

la esigenza di unificazione dell'azione e dell'iniziativa politica.

Naturalmente per ragioni di dimensionamento nelle grandi città e nelle aree metropolitane potranno aversi Unioni circoscrizionali o - in situazioni di forte dispersione istituzionale - Unioni zonali.

Al tempo stesso, per corrispondere alla esigenza di articolazione, l'Unione comunale potrà articolare la propria organizzazione, le proprie attività attraverso un reticolo di istanze differenziate:

- Unioni territoriali (di strada, di quartiere, di frazione)

- Circoli su luoghi di lavoro, di attività e di studio

- Forum su temi e interessi specifici (ambiente, diritti...)

- Centri di iniziativa delle donne.

Ove formate, ciascuna di queste articolazioni avrà attività e organi dirigenti propri. Esse parteciperanno all'attività dell'Unione comunale attraverso propri rappresentanti eletti negli organi dirigenti e con propri delegati nei momenti congressuali.

L'assemblea degli iscritti è il momento costitutivo dell'unità di base e quindi di iniziativa, regolazione e controllo della vita del partito nel territorio o nell'ambito cui si riferisce.

L'assemblea sarà di regola aperta alla partecipazione dei cittadini, anche non iscritti, in tutte le manifestazioni ed iniziative politiche.

Sarà invece riservata agli iscritti l'assemblea allorché le decisioni da approvare riguardano in modo diretto la vita del partito, come approvazione dei bilanci preventivi e consuntivi, la nomina dei dirigenti, il controllo del loro operato, l'eventuale revoca, le decisioni relative ai rapporti con gli altri livelli del partito (compresa la nomina di rappresentanti, le contribuzioni), ecc.

L'assemblea sarà invece aperta agli elettori registrati, nei casi di scelta dei candidati, della discussione sui programmi e della verifica dell'operato degli eletti.

L'assemblea potrà essere aperta anche ai rappresentanti di quei momenti associativi (vedi prima 53) che abbiano stabilito rapporti e relazioni finalizzate, in tutti i casi in cui si debbano elaborare temi specifici e/o designate rappresentanze ed assemblee (congressi) sovraordinate rispetto all'Unione comunale.

L'apertura sia agli eletti «registrati», che alle rappresentanze di associazioni dovrà essere garantita (con criteri da definire) anche in occasione dei congressi nei quali si rivisitano le linee strategiche del partito.

L'assemblea degli iscritti inoltre: - elegge ed eventualmente revoca gli organismi dirigenti, prende le decisioni strategiche per l'Unione comunale, come l'approvazione dei bilanci preventivi e consuntivi, l'approvazione delle variazioni di spesa e gli investimenti, approva le ipotesi di alleanze politiche, ecc.

- elegge propri rappresentanti nelle istanze superiori e nelle sedi previste dallo Statuto e affida loro degli obiettivi.

Come si è già detto possono esservi su base diversa di rappresentanza anche le assemblee di programma o tematiche (convenzioni) aperte a non iscritti su temi specifici, sui programmi elettorali, sui candidati e sul rapporto elettori-eletti.

9. I LIVELLI DI DIREZIONE

L'OPZIONE REGIONALISTA

Si tratta di progettare un partito che mantenendo dimensione nazionale e unitaria, superi il modello centralistico e piramidale a favore di un modello decentrato ed autonomistico.

Essa è contemporaneamente una risposta alla domanda politica emergente e a un progetto di riforma dello Stato che rivitalizzi la funzione di governo decentrato specialmente a livello regionale.

D'altra parte è ormai manifesta in Italia la crisi dello Stato centralistico, di uno Stato che appare ai cittadini sempre più come distante, estraneo, ostile.

Il successo delle «suggerzioni leghiste»

peraltro è la dimostrazione di come - in assenza di risposte coerenti e convincenti - la società civile tenda a darsi forme di rappresentanza corrispondenti.

È, dunque, necessario dare risposte istituzionali in direzione di una maggiore autonomia dei governi locali.

È muovendo da questa consapevolezza che il nostro partito - non da oggi - propugna e propone una radicale riforma dell'ordinamento statale in senso regionalistico e autonomistico (modifica art. 17; decentramento di poteri, risorse e deleghe statali alle Regioni; Camera delle Regioni; autonomia fiscale degli Enti locali; ecc.).

