoi caratteri essenziali e dei suoi valori fondamentali, perché essi sono le "solide basi" sulle quali realizzare le riforme. In secondo luogo sostengo, sulla base di un'ampia analisi dell'esperienza degli ultimi anni, che le riforme di cui l'UE ha bisogno non sono solo quelle strutturali a livello di Trattati, ma anche di riforme nel senso classico e corrente del termine, in settori chiave delle politiche europee. Infine, anche qui sulla base di un'ampia analisi dei cittadini elettori europei, indico quella che a mio parere è "la riforma delle riforme", decisiva per il futuro dell'Unione: a mio parere, bisognerebbe d'urgenza dare effettività al dimenticato Titolo II TEU, artt. 9-12, e creare una reale arena dove si svolga (superando le influenze nazionali) un chiaro visibile e franco confronto politico di dimensione europea, dove le prese di posizione siano realmente attribuibili agli autori, che è la mancanza più grave che soffriamo per dare solidità e prospettive all'intero sistema europeo. In questi articoli del Trattato, infatti, ritroviamo le disposizioni relative ai principi democratici, e in particolare: l'attenzione "uguale" che le istituzioni devono accordare a tutti i cittadini; il diritto dei cittadini a partecipare alla vita democratica dell'Unione e il ruolo che devono assolvere le loro associazioni rappresentative e quelle della società civile, verso le quali le istituzioni devono mantenere il dialogo aperto; l'Unione deve funzionare sulla base di ampie consultazioni e i cittadini hanno il diritto di proporre un'iniziativa legislativa. Più in generale l'Unione si basa sulla democrazia rappresentativa con un ruolo importante sia dei partiti politici sia dei parlamenti nazionali. Ovviamente, come fundamenta di questa

costruzione deve sempre soccorrere l'art. 6 TEU che assegna alla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea lo stesso valore giuridico dei Trattati.

L'impegno milanese, da parte sua, mi ha consentito di fare una riflessione teorica continua e seria sull'impatto delle tecnologie informatiche sulla democrazia, una riflessione che ho fatto passo dopo passo, pietra su pietra per provare a costruire un ragionamento che offrisse una visione sistematica in parallelo all'azione concreta che realizzavo nel mio lavoro. Dopo vari saggi "preparatori" ho pubblicato un libro su cosa possiamo intendere per democrazia digitale (e-Democracy) e quale sia il suo impatto sull'evoluzione della democrazia tout court. In verità i due concetti non sono separabili, per questo l'analisi proposta nel libro cominciava con un'indagine su quelle che sono le grandi sfide della democrazia oggi: erosione interna per comportamenti illiberali, negatività e intolleranza nel dibattito politico, crisi economiche e aumento delle disuguaglianze, riduzione dello stato sociale, migrazioni, terrorismo, ricerca di un'identità e così via, tutti elementi che alimentano un'altra grande sfida, quella della crescita del populismo. Poi l'analisi continuava con un'indagine settore per settore dei mutamenti indotti dalla tecnologia informatica nel diritto, nella sicurezza, nella politica, nell'economia, nell'amministrazione, e metteva in luce come in questo contesto sia determinante (in senso negativo) l'asimmetria tecnologica. Ovunque si riscontrano problemi da risolvere, ma a mio modo di vedere le novità positive indotte dalla tecnologia sono nettamente superiori, favoriscono l'innovazione, il rafforzamento e l'efficacia dell'azione in qualunque settore: è questo il messaggio sostanziale di quel libro. Del resto, sostenevo e sostengo, la democrazia non è immobile e può e deve svilupparsi ampliando la sua visione e i suoi confini, cosa che è favorita dalle nuove tecnologie informatiche. In questo senso la democrazia digitale dev'essere vista come un'evoluzione della democrazia rappresentativa.

Inoltre, come ho detto più sopra, la dimensione manageriale della mia nuova responsabilità nel Parlamento europeo è stata estremamente rilevante e interessante e mi ha ispirato, anch'essa, una riflessione sistematica. Ho anche provato ad adottare un metodo di management basato totalmente sull'ascolto e la condivisione, oltre che sull'incoraggiamento dei miei collaboratori a essere protagonisti di quello che facevano: negli anni, infatti, avevo maturato un'allergia nei confronti dell'idea che il capo

dev'essere autoritario e sempre ben in vista, ho provato a fare esattamente il contrario. Poco prima di andare in pensione mi sentivo pronto a dare al Parlamento europeo, nello specifico alla sua amministrazione, un contributo analitico frutto di tanti anni di esperienza: su mandato del segretario generale Klaus Welle (e con l'accordo dell'allora presidente Antonio Tajani), a questo fine passai un anno all'Istituto Universitario Europeo di Fiesole (Firenze), cosa che mi permise di concentrarmi sull'analisi dei metodi di lavoro che, grazie all'iniziativa di K. Welle, erano stati introdotti nel PE negli ultimi dieci anni, e farne una ricostruzione teorica e di prospettiva. Al ritorno al PE, con la pensione che si avvicinava a grandi passi, decidemmo con Klaus Welle (e l'accordo dell'allora presidente David Maria Sassoli) di completare questa riflessione con una più acuta attenzione sulla rilevanza della digitalizzazione: peraltro, in questa fase esplose l'emergenza Covid. Tutto ciò ha dato luogo alla pubblicazione di due saggi strettamente legati tra loro.

Per quanto riguarda i metodi di lavoro (primo saggio), l'amministrazione del Parlamento europeo (EPA) ha costruito un sistema che combinava la visione (vision) con la programmazione (planning), sostenuto dall'adozione di un approccio a matrice (matrix) congiunto agli strumenti di misurazione (metrics). La "vision" prende in considerazione il contesto (interno e esterno) in cui il lavoro è effettuato, mentre il "planning" determina l'adozione di progetti coordinati, con una chiara indicazione di obiettivi e responsabilità. Il tutto è contenuto in un documento formale di strategia triennale (Strategic Execution Framework). Il "matrix" favorisce la interrelazione tra i vari progetti e la conseguente cooperazione fra i settori dell'amministrazione (superamento dei compartimenti stagno), mentre il "metrics" chiarisce che la verifica sulla performance è permanente.

