

il «posizionamento» voluto. Pertanto è lo strumento per determinare il rapporto di scambio e di interazione tra l'organizzazione e l'ambiente in cui essa opera.

Ci troviamo di fronte a una società complessa in continuo cambiamento; la nostra complessità interna, ossia la nostra cultura, il nostro patrimonio, il nostro modello organizzativo (caratterizzato da alto tasso di rigidità) hanno registrato crescenti difficoltà a cogliere i mutamenti ambientali.

Il nostro compito è pertanto quello di costruire una forza politica che abbia capacità culturale di elaborare strategie politiche in grado di cogliere le dinamiche ambientali, promuoverle, ed influire su di esse.

Ovvero dobbiamo dotarci di grande capacità di analisi, di sintesi politica, di decisione (scelta delle priorità), abbiamo bisogno di governare la complessità ambientale.

La gestione di una formazione politica che accetta, come condizione costitutiva, un'elevata apertura ad un ambiente altamente complesso, richiede un sistema di governo capace di ridurre la complessità.

Naturalmente in coerenza con i caratteri democratici e di forte rappresentatività propri della «missione» scelta. Non quindi semplificazione autoritaria operata da un centro, ma tentativo organizzativo di attivare - in modo articolato, diffuso e autogestito - sensori e strumenti di iniziativa periferica.

L'intento è quello di costruire un'organizzazione che già nelle sue unità di base sappia interagire con un proprio ambiente di riferimento, contaminarsi con esso per «metabolizzare» culture ed interessi diversi.

L'orientamento organizzativo che si prospetta si fonda sulla capacità della nuova forma-partito di elaborare modalità di partecipazione politica e risposte operative il più possibile vicino all'emergenza dei problemi e delle istanze.

La sfida è quindi per una gestione del potere che cerchi di coniugare democrazia e partecipazione con ottenimento dei risultati governabilità dei processi.

La nuova configurazione organizzativa del partito deve, dunque, risultare coerente con le caratteristiche dell'ambiente con cui interagisce e con i principi base che ispirano l'identità e la missione perseguita. La coerenza strategia-struttura-ambiente è uno dei punti cardine per costruire un'organizzazione di successo.

Occorre perciò realizzare un'organizzazione che sia:

6.1. Una organizzazione aperta all'ambiente, ovvero in grado di interagire in modo dialettico con l'ambiente, di attivare canali di comunicazione a due vie (entrata-uscita), di comprendere esigenze, aspettative, timori dell'elettorato e nel contempo di contribuire a orientarli, di valorizzare le competenze, le elaborazioni, le proposte che nascono nella società civile e nel contempo di sviluppare anche una propria autonomia capacità di elaborazione e di sintesi. Creare un sistema organizzativo aperto significa realizzare un'organizzazione in grado di:

- non privilegiare i problemi e le esigenze interne (cosa so fare, cosa voglio fare, cosa sono abituato a fare), ma porsi innanzitutto l'interrogativo «cosa posso fare nelle condizioni date» (anche per cambiarle, se occorre) per definire su questa base politiche realistiche ispirate agli obiettivi di fondo perseguiti;

- assumere il «tempo» - quello della società, non i «nostri» tempi - come una variabile fondamentale dell'azione;
- far sì che esista una stretta corrispondenza fra l'ambiente percepito dall'organizzazione e l'ambiente reale;
- occuparsi di come i messaggi trasmessi vengono percepiti e non solo del contenuto dei messaggi.

Sotto il profilo organizzativo questo comporta:

- grande attenzione alla progettazione e

al funzionamento dei canali di comunicazione;

- processi decisionali che partano da un'analisi della situazione esterna e delle sue possibili evoluzioni e che attivino meccanismi di controllo dei risultati;

- capacità di collaborazione e integrazione con le competenze (interne ed esterne) e con altre organizzazioni;

- ricerca di una stretta coerenza fra scelte politiche e messaggi trasmessi all'elettorato.