Contingendo questa realtà con la scelta di un partito più flessibile ed articolato, emerge come la dimensione regionale dovrà essere come il nuovo cardine della struttura organizzativa del partito, vera istanza di sintesi, di proposta e di iniziativa politica.

È bene chiarire che non si tratta di «risucchiare» poteri, funzioni e risorse dalle Federazioni verso i Comitati regionali: così si proporrrebbe un «centralismo» su scala regionale. Si tratta al contrario di «decentrare» poteri, funzioni, risorse - e anche quadri - dal centro del partito verso i Comitati regionali, determinando uno «spostamento di poteri» dal centro verso la direzione regionale.

La struttura regionale si configura così come il luogo «forte» di decentramento della direzione politica del partito.

Perché ciò avvenga bisogna agire in più direzioni:

- decentramento di poteri, risorse e dirigenti dal centro del partito ai Comitati regionali;

- ridefinizione dei rapporti tra centro e periferia, individuando nella dimensione regionale il punto di snodo e raccordo;

- riorganizzazione delle contribuzioni finanziarie, diverso riparto delle risorse e riorganizzazione su base regionale della politica patrimoniale e finanziaria;

- nuove modalità di composizione degli organi dirigenti nazionali e di costruzione della volontà politica a livello nazionale, fondate su articolazione regionale.

Il potenziamento della dimensione regionale implica che a questo livello la struttura sia più articolata possibile e ci sia una concentrazione di processi decisionali.

Ad esempio è a questo livello che va maggiormente potenziato lo staff di marketing e di pianificazione (vedi più avanti, capitolo 11); è a questo livello che va gestita una concentrazione delle risorse critiche (quadri, competenze, denaro) per lavorare per progetti e quindi produrre l'elaborazione politica.

È a livello regionale che si definiscono le priorità strategiche: esse non andranno concepite come sommatoria di priorità provinciali e cittadine, ma, al contrario, come elemento unificante in cui si definisce una strategia unitaria che le autonomie sottordinate possono arricchire e alimentare.

In coerenza con una impostazione regionalista e autonomistica dello Stato e là dove fattori culturali, storici e istituzionali già oggi legittimano una più netta autonomia regionale (Sardegna, Sicilia, d'Valle Aosta, Alto Adige) - fermo restando il carattere di partito unitario e nazionale della nuova formazione politica - potrebbe essere utile verificare la possibilità di dare vita a veri e propri partiti regionali, autonomi, «federalisti» sulla base di un atto politico e programmatico - con la nuova formazione politica nazionale (modello Psc catalano-Pcc in Spagna, Cdu-Csu bavarese in Germania).

La opzione regionale consente di definire le competenze e gli ambiti degli altri due livelli di direzione:

- il livello provinciale (o comprensoriale o metropolitano). Esso tende a configurarsi oltre che come struttura di iniziativa politica in sé, per la scala dei problemi che le è propria, come sede di direzione, coordinamento e di integrazione dell'attività delle unità organizzative di base. Tale struttura dovrà fornirsi con un grado più o meno elevato di articolazione in rapporto alle proprie dimensioni e alle proprie risorse umane e finanziarie. Anche tale struttura lavora-

rà su base programmatica e opererà in modo negoziale con le istanze sotto e sovraordinate. L'organo di direzione politica sarà eletto in sede congressuale.

- La Direzione nazionale. La struttura nazionale si dovrà configurare come una struttura eminentemente di direzione politica fortemente orientata all'iniziativa sull'ambiente esterno (rapporti internazionali, rapporto con le altre forze politiche e sociali, rapporto con le istituzioni, questioni strategiche, ecc.). Si tratta quindi di produrre una sensibile riduzione dell'apparato oggi impegnato in attività di coordinamento verticale che non ha più senso in una struttura che punti al decentramento di funzioni e poteri verso altri livelli. Vanno invece potenziate le strutture di staff e il lavoro per progetto. La struttura nazionale esplica la sua funzione dirigente attraverso l'integrazione dell'iniziativa politica verso l'interno e l'esterno, la definizione di priorità strategiche e di governo e il controllo delle variabili strategiche dell'organizzazione.

10. UN PARTITO DI DONNE E DI UOMINI

La differenza sessuale e di genere è valore fondante non solo della cultura politica, ma anche dell'organizzazione del nuovo partito.