Per quanto riguarda la digitalizzazione dell'istituzione (secondo saggio), l'EPA è riuscita a rendere l'istituzione un leader mondiale nell'uso delle tecnologie per le sue attività, e questo anche grazie alla consapevolezza politica dell'importanza di questa impresa: notevoli risorse sono state messe a disposizione per rispondere alla sfida della e-Democracy. In una prima fase sono stati introdotti strumenti e piattaforme innovativi per permettere ai deputati (e ai funzionari) di lavorare con l'informatica: eCommittee, eMeeting, Drafting Support Tool, AT4AM, Digital Signature, servizi ICT per gli uffici locali degli eletti, e anche alcune forme di eVote. Successivamente sono stati fatti i necessari approfondimenti nella sicurezza informatica, negli aggiustamenti della strumentazione degli uffici e posti di lavoro, fino alle prime aperture al cloud computing e anche all'intelligenza artificiale.

Il tutto nell'idea che si trattava di interventi per rafforzare la democrazia. Quando è scoppiata l'emergenza Covid, nei primi mesi del 2020, l'EPA era incredibilmente pronta a far fronte al problema, perché con le nuove metodologie adottate e la digitalizzazione realizzata poteva garantire la continuità del funzionamento dell'istituzione, cosa che è riuscito a fare con la sua azione il mio successore Walter Petrucci: francamente un grande successo, preso ad esempio nel mondo intero.

Il mio ultimo atto ufficiale al Parlamento europeo, in piena pandemia Covid, fu un seminario online in cui presentavo i risultati di queste lunghe e approfondite riflessioni, lasciando così una sorta di eredità: l'elevatissima partecipazione al seminario mi offrì un momento di forte emozione, adeguata alla nuova svolta della mia vita, qualcosa che prima o poi arriva per tutti.



VII. UN'OTTICA DIFFERENTE E NUOVA



Il 1° gennaio 2021 sono andato in pensione da funzionario europeo, erano passati oltre trent'anni dal mio trasferimento a Bruxelles che ha determinato fin dall'inizio un'innovazione culturale grandissima. Arrivai a Bruxelles con una conoscenza della lingua inglese poco più che mediocre e della lingua francese poco più che di base, come mi resi conto rapidamente, mentre ero convinto di dominarle abbastanza bene. Il miglioramento sostanziale della conoscenza di queste due lingue, assolutamente necessarie nel nuovo contesto in cui mi trovavo, è stato un arricchimento considerevole per il mondo nuovo che mi aprivano non solo (il che era ovvio) nel lavoro, ma anche nelle comunicazioni personali, nelle letture e più in generale nella cultura. In breve tempo, meno di due anni, si aggiunse anche la conoscenza della lingua spagnola utile se non proprio necessaria nel mio entourage. Allo studio del tedesco mi ci sono dedicato molti anni più tardi e comunque il mio livello è rimasto bassino. Menziono questo aspetto perché, sulla base della mia esperienza, considero la conoscenza delle lingue un fattore dirompente per chiunque, cambia la prospettiva, moltiplica le scoperte, apre la mente: non posso più immaginare un futuro per i nostri giovani senza un bagaglio linguistico adeguato, ne va (sono convinto) del modo di pensare e di rapportarsi agli altri. Comunque così è stato per me.

Le mie letture, da quel momento, sono state stimolate da un (nuovo) mondo relazionale molto vasto e composito, oltre che dall'accesso ad una produzione editoriale molto variegata, l'uno e l'altra incidevano sulla mia curiosità di scoprire, ma credo che questo valga per tutti come regola generale. I primi tempi mi concentrai sui "classici moderni" francesi come Camus, Saint-Exupéry, Rimbaud, Stendhal mentre continuavo a leggere l'amata Yourcenar, per poi passare ai contemporanei come J.M.G. Le Clézio, Amin Maalouf, Delerm e ampiamente Eric-Emmanuel Schmitt. Ho scoperto nella letteratura tedesca autori che sono diventati miei punti di riferimento e tra i miei preferiti come Robert Walser, Stefan Zweig,

W.G. Sebald, ma anche (più tardi) Ransmayr e Peter Handke. Anche la letteratura inglese ha cominciato ad arricchire la mia biblioteca con Chatwin, Leigh Fermor e grandemente Paul Auster. Lo stesso quella spagnola con Cervantes, Sepúlveda e soprattutto Alberto Mangel, più tardi (grazie a Maria José) Savater e Mariás. Una grande simpatia l'ho sempre avuta per la letteratura nordica, dapprima con la scoperta del grande Nootboom, poi volgendo lo sguardo più a nord con la scoperta di Stig Dagerman, Björn Larsson, Arto Paasilinna, Axel Munthe e più di recente Jon Fosse. È di questi anni anche la lettura più attenta di classici russi del calibro di Dostoevskij, il più apprezzato, Tolstoj e Checov. Varie sono state le escursioni letterarie nel resto del mondo, prima nell'est Europa con Esterházy, Tokarczuk e Ivo Andric, poi altrove: da Amos Oz e Yehoshua a Ishiguro e Murakami, da Chi Li e Mo Yan a Naipul e così via. Ovviamente la letteratura belga ha avuto un posto particolare nella mia attenzione, con moltissimi autori come, fra gli altri, Amélie Nothomb, Jean-Philippe Toussaint e più di recente Antoine Wauters, ma il mio autore preferito, non solo fra i belgi, rimane Francis Dannemark. A un certo punto mi resi conto che non seguivo più le vicende letterarie italiane, cosa che d'un tratto non mi parve positiva: certo, era l'indice della ormai totale apertura mentale verso il mondo, ma rimaneva un difetto da correggere e così feci realizzando un programma di letture molto intenso. Rivedendo la lista che ho appena fatto, peraltro fortemente incompleta, mi è parso per un momento che potrebbe risultare fastidiosa e volevo cancellarla: però no, anche così è la testimonianza di come volontariamente e involontariamente si sono orientate le letture degli ultimi decenni nel pieno dell'età adulta. A guardar bene si può perfettamente capire il perché dell'attenzione rivolta a questo o quell'autore che, in verità, ha lasciato il segno nella nostra epoca, ha vinto premi, anche Nobel, scritto best-seller mondiali, ecc.: con questo intendo dire (ad onor del vero) che non c'è stata solo la curiosità mia personale di scoprire nuovi autori, ma anche una chiarissima influenza sulle mie scelte di tutto ciò che stava accadendo nel mondo.