6.2. Una organizzazione articolata e differenziata. La società in cui viviamo risulta sempre più complessa, l'elettorato si presenta più segmentato sia per gli interessi che per i valori, le priorità, gli stili di vita e i linguaggi che in esso coesistono, le scelte da compiere richiedono professionalità più specifiche. Per far fronte a questa complessità e rappresentarla, occorre non solo un'organizzazione molto articolata (per territorio, tematiche, luoghi di lavoro, categorie professionali, per sesso), ma anche differenziata orizzontalmente e verticalmente per ambiti di competenza, priorità perseguite, modalità organizzative, professionalità impegnate. Non è più possibile pensare di poter essere un grande partito e nel contempo esprimere una cultura politica strettamente omogenea: occorre accettare un pluralismo culturale, valorizzare le potenzialità, garantirne le possibilità di espressione e confronto. Neppure è pensabile poter ricondurre tutta la complessità dell'articolazione della società civile nell'ambito del partito, attribuendogli un ruolo totalizzante e pedagogico, ciò significa da un lato sviluppare una coscienza del limite del partito, sia nei confronti dei processi sociali ed economici che nei confronti dei singoli, dall'altro pensare ad una struttura a rete che consenta di interagire in modo con le altre organizzazioni autonomamente impegnate, sul piano sociale e culturale, a favorire la trasformazione del paese. Le conseguenze organizzative sono:

- una definizione di regole che differenzino verticalmente e orizzontalmente le strutture e i loro ambiti di competenza e garantiscano nel contempo un ampio decentramento decisionale;
- la sanzione del diritto di espressione e organizzazione, sia pure entro limiti definiti, di tutte le componenti del partito, anche minoritarie;
- l'affermazione di una maggiore autonomia degli «eletti» nelle istituzioni rappresentative, sia per le decisioni da assumere che per i rapporti da tenere con gli elettori;
- la istituzionalizzazione di modalità di rapporto e collaborazione con i singoli elettori e con organizzazioni che perseguono fini coerenti con il programma del partito;
- la definizione di regole che perseguano obiettivi di parità di rappresentanza ai diversi sessi;
- lo sviluppo, nell'ambito della struttura, di unità organizzative di staff, ad alta specializzazione, come supporto operativo all'elaborazione e all'azione;
- una maggiore rappresentanza, sia negli organismi decisionali che esecutivi, di dirigenti «volontari», per garantire una più ampia presenza di esperienze diversificate.

6.3. Una organizzazione capace di cambiare. Viviamo in una società sempre più dinamica, nella quale la struttura sociale, gli stili di vita, la struttura occupazionale, la tecnologia, i fattori di sviluppo delle forze produttive, i problemi emergenti cambiano velocemente e profondamente. Occorre una struttura in grado di adeguarsi nel tempo a questi mutamenti. Ciò significa una struttura che presenti:

- una elevata flessibilità, prevedendo unità di progetto accanto a unità organizzative funzionali;
- una elevata capacità di apprendimento e quindi di sviluppo e metabolizzazione di nuove esperienze;
- una forte capacità di attrazione verso i

giovani e le nuove professionalità in sviluppo;

- una grande attenzione alle risorse umane e ai loro processi di formazione e selezione, per avere quadri che possiedano capacità di rappresentare domande e bisogni, nonché capacità autonoma di valutazione e decisione di fronte ai cambiamenti;
- ma anche una struttura decentrata, in grado di valutare costantemente in base ai risultati l'efficacia dei programmi attuali e la capacità di dirigenti responsabili.

6.4. Una organizzazione «integrata» proprio perché serve una organizzazione fortemente differenziata - cfr. sopra punto 2 - è al tempo stesso necessaria una organizzazione capace di far interagire in un quadro coerente le diverse parti dell'organizzazione e di sviluppare momenti unificanti di sintesi ai diversi livelli in cui è articolata.

L'integrazione può essere favorita da una chiara definizione della «missione», del «posizionamento» e della strategia del partito, ad essere semplificata da un decentramento che definisca specifici ambiti di autonomia di funzioni e di competenze per ogni livello. La gestione di una organizzazione così complessa e dinamica richiede tuttavia anche l'adozione di una struttura matrice (cioè l'intreccio tra la struttura di «linea» - le diverse istanze di partito - e struttura di staff, in grado di offrire un supporto alle strutture di «linea»); così come si richiedono la definizione di regole su competenze, poteri, procedure, processi di pianificazione e controllo almeno in parte formalizzati, grande attenzione allo sviluppo di stili di direzione e di una cultura organizzativa che possano favorire una gestione più efficace ed efficiente dei conflitti.