Un partito di donne e di uomini non significa semplicemente un partito «abitato» da donne e da uomini, ma da cittadini e cittadine che abbiano pari opportunità di militanza e di accesso alla direzione politica. Il che significa produrre una sostanziale modificazione dei rapporti di potere tra i sessi.

Dare vita ad un partito di donne e di uomini significa essere protagonisti di un progetto teso ad affermare in ogni luogo della società la forza femminile, facendo leva soprattutto sull'autonomia delle donne. Richiede un modo di essere nel partito che superi ogni tratto patriarcale. E la sua stessa identità, il suo progetto e programma politico devono assumere come costitutiva la critica che la soggettività autonoma delle donne tesse alla realtà esistente.

Costruire un partito di donne e di uomini richiede che le donne e gli uomini che lo abitano si propongano come «parziali», accettino l'inevitabile conflitto che li divide e definiscano le regole e le forme perché tale conflitto sia produttivo di conoscenza di crescita umana, di reciproca libertà.

Insomma: l'esistenza di bisogni, sensibilità e logiche differenti che questo valore comporta viene assunto esplicitamente come un criterio ispiratore del più generale funzionamento della nuova forma partito.

Le risposte organizzative coerenti con tale assunzione devono dare riconoscimento al «diritto di scelta» delle donne nelle forme di militanza. In particolare, si tratta di garantire ad ogni iscritta la possibilità di opzione tra più luoghi e modi di essere partecipe dell'attività dell'organizzazione:

- militanza in luoghi di sole donne. Tale esperienza deve costituire un'istanza di base e sovrana del partito, evitando così il parallelismo e la separazione, e deve partecipare in quanto tale, nella sua peculiarità, come istanza politica tout court, alla definizione delle scelte generali. Occorre dunque prevedere che tale istanza al congresso elegga direttamente le sue delegate. Ciò presuppone un modello organizzativo generale del partito che porti ad un forte radicamento sociale e pertanto ad una articolata presenza nella società;

- militanza in luoghi misti, con ambiti organizzati e riconosciuti di autonomia. Sia nei luoghi di lavoro (fabbriche, uffici, scuole, università, mondo dell'informazione, ecc.) che nelle varie strutture nate attorno a temi specifici (pacifismo, ambiente, diritti) si potrebbero costituire collettivi di donne, anch'essi da considerare istanze di base e sovrane del partito. Partecipano al congresso nel luogo misto ed eleggono in esso le delegate applicando la quota;

- militanza in luoghi misti, in quanto cittadine, con parità di diritti e di doveri.

Un'articolazione così radicale, onde evitare rischi di separazione, richiede processi di «integrazione» del tutto particolari:

- coordinamenti provinciali, regionali e nazionali che sostituiscano la tradizionale struttura per commissioni femminili. Tali coordinamenti potrebbero avere una loro istanza congressuale - «Congresso delle donne» - biennale, per definire un progetto comune ed eleggere un'Assemblea nazionale, un Esecutivo e la coordinatrice nazionale;

- applicazione della norma antidiscriminatoria ad ogni livello di direzione politica (per cui nessuno dei due sessi può essere rappresentato percentualmente da più del 60% e meno del 40%);

- la sperimentazione della direzione duale: una donna/un uomo corresponsabili in singoli livelli di direzione. Si tratta di una ipotesi che presenta anche controindicazioni politiche e operative. Per questo occorre approfondirne i caratteri e, eventualmente, praticarne la sperimentazione e non ancora la messa a regime poiché non essendovi modelli esperti in questo campo nel caso di piena parità di responsabilità. È opportuno verificare potenzialità e limiti, che potrebbero essere, da un lato, maggior ricchezza e dialettica nel processo decisionale, un'organizzazione del lavoro più umana, il tempo parziale anche nel ruolo di direzione politica; dall'altro problemi di omologazione del più debole rispetto al più forte, o di aumento della competitività. Bisognerà comunque definire il tipo di modello di direzione duale: di piena parità o con un «primus inter pares»; in questo caso bisognerà stabilire in base a quali criteri si è primi o secondi;

- l'affidamento ad una percentuale crescente (e predeterminata nel tempo) di donne in ruoli misti di direzione politica e di responsabilità di progetto;

- garanzie nel processo negoziale, con precise modalità di negoziazione, che deve riguardare priorità, obiettivi, risorse finanziarie e umane, tempi, luoghi, poteri

11. FORME FEDERATIVE

La facoltà per l'unità di base, l'Unione comunale, di articolare i propri rapporti con la società attraverso Unioni territoriali, Circoli su luoghi di attività, Forum tematici, Centri di iniziativa delle donne (vedi prima, capitolo 8), nonché le nuove forme di organizzazione delle donne (vedi prima, capitolo 10) consentono di prospettare anche la costituzione di momenti associati verticali per temi o interessi.