Bruxelles aveva e ha una caratteristica unica, che è quella di avere un'offerta culturale della ricchezza di una grande metropoli, ma in una dimensione di accessibilità migliore essendo, quando mi trasferii, una città di quasi un milione di abitanti. Quindi la musica, il cinema, le mostre, il teatro si aprirono a me in maniera entusiasmante e così ha continuato ad essere nei trent'anni successivi. Per la musica dal vivo continuai nella mia preferenza per la classica e il jazz, in particolare Bruxelles si rivelò essere una delle capitali mondiali del jazz, con un'infinità di eventi e di locali

dedicati a questa musica, che mi piaceva frequentare per inebriarmi della loro atmosfera, ma anche rendermi così conto dei limiti colossali delle mie conoscenze di questo mondo di cui mi credevo un esperto. Uguale, identica esperienza per la musica classica grazie alle centinaia di concerti in programmazione nelle varie sale, tra cui la mitica "Henry Le Boeuf Hall" disegnata da Victor Horta: in questo campo l'arrivo di Maria José mi ha permesso di fare un vero e proprio salto di qualità. Per il cinema, poi, Bruxelles non aveva concorrenti per il numero e la bellezza e la comodità delle sale cinematografiche oltre che per il suo grande pubblico, tanto che era stata scelta dalle case di produzione di tutto il mondo come campione sperimentale dell'impatto dei film, prima di lanciarli sul mercato internazionale: impossibile non essere attirato da questo mondo, tanto più che io stesso ero un fanatico dell'arte cinematografica che consideravo un'arte globale, o meglio totale. Per quanto riguarda il teatro, quello che più mi affascinava erano i piccolissimi teatri molto attivi accanto ai più grandi e famosi. Inoltre, la qualità delle esposizioni e la tecnica perfetta dei loro allestimenti, sia dei musei permanenti sia delle mostre temporanee, mi hanno aperto le porte delle arti figurative, senza contare i musei a cielo aperto che sono gli edifici art nouveau e art déco di cui Bruxelles è la capitale incontrastata.

Negli ultimi venti anni, cioè nel XXI secolo, la città è diventata ancora più attrattiva e attraente, a differenza di quasi tutte le grandi città ha acquisito nuovi abitanti in maniera considerevole, superando la soglia del milione di oltre duecentomila unità, cioè un aumento spettacolare. In questo modo Bruxelles ha visto un rafforzamento grandissimo del suo carattere multiculturale, con un incredibile mosaico di comunità e culture. Non solo, ma la città è anche composta da una popolazione estremamente giovane, con un'età media inferiore ai 38 anni. Ci sono stati grandi cambiamenti nella mobilità e nel paesaggio urbano, ispirati alla sostenibilità, ciò che ha portato a un grande miglioramento della qualità dell'aria e a un crollo verticale degli incidenti stradali. Bruxelles è inoltre una delle regioni europee a più grande livello di produzione di ricchezza: questo non significa che i problemi non esistano, ma esistono margini di progresso riconosciuti. Credo di poter affermare, in termini generali, che l'ambiente in cui si vive e l'offerta culturale che si riceve sono fattori determinanti dello sviluppo mentale anche di una persona adulta, nonostante le resistenze più tenaci che quest'ultima (rispetto a un bambino, a un adolescente e anche a un giovane) oppone alle novità, a meno che l'indole della persona adulta, proprio per quello che le è accaduto prima, non sia propensa

all'apertura. Credo di appartenere a quest'ultima categoria (in verità anche troppo, secondo qualcuno).

Infine i viaggi: ho sempre amato viaggiare, ho sempre sognato viaggiare. Da piccolo e da adolescente andavo, come fanno in tanti, alla stazione ferroviaria per vedere i treni arrivare e partire, alimentando la mia immaginazione, lo stesso facevo al porto con le navi passeggeri, e qualche volta andavo a piedi fino alle reti di recinzione della pista dell'aeroporto per guardare gli aerei, un sogno che consideravo irraggiungibile. Poi, finalmente, sono riuscito a fare i primi (piccoli) viaggi già da liceale, quindi qualcosina in più da studente universitario e, finalmente, dei viaggi importanti legati alla ricerca e allo studio da ricercatore universitario. Ogni volta rimanevo affascinato, meravigliato, incantato da quello che scoprivo, dalle cose nuove che mi apparivano davanti. Ma a partire dal trasferimento a Bruxelles, tra lavoro e turismo, è stata un'esplosione ininterrotta che oltre alla mente mi ha aperto l'anima e mi ha sollecitato il bisogno di condividere le mie esperienze con la pubblicazione di diversi libri di *récit*. Ho cominciato subito dopo l'esperienza all'IISA per raccontare quello che avevo incontrato in giro per il mondo, ma poi vi ho preso gusto e ho continuato con una certa regolarità. L'idea era di raccontare i viaggi che facevo mettendo in luce quello che mi aveva colpito, inframmezzando il racconto con aspetti personali, anche di momenti tormentati, e riflessioni a carattere generale sugli avvenimenti (soprattutto europei) in corso. Non sempre il risultato è stato buono, onestamente forse mai, tuttavia era un tentativo letterario sperimentale di esteriorizzazione della fusione di pubblico e privato nella propria vita, eliminandone la distinzione: mi chiedo se questa distinzione esista davvero, forse no. Il collante in queste sperimentazioni era il perpetuo movimento, il viaggio nelle sue varie forme, ma solo dopo molti tentativi ho compreso quale fosse la filosofia sottostante, ancora nascosta alla mia mente. È stato grazie all'influenza esercitata dalla lettura delle opere del prof. Claude Raffestin¹⁹, dalle quali emerge come la geografia abbia un ruolo centrale nell'esistenza umana, ne pervade ogni aspetto, coincide con la vita stessa, ed è questo che in verità m'ispira. Ma su tutte queste cose, letture, cultura, viaggi, bastano i brevi cenni appena fatti, chissà che non riesca a sviluppare meglio l'ar-