6.5. Una organizzazione democratica. Questa scelta deriva dall'identità del partito e dai principi fondamentali su cui è fondato. Per creare rappresentativa occorre, sotto il profilo formale:

- una chiara indicazione delle deleghe concesse agli organismi e ai ruoli dirigenti e delle modalità di controllo del loro operato;
- norme di salvaguardia dei diritti delle minoranze, ma anche dei loro doveri nei confronti delle scelte democraticamente assunte dall'organizzazione;
- procedure formalizzate, per l'assunzione delle decisioni più rilevanti e per la nomina degli organismi dirigenti.

Occorrono però anche altre due condizioni non meno rilevanti:

- un sistema informativo adeguato, che consenta agli iscritti, agli elettori e a chi collabora dall'esterno con il partito ad essere adeguatamente informato delle «scelte» e dei risultati e di poter esprimere proprie opinioni, esigenze critiche;
- una chiara separazione di responsabilità fra organi decisionali e organi esecutivi per dare reale potere di indirizzo ai primi e garantire un potere di controllo sull'operato dei secondi.

6.6. Una organizzazione efficace ed efficiente. L'efficienza è il grado di adeguamento degli strumenti necessari per migliorare il rapporto tra mezzi, risorse e risultati; l'efficacia è il grado di rispondenza degli obiettivi. Correlare i due termini significa evidenziare la necessità di non limitarsi a ragionare sulle procedure, ma di porre adeguata attenzione anche ai risultati da conseguire. In particolare vuol dire adottare soluzioni organizzative che salvaguardino:

- i tempi dei processi decisionali (delega verso l'alto);
- lo sfruttamento di economie di scala nei servizi (centralizzazione di taluni servizi);
- la competenza di chi assume le decisioni (decentramento verticale e orizzontale selettivo, strutture di rapporto).

Occorre inoltre mantenere entro limiti di gestibilità la complessità dell'organizzazione.

Il disegno organizzativo

7. LE FORME DELL'ADESIONE

7.1. Gli iscritti

L'iscrizione avviene solo su base individuale, ha valore «universale», è motivata dall'adesione ai valori (missione) e al programma perseguiti dal partito, dà la titolarità di tutti i diritti previsti dallo statuto e comporta l'accettazione delle sue norme. Avviene nell'istanza di base: l'Unione Comunale o di una delle sue articolazioni.

Per quanto riguarda la durata dell'iscrizione possono prevedersi tre ipotesi:

- durata permanente, con contribuzione annuale e facoltà di recesso;
- durata da congresso a congresso (triennale), con contribuzione annuale;
- durata annuale.

La seconda e la terza ipotesi rappresentano problemi organizzativi più complessi, maggiori rischi di fluttuazioni nel numero di tessere, il pericolo che il numero degli iscritti possa risentire degli «umori» suscitati dal congresso, specie se in esso si fossero contrapposte diverse mozioni. Presentano peraltro il vantaggio di sottoporre a verifica periodica l'ampiezza reale delle adesioni al partito in base alle sue scelte di missione e di programma.

Un'organizzazione di massa, basata su una propria autonomia e unitaria struttura, non esaurisce i suoi rapporti organizzativi di massa con un numero, sia pure ampio, di iscritti: ha necessità nel contempo di attivare una rete più ampia di collaborazioni, con organizzazioni e singoli elettori interessati a partecipare alla definizione e realizzazione di specifici punti di programma. Il nuovo partito dovrà perciò essere un'organizzazione di iscritti, aperta alla ricchezza ed articolazione della società italiana, e capace quindi, per come è strutturata, di ricercare un rapporto di reciproca osmosi con gli altri autonomi soggetti espressione delle diverse culture e componenti della sinistra, e che su queste basi cerchi di realizzare momenti di sintesi culturale e politica unitari.

