

gestita da un responsabile operativo professionale che risponde al livello politico servito attraverso un Consiglio di amministrazione degli utenti. L'approvazione dei preventivi di spesa, delle variazioni ai preventivi e dei consuntivi deve essere deliberata dalle strutture politiche domiciliare (attraverso il consiglio di amministrazione).

12.7. Gruppi di lavoro per progetto

Lavorare per progetti significa creare strutture organizzative temporanee, che impegnano risorse ad hoc in base alle competenze dei singoli, che peraltro possono appartenere anche a vario titolo e responsabilità ad altre istanze del partito.

Il progetto, a seconda della sua complessità può essere articolato in sottoprogetti e articolarsi in gruppo di lavoro.

La responsabilità del progetto è un incarico politico; il responsabile è autonomo nel gestire e nella scelta delle competenze, risponde dei risultati conseguiti in funzione degli obiettivi assegnati, delle risorse impegnate (finanziarie e umane), dei tempi di sviluppo.

Il progetto è una struttura orizzontale (o trasversale) che si avvale di risorse e competenze non proprie, ma che provengono dalle strutture di base, dall'apparato tecnico, dagli organi dirigenti, da strutture confederate o da disponibilità di non associati.

La struttura del progetto può essere mutevole nel tempo e si scioglie a progetto concluso.

I risultati del progetto vanno successivamente vagliati e discussi negli organi che prenderanno decisioni di merito.

12.8. I Centri di ricerca

Nell'esperienza del Pci un significativo momento di incontro tra cultura, politica e organizzazione sono stati i Centri di ricerca (Istituto Gramsci, Cespe, Cespi, Crs) la cui attività ha permesso al partito di interagire con conoscenze, saperi, informazioni e avvalersene nella elaborazione e nella assunzione delle decisioni politiche. Al di là della concreta fisionomia organizzativa che essi devono assumere (rimanere come sono organizzati attualmente? unificarli in un'unica grande struttura di ricerca e attività politico-culturale, come ad esempio è in Germania la Fondazione Ebert? concentrarli o decentrarli?) non v'è dubbio che le strutture di questo tipo sono tanto più coerenti e funzionali ad un partito «aperto», capace di essere «selettivo», che fonda la credibilità delle sue proposte sul «programma». In sostanza: sempre di più è essenziale disporre di una struttura interna/esterna permanente - quali sono appunto oggi i Centri - capace di essere supporto alla elaborazione e alla istruzione della decisione.

13. LE RISORSE FINANZIARIE

Un partito che voglia avere una sua autonoma capacità di elaborazione ed essere una forza in grado di organizzare e sostenere l'impegno politico di tanti, è un partito che ha bisogno di consistenti risorse.

Esse debbono, in primo luogo, essere garantite dall'autofinanziamento: quello che può essere realizzato con le Feste dell'Unità e quello che deve essere garantito, in misura maggiore rispetto a quanto accade oggi, dalle quote di iscrizione.

La costituzione di una nuova forza politica della sinistra può e deve rappresentare una occasione per introdurre la quota minima di contributo finanziario dell'iscritto al partito, in base ad un rapporto equo e vincolante con il reddito-contributo che deve valere per tutti gli iscritti a prescindere dal ruolo e dall'eventuale incarico elettivo e dell'eventuale quota dell'indennità di funzione corrisposta al partito.

L'esperienza suggerisce di ridefinire le regole circa il versamento al partito e/o gruppo di parte delle quote percepite dagli eletti. Il problema è quello di definire delle norme che siano eque, realistiche e che in

quanto tali siano rigorosamente rispettate. L'idea di politica che ci ispira è quella che, partendo dal considerarla una funzione essenziale per la democrazia, la vede come attività praticata da molti. Ciò implica la necessità di promuovere strumenti che garantiscano il diritto alla politica come diritto dei cittadini singoli e associati.

Sotto questo profilo la legge sul finanziamento pubblico dei partiti e il dibattito politico e culturale che ne sostiene ed avverso la concretizzazione dimostra limiti seri che vanno superati con una nuova legislazione che sia ispirata a promuovere e garantire l'attività politica non già attraverso un costante incremento di finanziamenti diretti, quanto attraverso:

- forme indirette di contribuzioni tali da incidere su una riduzione dei costi (così come avviene per l'editoria);
- introducendo il distacco non retribuito dal lavoro (totale o parziale) per quanti svolgano una attività politica a tempo pieno, con oneri che non siano a carico delle aziende, né dello Stato, ma dell'organizzazione in cui il cittadino intende impegnarsi;
- una nuova legge di sostegno all'attività degli eletti e dei gruppi politici.

finanziamenti alle attività di ricerca e studio (in Germania le attività di Fondazione Ebert e Fondazione Adenauer - le strutture di ricerca Spd e Cdu - sono quasi interamente finanziate dallo Stato).

14. LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE. LE RISORSE UMANE. GLI APPARATI

Naturalmente, la realizzazione di un modello fortemente innovativo si scontra con un oggettivo istinto di autoconservazione che può determinare resistenze al cambiamento alimentate dal senso di minaccia di perdere un modello sperimentato, piuttosto che dalle opportunità offerte da un modello nuovo. Ma al timore della perdita di certezza («quel che abbiamo sempre fatto») non si può reagire con un sostanziale arroccamento, né tanto meno facendo appello ad una funzione puramente carismatica della leadership. L'innovazione è necessaria ed è condizione determinante per il conseguimento degli obiettivi politici. Senza però dimenticare che un'organizzazione non si colloca solo nello spazio, ma anche nel tempo, in relazione alla sua storia passata e al suo futuro. Ed è, perciò, necessario tenere collegati quotidianità, ricerca tendenziale delle coerenze globali e nuovi processi di apprendimento. Per governare il partito dei conflitti sono quindi richiesti un profondo adeguamento degli strumenti operativi e del suo patrimonio culturale.

La gestione del cambiamento persegue due finalità di fondo:

- all'interno, sedimentare esperienze organizzative, professionali, comportamentali, che alimentino un apprendimento collettivo capace di creare un nuovo coerente sistema di ideali, valori, competenze, comportamenti;
- all'esterno, comunicare un'immagine di sé, capace di interagire con le aspettative del contesto cui si rivolge, per legittimare la nuova formazione politica con i caratteri di un grande partito, i cui attributi di «massa» sanno adattarsi alla varietà di soggetti, ideali, interessi di una società altamente segmentata e complessa.

La gestione del cambiamento avrà carattere di processo, persistente, per approssimazioni successive, sperimentali. Gli errori perciò vanno considerati parte non eliminabile del processo, per cui vanno individuati strumenti adeguati di controllo per consentire le correzioni necessarie.

Questo processo non può essere governato in termini occasionali. Sono necessarie scelte strategiche e strumenti organizzativi che consentano di orientarlo/controllo in una prospettiva di medio periodo; sarà proprio la sistematicità a dotare l'organizzazione di risorse per affrontare anche le «sorprese».

Troppe volte nella nostra esperienza pas-

sata si sono «proclamati» cambiamenti. Cambiamenti enunciati per «editto», all'improvviso, univoci (sempre dall'alto verso il basso). Il risultato è che quasi mai quei cambiamenti si sono realizzati e la loro efficacia è stata pressoché nulla. Si tratta, allora, di assumere un altro metodo di gestione: cambiamento dall'alto verso il basso e viceversa; cambiamenti programmati e governati nel loro svolgersi e negli esiti; cambiamenti realizzati per esperienze esemplari.

Sarà quindi indispensabile assumere la gestione del cambiamento come componente costitutiva della pianificazione strategica, nel cui ambito andranno definiti: obiettivi, risorse dedicate, tempi, modalità organizzative per conseguirli, di parametri di controllo strategico per verificarne il conseguimento.

La gestione strategica del cambiamento si concentra su due questioni chiave:

- lo sviluppo del circuito dell'innovazione;
- lo sviluppo delle risorse umane.

14.1. Il circuito dell'innovazione

Ha la funzione di: favorire la formazione graduale e controllata di una «massa critica» di esperienze innovative; consolidare una cultura gestionale orientata al cambiamento; diffondere e generalizzare le innovazioni.

Esso si attua attraverso:

- la sperimentazione di soluzioni innovative promosse nell'ambito della programmazione strategica;
- il monitoraggio interno (esperienze promosse autonomamente ai diversi livelli del partito) e esterno (esperienze condotte in altre realtà confrontabili: partiti della sinistra europea, organizzazioni di servizi grandi e complesse, ecc.);
- la diffusione e generalizzazione delle esperienze: loro divulgazione, formazione quadri necessari, trasferimento.

14.2. La gestione delle risorse umane

14.2.1. La partecipazione alla vita politica

Per un grande partito di massa, fondato sulla partecipazione attiva e consapevole di centinaia di migliaia di attivisti e militanti, la gestione delle risorse umane è la leva decisiva e indispensabile per garantire all'azione del partito l'efficacia necessaria al conseguimento degli obiettivi.

E, d'altra parte, senza quella consapevole e attiva partecipazione di massa alla politica, non si spiegherebbe lo straordinario radicamento sociale e culturale del Pci. Tale risorsa sarà determinante anche per la nuova formazione politica.

Del resto la crisi dei partiti e della politica ha una delle sue ragioni proprio nell'affermarsi di un professionismo politico e nel formarsi di un corrispondente «ceto politico», percepiti e vissuti dall'opinione pubblica come la manifestazione di una politica ridotta a pura tecnica di gestione del potere, un potere che appare sempre più estraneo e lontano dai bisogni dei cittadini.