¹⁹ In particolare, ma non solo, del libro C. Raffestin, *Géographie buissonnière*, Héros-Limite, Genève, 2016. Claude mi onora della sua preziosa amicizia, insieme a sua moglie, l'On. Mercedes Bresso, che peraltro ho incrociato a volte nel percorso professionale, in particolare al Parlamento europeo.

gomento in altra sede e in altro contesto, dedicando loro lo spazio e l'attenzione necessaria: qui mi voglio attenere (anche in queste pagine finali) all'approccio annunciato in apertura.

Il primo atto che feci appena andato in pensione fu d'iscrivermi all'A-IACE, cioè all'associazione degli ex funzionari della Unione europea, ci tenevo molto, era come una testimonianza del mio legame strettissimo con il mondo del lavoro che era stato il mio per più di trent'anni. Fui accolto molto calorosamente, soprattutto dalla presidente della sezione belga, Raffaella Longoni, ma anche dalla presidente dell'organizzazione internazionale, Dominique Deshayes, e dalle due capo-redattrici delle rispettive riviste belga e internazionale, Monique Théâtre e Maruja Gutiérrez. È stato per me fonte di grande gioia, oltre che un onore sincero, poter dare da subito un modesto contributo nei campi di mia competenza, con articoli e conferenze sull'impatto (positivo) delle nuove tecnologie in periodo di emergenza Covid, sulla democrazia digitale come pilastro della democrazia tout court, sui risultati e la resilienza dell'azione della UE in tempi di crisi, sulla comunicazione e il dibattito sulle politiche comunitarie in vista delle elezioni europee, ma anche sui tormenti dell'umanità in quest'era di antropocene. Come s'è visto nel dipanarsi di questa riflessione, si tratta di temi di cui mi sono occupato per anni, quindi il mio contributo è costituito essenzialmente nel trasferire la mie conoscenze in un formato (articoli o conferenze) da destinare a un nuovo tipo di pubblico molto maturo, della mia età e oltre, ricco di una lunga esperienza di vita e ben preparato. Quello che è importante sottolineare, perché segno dei tempi, è l'interesse grandissimo e l'intelligenza che quel tipo di pubblico ha per tali temi.

Allo stesso tempo ho confermato il mio impegno con il mondo accademico, anzi l'ho rafforzato in vari modi: innanzitutto arricchendo ulteriormente i contenuti dei miei corsi in Ancona e a Milano con nuovi temi, nuova documentazione, nuovi seminari con specialisti esterni; poi con l'accettazione del ruolo di relatore per le tesi di laurea dei miei studenti; infine con la partecipazione attiva, a volte come relatore, a varie conferenze organizzate dai colleghi delle due facoltà²⁰. Forse un contri-

²⁰ Un'importanza particolare in questo ambito ha avuto per me (intendo, per l'evoluzione delle mie riflessioni e analisi) il Centro ICONA, presso la Statale di Milano, diretto dalla professoressa Maddalena Sorrentino: la ragione sta nella continuità e intensità delle attività del Centro, lungo un percorso fortemente innovativo nei contenuti e ampio (benché omogeneo) nelle tematiche trattate.

buto significativo l'ho dato (o almeno ci ho provato) sul piano del metodo didattico: approfittando delle condizioni favorevoli in cui mi trovavo, ho adottato un metodo che ho definito "totalmente" partecipativo. Gli studenti, cioè, diventavano parte integrante della costruzione del corso grazie all'attivazione di momenti dialettici con la proposizione di quesiti sui quali discutere, sia su sollecitazione individuale sia come risultato della riflessione in gruppi di lavoro; a questo si aggiungeva l'organizzazione di seminari in presenza di esperti (spesso di livello internazionale) e l'obbligo per ciascuno studente di presentare una relazione su un tema del corso che lo studente doveva approfondire a vantaggio di tutti. Non era semplice preparare tutto questo in anticipo prevedendo sufficienti materiali e tempistiche cronometrate, ma ero contento di vedere con quanto impegno gli studenti vi si dedicavano. Non so se sono riuscito a offrire abbastanza con i miei contributi, certo è che comunque in termini di soddisfazione morale ho ricevuto in cambio molto più di quello che ho dato.

In parallelo a tutto ciò c'è stato anche l'impegno nelle attività del Centro di Ricerca Interdisciplinare sul Diritto delle Amministrazioni Pubbliche (CERIDAP) e della sua rivista, entrambi diretti dalla prof. Diana-Urania Galetta: ho avuto modo di contribuire sia a vari seminari sia con articoli per la rivista che erano il risultato di nuove indagini su temi delicati al centro dell'attenzione. Un certo numero di questi articoli sono stati dedicati al ruolo dell'amministrazione pubblica nelle fasi di emergenza, con riferimento (ovviamente) alla pandemia Covid: il pilastro portante dei miei ragionamenti era (ed è) che l'amministrazione pubblica ha giocato pienamente il ruolo di "ponte" tra politica e scienza, permettendo la corretta comunicazione e la concreta attuazione delle decisioni, confermando così quella che era stata la grande intuizione di Max Weber un secolo prima. Un altro pacchetto di articoli (tra loro strettamente connessi) è stato dedicato all'Unione europea, per dimostrare la sua eccezionale capacità di far fronte alle numerose crisi di diversa natura e mantenere così la solidità dei paesi membri.