Questo può ottenersi garantendo in primo luogo l'autonomia degli iscritti, ma poi prevedendo anche altre forme di rapporto con l'ambiente esterno, caratterizzate da differenti modalità di collaborazione:

- 1) gli elettori interessati a seguire con continuità l'attività del partito e a partecipare e momenti periodici e assembleari di consultazione, per far conoscere le loro idee, aspettative e valutazioni sui programmi, le liste e le iniziative del partito;
- 2) coloro che (singoli o associati), per i fini autonomamente perseguiti o per la condivisione di alcuni punti del programma, sono interessati e disposti ad una collaborazione finalizzata con il partito stesso, pur senza aderirvi;
- 3) le associazioni e organizzazioni - sociali, di categoria e culturali - che sono parte della sinistra.

Secondo questo schema, esiste quindi una netta distinzione fra gli iscritti, che rappresentano il corpo del partito e detengono il potere decisionale (da esercitarsi secondo le norme stabilite dallo statuto), e una più vasta «area di opinione pubblica e sostenitrice», che partecipa in vari modi e gradi, secondo modalità previste dallo statuto, al processo di formazione delle decisioni e alla realizzazione dei programmi, ma mantiene una autonomia e non ha diritto di voto negli organi dove si assumono le decisioni che impegnano il partito.

7.2. Gli elettori

Si può prevedere per gli elettori la possibilità di una «registrazione» in apposite liste che, senza comportare obblighi particolari ad eccezione di un contributo finanziario, diano loro diritto:

- a ricevere un'informazione periodica sull'attività del partito e degli eletti negli Enti

locali e in Regione e in Parlamento;

- ad essere personalmente convocati in assemblee periodiche, per partecipare alla formazione dei programmi, per contribuire alla scelta dei candidati, per far conoscere le loro idee, aspettative e valutazioni sulle iniziative del partito;
- ad essere invitati ad incontri periodici con gli eletti nelle Istituzioni locali per discutere delle delibere assunte o da assumere su specifici problemi settoriali o di zona.

7.3. I rapporti con la società organizzata

Essi possono riguardare diversi tipi di associazioni o gruppi ed assumere modalità differenti:

1. Associazioni promosse dal partito. L'Unione comunale, per sviluppare una più ampia e articolata capacità di iniziativa politica può promuovere associazioni autonome, con un proprio statuto e propri organismi dirigenti. Dovranno essere consultate per le decisioni riguardanti le tematiche di loro competenza, per la formazione delle liste e del programma elettorale. Nomineranno proprie delegazioni, senza diritto di voto (o con voto consultivo) al congresso dell'Unione comunale e alle sue assemblee generali. Potranno utilizzare, versando un contributo finanziario, le strutture di servizio del partito. L'Unione comunale potrà inoltre definire un regolamento o approvare convenzioni che prevedano ruoli e poteri più ampi per queste associazioni e le conseguenti modalità attuative.
2. Associazioni autonomamente sorte, che condividono specifici obiettivi programmatici del partito o che comunque intendono sviluppare forme di stretta collaborazione su delimitati campi di intervento; i rapporti potrebbero assumere gradi di intensità differenti a seconda dei casi, da forme di consultazione periodica alla partecipazione di progetti concordati. Le modalità della partecipazione saranno definite su base negoziale (convenzioni) e dovranno essere approvate dall'organismo dirigente dell'Unione comunale o della Federazione provinciale con cui vengono stipulate.
3. Gruppi di lavoro per progetti finalizzati e a termine, formati da iscritti, rappresentanti di associazioni autonome e singoli cittadini non iscritti, che curano l'elaborazione o attuazione di progetti promossi dal partito sotto il coordinamento di un responsabile nominato dal partito stesso. Ad essi deve essere garantita la possibilità di concorrere democraticamente alle decisioni del gruppo e di partecipare alla presentazione dei risultati agli organismi dirigenti del partito, in modo da poter esternare eventuali dissensi sulle conclusioni a cui il gruppo è giunto.

Questi rapporti devono essere finalizzati a promuovere e a organizzare le aspettative, le percezioni, le esigenze, le priorità dell'elettorato nella loro articolazione e dinamica, e a far percepire l'identità, la politica e le iniziative del partito in modo coerente agli obiettivi perseguiti.