Se, ad esempio, si generalizzasse l'esperienza da parte delle Unioni Comunali di dare vita a Forum sull'ambiente, si potrebbe prendere in considerazione la costruzione di una Federazione nazionale dei Forum ambientali, con proprie istanze di direzione, sedi di discussione e decisione, propri rapporti su base negoziale con il partito.

Ad analoghi scenari consente di pensare la nuova forma dell'organizzazione delle donne.

Altra soluzione federativa può riguardare i rapporti tra partito nazionale e «partiti regionali» costituiti in quelle Regioni ove le condizioni istituzionali, culturali e politiche lo richiedono (vedi sopra, capitolo 9).

Naturalmente ipotesi federative di questo tipo si collocano all'interno di una concezione unitaria e nazionale del partito.

Non appare, invece, compatibile con tale impostazione la ipotesi di una forma-partito fondata sulla federazione di piattaforme politico-programmatiche di valore complessivo e organizzate con propri aderenti. In questo caso, infatti, non si avrebbe un partito ad impianto federale, ma in realtà una «federazione di più partiti».

Il riconoscimento di una libera dialettica tra piattaforma politico-programmatiche distinte va risolto non sul terreno della forma organizzativa e del vincolo associativo, bensì con regole democratiche che definiscano le modalità di esercizio individuale e collettivo dei diritti degli iscritti e delle organizzazioni.

12. LE STRUTTURE DI SUPPORTO

Un moderno partito di massa non può dirigere se la sua struttura è soltanto di «linea»: Unità di base, Federazioni, Comitati regionali, Direzione nazionale.

L'attività di direzione necessita di «strutture di supporto», cioè quelle funzioni organizzative (staff) che svolgono attività di servizio e di supporto all'operatività. Si tratta di funzioni specialistiche di natura strategica a base professionale e tecnica, con specifiche responsabilità operative in ambiti predefiniti.

Tali strutture rispondono alla committenza definita dai dirigenti della istanza di riferimento, hanno l'autonomia propria della competenza, non hanno autorità politica sulle strutture operative di base.

Naturalmente, le strutture di supporto dovranno essere non già a tutti i livelli dell'organizzazione, ma ai livelli ove la loro utilità apparirà ottimale.

12.1. Il marketing e la comunicazione

Tale staff ha principalmente il compito di: monitoraggio del «mercato di riferimento» (per conoscere l'orientamento di vari soggetti collettivi e individuali variamente segmentati); predisposizione degli strumenti di comunicazione all'interno e all'esterno del partito; impostazione e gestione tecnica delle campagne elettorali; gestione dei rapporti con i media. Inoltre, supporto tecnico alle strutture operative decentrate per le loro iniziative autonome; coordinamento e controllo funzionale (non gerarchico) delle strutture sottordinate, formazione di competenze interne e diffusione di cultura e linguaggi.

12.2. Il sistema informativo interno

Tale staff ha il compito di gestire il sistema informativo dell'organizzazione nelle varie forme in cui si realizza.

Esso si occupa: della definizione del sistema informativo stesso (i mezzi, le forme di comunicazione) e della scelta della strumentazione; della gestione dell'apparato tecnologico a disposizione; della produzione e distribuzione della comunicazione a vario titolo; supporto operativo alle strutture decentrate; gestione archivi e centro documentazione.

12.3. L'amministrazione

L'amministrazione ha la funzione di tesoreria, di gestione del flusso di cassa, di contabilità. Tale funzione va ricalificata notevolmente in più direzioni:

- gestione del patrimonio;

- programmazione delle entrate e delle uscite in rapporto alla programmazione delle attività (è necessario introdurre forme di controllo di gestione);

- predisposizione di strumenti e procedure per una diffusione di gestione amministrativa e finanziaria ai diversi livelli delle organizzazioni;

- organizzazione dei bilanci preventivi che definiscano i centri di spesa e i budget relativi ai vari progetti di lavoro, come conclusione di una negoziazione che responsabilizzi i diversi soggetti e definisca la possibilità di compiere delle verifiche in corso d'opera.