Non voglio infine dimenticare altre tre sorgenti di stimoli intellettuali, già esistenti ben prima della pensione ma poi continuati, anche se si tratta di impegni di minore intensità ma pur sempre molto importanti nel processo evolutivo di osservazione e analisi della realtà. La prima di queste sorgenti è la tenuta di seminari e laboratori presso la Hochschule Kehl, in Germania, sotto la direzione del prof. Gert Fieguth: si tratta di interventi nell'ambito di un Master in amministrazione pubblica euro-

pea, un settore dove (come s'è visto) ho qualcosa da dire e ogni volta sono spinto a verificare, aggiornare e rielaborare i concetti fondamentali della materia. La seconda sorgente di stimoli è l'Università di Pavia alla quale mi ha avvicinato il prof. Fabio Rugge, prima ancora che diventasse Magnifico Rettore: nonostante la saltuarietà e l'occasionalità dei miei interventi a Pavia, ogni volta s'è trattato di veri e propri challenge intellettuali di livello, in confronti serrati col corpo accademico, per finalità non solo didattiche ma anche organizzative. Il prof. Rugge lo conobbi ai tempi dell'IISA e da allora il flusso dialettico non si è mai fermato. La terza sorgente è il Centro In Europa di Genova, fondato e meravigliosamente animato dall'on. Roberto Speciale e dalla dottoressa Carlotta Gualco: sono stato invitato più volte a discutere in seminari organizzati nella bella sede genovese e a contribuire alla rivista del Centro: ogni volta è stata una sfida a offrire analisi e idee che non fossero già state ripetute.

Tuttavia c'era, in parallelo, qualcos'altro che mi frullava per la testa e che ho lasciato maturare prima d'intervenire con un breve saggio, pubblicato come libro (il mio ultimo prima della presente riflessione), su un tema che volevo ardentemente affrontare: ancora una volta era un intervento sollecitato dalla necessità morale di confrontarmi con quello che stava accadendo di più impellente, di quello di cui si discuteva in maniera accesa ma, a mio parere, scomposta e fastidiosa: è stato questo fastidio che mi ha spinto a dire la mia.

Il punto di partenza del saggio è la presa di coscienza da parte dell'essere umano che la sua "azione" ha un impatto modificatore deleterio sugli equilibri della biosfera, secondo il concetto che si esprime con il termine molto appropriato di antropocene: tale presa di coscienza impone all'essere umano una "reazione" responsabile e riparatrice, l'assenza della quale implica colpevolezza. Si discute su come agire e cosa fare, con la prevalenza assordante delle due ali estreme di chi vorrebbe il cambiamento radicale e di chi vorrebbe non fare nulla, mentre chi spinge per un approccio equilibrato avrebbe molto da dire ma non è ascoltato: per una soluzione strutturale si dovrebbe lavorare su quattro concetti essenziali che sono la pluridisciplinarietà, l'ecomodernismo, la geoantropologia e la coevoluzione.

Tuttavia, a seguito della presa di coscienza, non mi paiono adeguate né la deduzione che porta a definire l'essere umano il predatore della Natura, rispetto alla quale si sentirebbe superiore, né la conseguente richiesta di ritornare al proprio posto al pari del resto del mondo: le ragioni dell'inadeguatezza sono diverse. In primo luogo non è vero che il rapporto

tra l'essere umano e la natura in passato fosse idilliaco e distruttivo solo a senso unico. Il rapporto è sempre stato ed è ambivalente: al sentimento di immensa gioia e di compiutezza che si prova al contatto con la natura e nell'immersione in essa, corrisponde la presenza "in natura" di innumerevoli pericoli e fattori di sofferenza e mortali per l'essere umano. La soluzione sarebbe (stata) di accettare le cose così come sono, in una situazione immutabile, senza considerarle negativamente, ma così non è e soprattutto non può essere. Infatti, in secondo luogo, l'essere umano è ontologicamente portato a chiedersi perché esiste e perché si trova in una determinata condizione che, peraltro, giudica non confortevole e vuole cambiare. Dare una risposta a queste due domande implica l'insorgere di quel fenomeno straordinario che è la conoscenza. Questo fenomeno è unicamente umano. Ne deriva forse che l'essere umano è "superiore" al resto del mondo? Certamente no. Tuttavia, in terzo luogo, possiamo constatare che l'essere umano è proprio per questo "diverso" dal resto del mondo, è un'altra entità non comparabile. È ben vero che dal punto di vista delle funzioni biologiche ci sono molti punti di contatto con gli altri esseri viventi, il che è logico nel condividere lo stesso ambiente vitale, ma l'alterità umana è evidente proprio nell'anelito della conoscenza e della propria evoluzione: se il resto del mondo è prigioniero della sua condizione e non ne può uscire, l'essere umano non solo è libero nel suo evolvere ma è l'unica entità che può conoscere la Natura e Dio. Anzi, questo è proprio il suo ruolo nell'universo che continua ad esplorare ed esaminare, cercando di capire come sia fatto e se ci sia vita altrove, ma anche cercando di capire attraverso l'osservazione dell'universo in cosa consista il tempo che contiene le nostre vite, il tempo col quale ci trastulliamo con anniversari, celebrazioni, addii per dargli un ritmo apparentemente controllabile.

L'alterità dell'essere umano si esprime pienamente negli strumenti che utilizza per la sua ricerca di conoscenza, che non sono affatto solo quelli del cosiddetto metodo scientifico. Quest'ultimo è importantissimo e anche essenziale, ha aperto porte estremamente lungimiranti, ma non è né il solo né sufficiente. La conoscenza viene in ampia parte dalla riflessione filosofica e teologica, dalle espressioni dell'arte in tutte le sue forme, dalla meditazione personale: per questo considero fondamentale nella realizzazione di sé il tenersi informato e discutere, l'usufruire dei vari eventi artistici, il curare l'amicizia, il concentrarsi per meditare (come per esempio nelle lunghe passeggiate). La presenza di questi aspetti è necessaria come componente ontologica dell'esistenza umana proiettata verso

la conoscenza del tutto. Insomma, la conoscenza, questo fenomeno caratterizzante l'essere umano e la sua alterità, è in sostanza un fatto legato alla nostra quotidianità: quello che ho, appunto, chiamato un "episteme cotidiano".