Fondamentale per conseguire questi obiettivi è la creazione e la efficiente gestione di efficaci canali di comunicazione a due vie (in entrata e in uscita).

Ciò comporta innanzitutto superare il concetto stesso di «propaganda» a favore del diffondersi nel partito di una cultura della comunicazione, attenta a tutti i segnali che vengono dalla società, capace di identificare adeguati criteri di segmentazione dell'elettorato, sempre preoccupata della coerenza fra i messaggi che si vogliono comunicare ed il modo in cui sono percepiti. Una cultura attenta ai fattori critici di scelta degli elettori, ai processi attraverso i quali si formano le opinioni, ai segnali che fluiscono nelle percezioni, alla costante verifica degli effetti provocati dalle iniziative assunte.

È inoltre necessario dotarsi di strumenti

tecnici adeguati e di professionalità specifiche nel settore, sia per l'analisi delle aspettative che per la gestione delle politiche di comunicazione.

Un ruolo di particolare importanza, nel rapporto con gli elettori, devono avere i «candidati» e gli «eletti». Ad ogni eletto potrebbe essere assegnata una precisa area territoriale o sociale con la quale ricercare canali di comunicazione continui ed articolati.

7.4. Le organizzazioni della sinistra

Un aspetto altrettanto decisivo è il rapporto tra partito e organizzazioni/associazioni sociali, di categoria, culturali che sono - storicamente e/o per scelta di obiettivi e di collocazione - parte della sinistra. Da tempo è superata una teoria del «primato del partito» che si traduceva in un rapporto di dipendenza più o meno forte delle singole associazioni. D'altra parte da una piena assunzione del riconoscimento della autonomia della società civile e dal carattere «aperto» (all'ambiente esterno) del partito, consegue che i rapporti e le relazioni tra partito e soggetti politici organizzati della sinistra che perseguono l'affermazione di idealità e fini affini si realizzi nel confronto delle proposte e degli obiettivi e nell'eventuale convergenza dell'azione.

Resta un problema: quali sedi e modalità di interazione tra gruppi dirigenti di partito e aderenti al partito che ricoprono funzioni dirigenti nelle singole associazioni. Finora tale rapporto era regolato attraverso l'istituto delle «componenti di partito». La decisione della Cgil di sciogliere la componente sindacale comunista sollecita a definire nuove regole sulla base di due criteri:

- il partito è luogo comune di analisi, discussione e confronto. E ciò significa individuare modi, forme, regole, sedi ordinarie e congressuali in cui si realizza tale partecipazione;
- l'organizzazione di appartenenza è il luogo di assunzione di responsabilità, di decisione e di azione.

8. L'UNITÀ DI BASE DELLA STRUTTURA POLITICA

Costruire un moderno partito di massa in una società più articolata, complessa e flessibile significa oggi allargare la «capacità di rappresentanza» del partito, corrispondendo contestualmente ad una duplice esigenza:

- una esigenza di massima articolazione dei luoghi e delle sedi di organizzazione dei cittadini sia sul territorio, sia nei luoghi di attività e di studio, sia intorno a singoli temi, interessi o domande. Si tratta, dunque, di pensare una forma di organizzazione assai più flessibile, in «presa diretta» con le domande sociali, con modelli di organizzazione differenziati e capacità di autorganizzazione che esalti le autonomie e consenta così di aprire molteplicità di occasioni e canali di comunicazione tra partito e società;
- una esigenza di unificazione del progetto politico, della rappresentanza del partito e della attività di comando e di direzione.

L'unità di base della struttura politica che pare adeguata a corrispondere a tali esigenze è l'Unione comunale. Assumere questo livello - che è anche il livello politico-istituzionale più riconosciuto dai cittadini - sollecita il partito a definire un programma e le proposte di governo su scala locale, a costruire gli strumenti di rapporto con l'elettorato e la società, a interagire con gli altri partiti (strutturati nella stessa dimensione) e a costruire un'azione politica che abbia la possibilità di esercitare anche un «controllo democratico» sull'azione delle istituzioni.

L'Unione comunale appare essere la struttura di base che corrisponde meglio al-