12.4. La pianificazione (programmazione strategica)

Essa ha l'obiettivo di programmare tutte le iniziative che vengono messe in essere a tutti i livelli dell'organizzazione di riferimento (grande città, provincia, regione, nazionale). La programmazione è la struttura che istruisce il processo decisionale, che crea le condizioni per definire le coerenze e il loro controllo e traduce gli obiettivi in quantificazione di risorse, tempi, indicatori di risultato, controllo dei risultati, programmazione e monitoraggio degli eventi. Allo scopo di aumentare il coordinamento e l'ottimiz-

zazione delle risorse è l'interfaccia tecnico tra funzioni dirigenti, e unità di base, progetti e gestione della rete. È quindi una funzione ausiliare al processo decisionale e strumento per il controllo.

Compiti della pianificazione sono: formalizzare gli obiettivi e definire contestualmente in stretto rapporto con il gruppo dirigente priorità, risorse, tempi; individuare gli indicatori quantitativi e qualitativi di risultati contestuali agli obiettivi; individuare modalità e tempi dei controlli, eseguire controlli; garantire la continua informazione sullo stato di avanzamento e sull'impiego delle risorse; essere di supporto alla negoziazione tra gruppi dirigenti e istanze di base e di progetto; gestire la variabilità di risorse e di tempi che non rientrano negli obiettivi predefiniti.

12.5. La formazione

Tale attività avrà il compito di promuovere la ricerca di quadri, di definire fabbisogni formativi, di progettare attività formative di vario genere e di gestirne la realizzazione.

Essa potrà essere presente o meno ai diversi livelli dell'organizzazione in funzione delle dimensioni quantitative e qualitative dell'organizzazione.

Naturalmente, l'attività di formazione andrà orientata non tanto su contenuti generali, quanto sulle esigenze di fornire i quadri di una capacità di gestione di progetti e obiettivi specifici. In questo senso si può pensare all'utilizzazione di «scuole» e competenze anche esterne al partito.

12.6. Unità operative di servizio

In una struttura flessibile e decentrata, il massimo di efficacia può essere perseguito in quanto si realizzi un rapporto quanto più ravvicinato e diretto tra partito e opinione pubblica, tra partito e cittadino.

Qualità, tempestività e costi sono i tre elementi da considerare per un livello di risposta efficace.

Il punto di compatibilità tra le necessità di non disperdere il patrimonio di iniziativa realizzato dall'Unione comunale (o da una sua istanza articolata) e la necessità di un elevato livello di risposta, sta ovviamente nelle risorse umane e finanziarie.

La proposta della creazione di «Unità operative di servizio» ha lo scopo di raggruppare tutta la strumentazione e la struttura necessaria all'operatività politica a fattore comune di una porzione di territorio, e quindi mettere a disposizione di tutte le Unioni comunali e le loro articolazioni il ricompre, un «contenitore» di strutture operative e servizi utili a ridurre i costi e ad aumentare l'efficienza dei rapporti con l'ambiente.

Si tratta, in altri termini, di prevedere Unità operative di servizio dotate di risorse adeguate sia sul piano delle risorse umane sia sul piano della strumentazione (mezzi di informazione, di comunicazione, locali, ecc.). Un terminale organizzato e attrezzato per lo scambio di informazioni e comunicazioni e dove l'utente - le Unioni comunali e le loro articolazioni - può avvalersi di servizi.

L'Unità operativa di servizio dovrebbe, almeno parzialmente, rispondere alle esigenze di un territorio abbastanza vasto (raggiungibile in mezz'ora; con 50/100mila abitanti in città grandi; 20/30mila fuori città). L'Unità operativa di servizio può naturalmente essere coincidente con l'Unione comunale laddove dimensioni e condizioni economiche di autofinanziamento lo consentano.

È una struttura autosufficiente dal punto di vista economico gestita operativamente da personale professionalizzato; avranno strutture con articolazioni e strumentazioni definite dalle organizzazioni contenute.

In alcuni casi potranno essere domiciliate in una unità di servizio più articolazioni politiche come strutture comunali e regionali operanti nella stessa sede.

L'Unità operativa di servizio deve essere