Il saggio ha suscitato qualche bella e interessante discussione, ma non ha convinto assolutamente nessuno!



VIII. AL DI LÀ DELL'ORIZZONTE

Ecco fatto, ci siamo: per concludere non mi pare né opportuno né necessario riassumere il percorso di questo “sguardo” su settant’anni, è sufficiente qualche rapida considerazione.

Come ho detto in apertura, l’idea di questa riflessione mi è venuta durante il viaggio alle Svalbard, quando guardando l’immensità dell’oceano mi resi conto che la soglia dei settant’anni non era lontana: con Maria José al mio fianco mi lasciavo impressionare e ispirare dai fiordi, le coste frastagliate, le montagne, i borghi fatati, il Capo Nord, e poi sempre più su nell’Oceano Artico verso i grandi ghiacciai che finiscono in mare, le balene, i licheni, le dense nebbie del Polo. È in questo mondo, durante un viaggio che sognavo da tutta la vita, che mi è venuta voglia di dare uno sguardo al percorso realizzato in un arco di tempo che si può definire, antropologicamente e storicamente, rilevante. Però avevo chiaro di non voler assolutamente scrivere una autobiografia e neppure fare un consuntivo, desideravo un qualcosa di dinamico e allo stesso tempo focalizzato su un aspetto preciso: è stata Maria José che mi ha orientato verso l’approccio “intellettuale” che infine ho adottato. Appena messo piede sulla terraferma mi sono messo a lavorare con entusiasmo, ed è sui sentieri del Camino Inglés verso Santiago di Compostela (discutendo con i cari amici “caminantes” Mauro e Michele) che un anno più tardi il tutto ha preso nella mia mente una forma consistente, pronta da comunicare dopo il necessario intenso lavoro di elaborazione e sistemazione che ne è seguito, una volta entrato nel settantesimo anno della mia vita.

Qui, in questa riflessione, spero di essermi attenuto al programma enunciato nell’introduzione, cioè proporre “un’analisi che non ha nulla a che fare con un’autobiografia, ma che tuttavia si sviluppa lungo il solco tracciato dalla mia vita e dall’impegno ad esso intrecciato che vi ho profuso, insomma della mia esperienza” durante quasi settant’anni. Devo confessare che questo approccio mi ha procurato non poca sofferenza, perché ho dovuto eliminare il riferimento a tante persone che invece hanno avuto

un ruolo importantissimo, in particolare alle amicizie che sono nate e hanno riempito e influenzato la mia vita: me ne rammarico molto, ma chissà che non ci sia l'occasione per parlarne con lo spazio necessario, insieme a tanti altri aspetti che vorrei approfondire.

Il riferimento al mio caso e alla mia esperienza di vita l'ho considerato come un esempio generalizzabile, nel senso di paragonabile e comparabile all'esperienza di chiunque altro. Ho ripercorso le varie epoche per mettere in luce la connessione tra la mia esperienza personale e quello che accadeva, per evidenziare il continuo legame tra quello che facevo e i tempi che vivevo, cosa applicabile alla vita di qualunque essere umano, e che io trovavo e trovo entusiasmante: questa riflessione seguendo il mio percorso mostra come uno di noi ha vissuto e agito in tutti questi anni, ma anche come è stato influenzato dalle cose che accadevano nel mondo.

Devo confessare che da un punto di vista intellettuale la "fatica" (parola dal tocco letterario, è sufficiente dire l'impegno) più grande, in tutti questi decenni, è stato quello di contrastare l'approccio "negativo" che ha influenzato e influenza la cultura occidentale e europea, intendo la tendenza a criticare costantemente tutto e tutti, a cercare e vedere solo gli aspetti negativi, con la scusa che criticare aiuta a migliorarsi, ma purtroppo la parte relativa a come migliorare è sempre assente: e non può che essere altrimenti giacché non si cercano le potenzialità. Un ruolo fondamentale nell'affermazione di tale approccio l'ha avuto, nella nostra epoca, la cosiddetta Scuola di Francoforte, che ha esercitato un grande fascino e ha lasciato una pesante eredità negativa. Anch'io da giovane ho letto Marcuse, Adorno e Horkheimer rimanendone impressionato, fino a quando (abbastanza rapidamente) mi resi conto che quell'approccio negativo e ultra-critico non aveva proprio nulla a che fare con il mio modo di essere, che è al contrario sempre alla ricerca dell'aspetto positivo e delle potenzialità: un modo di essere che probabilmente si è radicato nel mio spirito fin dai primissimi anni di vita, se non dai primi mesi. Da quel momento mi sono dedicato in tutte le mie ricerche, pubblicazioni, conferenze e lezioni, ma anche nelle azioni sul terreno sia professionale sia politico, a mettere sempre in evidenza cosa ci fosse di positivo o di potenzialmente positivo in "questo o in quello": non sono mancati i ringraziamenti da parte dei miei interlocutori occasionali, i quali si sentivano come liberati da un giogo soffocante, ma in generale questa mia "crociata" a favore della positività è stata anche... duramente criticata, ovviamente!