La forma-partito della nuova formazione politica dovrà darsi, dunque, come priorità strategica dell'organizzazione una struttura che permetta una piena valorizzazione, individuale e collettiva, delle risorse umane, in due direzioni:

- accrescere le occasioni di partecipazione di massa all'attività politica;
- allargare le possibilità di assumere e ricoprire funzioni dirigenti.

Questi due obiettivi si possono conseguire con una pluralità di strumenti:

- una struttura articolata e reticolare che offra una pluralità di occasioni di impegno politico. Va in questa direzione una struttura dell'Unità di base - l'Unione comunale - articolabile su base territoriale, professionale, tematica e di sesso. Così come va in questa stessa direzione la proposta (vedi sopra, capitolo 7, paragrafi 2. e 3.) di forme di «registrazione» degli elettori e di rapporti «negoziati» tra partito e altri momenti associativi;

- una articolazione di competenze, poteri e responsabilità tra i diversi livelli della struttura, accrescendo così gli ambiti e le capacità di autogoverno e autogestione, in primo luogo nelle istanze di base;

- una organizzazione del lavoro (tempi, procedure, forme) che accresca le possibilità di impegno volontario nell'attività politica e nelle funzioni dirigenti;
- un sistema di informazione e comunicazione (esterno e interno) che metta in condizione il maggior numero di cittadini di accedere alle informazioni necessarie per partecipare attivamente;
- processi di selezione e formazione capaci di individuare, selezionare, formare, promuovere e verificare negli esiti quadri dirigenti sulla base del criterio della «leadership espressiva»: capacità di rappresentanza, capacità di lavoro, capacità di direzione;

- l'introduzione di meccanismi (tempi massimi di mandati, rotazione, incompatibilità) che consentano una maggiore mobilità nella selezione, formazione e nomina nelle funzioni dirigenti;
- l'introduzione legislativa di norme per il «diritto alla politica».

14.2.2. Gli apparati

Si colloca entro questo contesto il problema degli apparati. È bene fugare un equivoco: è del tutto superficiale sostenere che un grande partito di massa possa agire senza apparati a tempo pieno e sulla base

del solo attivismo volontario.

Ciò non è vero. Qualsiasi organizzazione politica complessa - e per di più che voglia agire in tempo reale, con forte capacità di adattamento alla articolazione della domanda - necessita di una organizzazione del lavoro fondata sulla disponibilità di apparati a tempo pieno. L'organizzazione è non solo «politica»; è soprattutto azione, operatività, «macchina». Tutto ciò richiede tempo, quadri, risorse. La questione non è dunque, apparati sì, apparati no. La questione è evidentemente un'altra: dirigere comporta oggi la sintesi e la traduzione di linguaggi, esperienze e culture diverse. Far fronte a queste esigenze è impossibile se la funzione dirigente si risolve soltanto negli apparati, o comunque se gli apparati hanno un peso preponderante rispetto alla ricchezza di forze di cui il partito può far riferimento, non solo per attingere competenze per impiegarle nell'azione pratica, ma anche per la formazione degli organismi che hanno il potere di decidere.

Le questioni che si pongono nella gestione degli apparati sono tre:

- a) collocare le risorse migliori a ridosso delle due aree nevralgiche della nuova forma-partito.
- b) meccanismi distinti di reclutamento, nomina e legittimazione distinti:
 - per i dirigenti politici a tempo pieno: elettività; determinazione del mandato; tempi di incarico; modalità di revoca; autonomia di decisione politica; principio di responsabilità;
 - per i quadri con funzioni di esecuzione operativa: rapporto di lavoro per funzioni e obiettivi; percorsi di carriera funzionale; rapporto gerarchico; trattamento contrattuale; revocabilità dell'incarico.

c) meccanismi distinti di reclutamento, nomina e legittimazione distinti:

- per i dirigenti politici a tempo pieno: elettività; determinazione del mandato; tempi di incarico; modalità di revoca; autonomia di decisione politica; principio di responsabilità;
- per i quadri con funzioni di esecuzione operativa: rapporto di lavoro per funzioni e obiettivi; percorsi di carriera funzionale; rapporto gerarchico; trattamento contrattuale; revocabilità dell'incarico.

Pluralismo e democrazia

15. LE REGOLE DI UN PARTITO DEMOCRATICO

La nuova formazione politica vuole nascere dall'incontro tra l'esperienza culturale, politica e organizzativa del Pci con altre culture, esperienze, soggettività della sinistra. Un tale partito non potrà, dunque, che essere - per costituzione formale e materiale - un partito pluralistico, caratterizzato cioè dalla compresenza e convivenza di ispirazioni culturali e politiche distinte unificate dal progetto, dall'agire comuni e da regole di convivenza consensualmente decise e assunte.