Durante tutto il percorso della mia vita mi sono sempre ispirato al voler concretamente migliorare le cose, ovvero a quello che recentemente è stato

con precisione definito come l'obiettivo di "assicurare al più gran numero di cittadini migliori condizioni di benessere e una effettiva possibilità di attuare i propri progetti di vita"²¹, nel quadro della democrazia liberale in cui la libertà e i diritti di ciascun individuo siano garantiti e rispettati, cosa che trova il miglior terreno fertile in un'Europa unita fondata sui valori²². Il riformismo novecentesco, sviluppatosi sia in ambito liberale sia in ambito socialdemocratico, ha certamente dato buoni risultati grazie ai due pilastri "diritti e universalismo", ma ormai ha bisogno di essere ridisegnato tenendo conto dei cambiamenti storici e delle criticità dell'esperienza passata²³. Anche il recente "fondamentalismo di mercato" negli ultimi anni è stato piuttosto deficitario, e deve lasciare il passo al "liberalismo inclusivo" dove la democrazia diventa la base essenziale ed ineludibile del mercato, grazie a un patto politico sul quale fondare lo sviluppo della democrazia liberale²⁴.

Ma, attenzione: ho scritto poco sopra che il miglior terreno fertile si trova in un'Europa unita fondata sui valori. Come si può dedurre dalle riflessioni proposte fino qui, sono infatti convinto che l'Unione europea rimane il faro per un avanzamento della nostra società, se non forse per il mondo intero.

A tutto questo mi sono dedicato per quasi settant'anni nella politica, nelle analisi e nel lavoro pratico: ho potuto farlo grazie soprattutto alla fiducia che la società, le istituzioni e tante persone hanno riposto in me nei passaggi decisivi, quella fiducia che sul piano generale si è rivelata essere il motore per l'evoluzione dei singoli e della società nel suo insieme, una fiducia da me sempre ricambiata con gratitudine.

²¹ Così M. Salvati-N. Dilmore, *Liberalismo inclusivo. Un futuro possibile per il nostro angolo di mondo*, Feltrinelli, Milano, 2021.

²² M. Walzer, *Cosa significa essere liberale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2023, sottolinea che il termine "liberale" non descrive più una ideologia contrapposta ad altri -ismi, ma piuttosto un atteggiamento morale che si riferisce essenzialmente ai valori.

²³ Così M. Ferrera-J. Mirò-S. Ronchi, *Social Reformism 2.0. Work, Welfare and Progressive Politics in the 21st Century*, Edward Elgar Pub, Northampton, 2024: gli autori suggeriscono di rimpiazzare il concetto di diritto ai servizi pubblici con quello di "garanzia" dei servizi pubblici, perché implica maggiore responsabilità nella realizzazione.

²⁴ È l'impostazione di M. Salvati-N. Dilmore, *Liberalismo inclusive...*, cit., ma anche di F. Fukuyama, *Il liberalismo e i suoi oppositori*, UTET, Torino, 2022, il quale sostiene che "liberismo e democrazia" è un binomio inscindibile, nemico del neoliberalismo, dei populismi, delle democrazie illiberali e dei liberismi non democratici.

LISTA DELLE PUBBLICAZIONI

1. *Riforme e solide basi per l'Unione europea* (in corso di pubblicazione su Diritto Pubblico Europeo, 2024).
2. *A Supranational Administration*, in *Making Europe Happen. Liber Amicorum Klaus Welle*, Martens Centre, Brussels, 2024.
3. *Communication Institutionnelle et déficit de débat politique dans le cadre des élections européennes*, AIACE-Vox, Mars 2024, n. 128.
4. *Episteme Cotidiano*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2023.
5. *European Election 2024: the legacy of the ninth European legislature*, CERIDAP, Fascicolo 3/2023.
6. *L'Unione europea di fronte alle crisi: sfide e opportunità*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2022.
7. *Being Europeans in Times of Covid*, European Press Academic Publishing, Florence, 2022.
8. *Aurora. Una geografia umanista*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2021.
9. *The European Parliament Administration facing the challenge of eDemocracy*, European Press Academic Publishing, Florence, 2021.
10. *E-Democracy. Dove ci porta la democrazia digitale*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2020.
11. *Working methods of the European Parliament Administration in Multi-actors World*, European Press Academic Publishing, Florence, 2019.

12. *Esseri Europei*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2016 (versione inglese: *Being European*, Nomos Verlag, Baden Baden, 2017).
13. *Tessendo una nuova tela*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2014.
14. *Un Passaggio (partenze, itinerari, approdi)*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2012.
15. *Il Parlamento Europeo e il Trattato di Lisbona*, in A. Lucarelli-A. Patroni Griffi, *Dal Trattato costituzionale al trattato di Lisbona*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 2009.
16. *The European Civil Servant. An Introductory Essay*, euroEditions, Madrid, 2009 (versione spagnola: *El Funcionario Europeo. Un ensayo de introducción*, euroEditions, Madrid, 2008; versione francese: *Le Fonctionnaire Européen. Un essai d'introduction*, Editions du Boulevard - Strasbourg, 2006).
17. *Strategie e difficoltà dell'integrazione europea nel XXI secolo*, in A. Pierucci-G. Vilella, *Il Futuro dell'Europa*, Bologna, Pendragon, 2008.
18. *External Influencing Factors in Building up an Administrative Culture*, in F. Thedieck (ed.), *Foundations of Administrative Culture in Europe*, Nomos, Baden-Baden, 2007.
19. *Un impegno per l'Europa*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2005.
20. *Cronache parlamentari 2001-2004*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario».
21. *I lavori della Convenzione e il Parlamento europeo*, in A. Lucarelli-A. Patroni Griffi, *Studi sulla Costituzione europea. Percorsi e ipotesi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 2003.
22. *L'approccio istituzionale dell'Unione Europea alla povertà: una panoramica*, in AA.VV., *Uno sguardo italiano alla conferenza IISA di Yaoundé*, Bononia University Press, Bologna 2003.
23. *Un giro per il mondo. Luoghi, quesiti e contraddizioni*, Edizioni Pendragon, Bologna, 2002.
24. *Les évolutions récentes en Italie*, in «Cahiers de la Fonction Publique», n. 201, mai 2001.
25. *Towards a theoretical coming together of the administrative sciences*, in «International Review of Administrative Sciences», n. 1, March, 2001.
26. *The administrative Sciences on the wave of Transition*, Brussels, IIAS, 2000.
27. *Cronache parlamentari 1992-1998*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario».
28. *Al via il processo di creazione di uno spazio politico europeo*, in «Prisma», n. 9, 1998.
29. *Les régions dans le système politique européen*, in «La dimension régionale en Europe», Journée d'étude, 28 Novembre 1998, Bruxelles, Institut d'Etudes Européenne - ULB.
30. *L'Administration supranationale dans son contexte économique. Le cas européen*, Bologna, CLUEB-SPISA, 1998.
31. *Piccole e medie imprese e riforma dei Fondi strutturali*, in «Europa-Europe», n. 4, 1998.
32. *Il Parlamento Europeo dopo Amsterdam*, in «Europa-Europe», n. 2, 1998.
33. *Il controllo sui Fondi strutturali*, in «Rivista Italiana di Diritto Comunitario», n. 5, 1997.
34. *Le relazioni tra Parlamento europeo e Commissione esecutiva nella prospettiva di una loro sistemazione*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario», n. 2, 1995.
35. *Prime considerazioni sull'Europa delle differenziazioni*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario», No. 1, 1995.
36. *Le rôle du Parlement européen dans la mise en œuvre d'une politique sociale et ses limitations actuelles. Les transformations souhaitées*, in «Quelle Union sociale européenne», Bruxelles, 1994.

37. *Un'idea di Europa per il prossimo millennio*, Edizioni Quattro Venti, Urbino 1994.
38. *Les relations économiques entre la Communauté Européenne et les pays de l'Europe de l'Est: un cadre général des lignes d'actions*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario», No. 3, 1992.
39. *I servizi pubblici e il diritto comunitario*, in «Quale Amministrazione per l'Europa», No. 3, 1992.
40. *Le azioni comunitarie verso le piccole e medie imprese: un quadro generale*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario», No. 2, 1992.
41. *L'Unione economica e monetaria come passaggio verso un governo dell'economia comunitaria*, in P.V. Dastoli-G. Vilella, *La Nuova Europa. Dalla Comunità all'Unione*, Bologna, Il Mulino, 1992 (nuova edizione ampliata, 1993).
42. *Situazione legittimante e organizzazione degli interessi*, Bologna, Il Mulino, 1991.
43. *Mutamenti e problemi dell'amministrazione britannica nell'epoca del thatcherismo: 1979-1989*, in «Economia Pubblica», No. 3, 1990.
44. *L'ordinamento delle strutture del governo locale*, in CINSEDO, *Rapporto sulle Regioni*, Milano, Franco Angeli, 1989.
45. *I rapporti con gli enti locali nella programmazione*, in CINSEDO, *Rapporto sulle Regioni*, Milano, Franco Angeli, 1989.
46. *Sviluppo economico e autonomie*, in «Regione e Governo Locale», No. 2/3, 1989.
47. *La regione e gli enti locali di fronte alle politiche della comunità europea*, in «Economia Pubblica», No. 1-2, 1989.
48. *Caratteri della delega regionale agli enti locali*, in «Prisma», No. 12, 1988.
49. *La riforma delle autonomie locali in Francia al vaglio dei giudici amministrativi*, in «Quaderni Costituzionali», No. 2, 1988.
50. *Informazione e informatizzazione nella Amministrazione Francese*, in «Economia Pubblica», n. 3, 1988.
51. *Aspetti politico-istituzionali del Sistema monetario europeo*, in AA.VV., *L'integrazione monetaria dell'Europa*, Bologna, Il Mulino, 1987.
52. *I rapporti organizzativi della Regione Marche. I soggetti esterni nella legislazione regionale*, in «Prisma», anno V, No. 7, 1987.
53. *Cenni comparativi su tematiche di riforma degli enti locali*, Supplemento di «Il Potere Locale», Ottobre 1986.
54. *Riforma delle autonomie e tendenze della legislazione*, Supplemento No. 8, 1984, «IRES-CGIL Marche».
55. *Governo e amministrazione nella recente politica industriale*, Milano, Giuffrè, 1984.
56. *Cassa depositi e prestiti e investimenti locali*, Report in «Archivio ISAP», No. 2, Milano, Giuffrè, 1984.
57. *L'ispirazione istituzionale del Piano di sviluppo regionale delle Marche*, in «IRES-CGIL Marche», No. 3, 1983.
58. *Aspetti organizzativi dell'intervento economico regionale*, in «Legislazione Economic»a, IV, Milano, 1982.
59. *Energia*, in «Annuario delle autonomie locali», Roma, 1981.
60. *Energia*, in «Annuario delle autonomie locali», Roma, 1980.
61. *Politica energetica e amministrazioni locali*, in «Legislazione Economica», III, Milano, 1980.
62. *Alcune brevi considerazioni sul Ministero dell'Industria*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», No. 9-10, 1979.
63. *Le competenze regionali del credito*, in «Economia Pubblica», No. 10, 1979.

Indice

| | |
|-------------------------------------|----|
| Introduzione | 7 |
| I. Ottimismo e prospettive | 11 |
| II. Cultura e democrazia | 19 |
| III. Istituzioni e partiti politici | 27 |
| IV. L'Europa | 35 |
| V. Il mondo | 43 |
| VI. Il management | 49 |
| VII. Un'ottica differente e nuova | 57 |
| VIII. Al di là dell'orizzonte | 67 |
| Lista delle pubblicazioni | 71 |

Questo saggio è uno sguardo al percorso realizzato in un arco di tempo storicamente rilevante: gli ultimi settant'anni. L'autore ripercorre le varie epoche mettendo in luce la connessione tra esperienza personale e quello che accadeva nel mondo, il continuo legame tra quello che si fa e i tempi che si vivono: ottimismo, democrazia, diritti, lavoro, grandi criticità e cambiamenti epocali nella società. Un approccio applicabile alla vita di qualunque essere umano.



€ 15