In una tale formazione politica dovrà essere garantita la libera espressione di posizioni diverse in un contesto che assicuri contemporaneamente la democrazia interna, la capacità di direzione e di governo del partito stesso, l'efficacia dell'azione esterna.

Un partito, dunque, a più matrici culturali, in cui la libertà/responsabilità di tutti è il principio fondativo che può assicurare la fine dell'unanimità interna e nello stesso tempo impedire la degenerazione delle correnti.

In questo modo vogliamo essere un «partito democratico», perché un partito che vuole avere capacità di rappresentanza di una società più complessa ha bisogno di avere strumenti e regole per:

- definire le proprie scelte e verificare la congruità di esse (corrispondenza alla domanda);
- associare il maggior numero di cittadini e di forze nel decidere;
- consentire a chi deve dirigere di poterlo fare effettivamente con tempestività e autorevolezza.

La nuova formazione, per ciò che riguarda il suo regime interno, non potrà non superare radicalmente ogni forma di centralismo, e considerare invece fisiologico e prezioso il confronto libero e aperto tra posizioni e piattaforme diverse. Occorreranno perciò regole che garantiscano una libera dialettica, il formarsi delle decisioni attraverso un confronto visibile e il coinvolgimento democratico degli iscritti. Ciò è possibile senza necessariamente riprodurre cristallizzazioni «correntizie» che impediscono la comunicazione e il dialogo tra diverse posizioni.

Sarebbe, infatti, del tutto contraddittorio con il carattere aperto e «pluriculturale» della nuova formazione politica sostituire ad un centralismo la moltiplicazione di più centralismi di corrente. E in ogni caso va nettamente distinta la necessità di regole che tutelino l'esercizio individuale e collettivo dei diritti di ogni iscritto e di ogni organizzazione da forme di organizzazione e attività politica che si configurino come azione di «o più partiti nel partito».

Una libera e trasparente dialettica, insomma, dovrà fondarsi su un equilibrato rapporto tra etica della convinzione ed etica della responsabilità. La tradizione centralistica del movimento operaio - e in particolare dei partiti comunisti - è stata caratterizzata dal netto prevalere della seconda - etica della responsabilità - sulla prima - etica della convinzione. Negli ultimi anni, invece, proprio la riscoperta dell'etica della convinzione è stata una delle acquisizioni culturali che ha accelerato il superamento del centralismo e della disciplina come regole fondative della vita del partito. Non si tratta, certo, oggi di rimpiazzare una cultura politica dogmatica e ideologica di un tempo da cui alla sinistra e al movimento operaio sono derivate soltanto disumane tragedie individuali e collettive.

Differenza e dissenso sono valori fondanti della democrazia e una moderna forma democratica e riformatrice non può non fondare su di essi la propria vita democratica.

Ma ciò non attenua la esigenza di mantenere, al tempo stesso, principi e pratiche di responsabilità e di solidarietà, senza i quali nessuna comunità organizzata di donne e di uomini sia insieme.

Entro una tale impostazione devono essere definite regole certe che sanciscano, per i singoli e per ogni organizzazione, diritti e doveri e loro modalità di esercizio.

Regole che siano fondate su due principi fondamentali: il principio di responsabilità e il principio di maggioranza, in ragione tale da rendere «visibile» chi e come ha assunto la decisione, a chi spetta gestirla e risponderne e a chi esercitare l'essenziale funzione democratica di controllo.

Accettare questo principio è indispensabile a dare fondamento alla responsabilità di un gruppo dirigente verso il partito, verso l'elettorato, verso il paese.

Un nuovo partito della sinistra che si candida al governo del paese deve infatti dimostrare di saper governare innanzitutto se stesso.

Ciò significa individuare intanto procedure certe del meccanismo decisionale:

- i titolari del diritto di decisione e i relativi ambiti di competenza;
- le forme e le procedure democratiche con cui pervenire alla decisione;
- gli strumenti (interni/esterni) con cui raccogliere gli elementi valutativi necessari per la scelta;
- gli strumenti di verifica con cui valutare - sia in corso d'opera sia a consuntivo - l'esito della scelta.

Significa altresì definire:

- quali diritti delle minoranze e quali modalità di esercizio;
- qual è il limite della «distinzione» e come garantire che - nelle sedi istituzionali, nell'azione di

massa e nei rapporti con i soggetti esterni - il partito esprima posizioni e linguaggi univoci.

16. IL SISTEMA DI DIREZIONE

16.1. Delega e principio di responsabilità

La libera espressione della volontà dell'iscritto è alla base di qualsiasi procedura democratica: per evitare tentazioni assembleari, devono essere chiaramente definiti i contenuti delle decisioni riservate all'iscritto ed i contenuti delle deleghe affidate agli organismi dirigenti.

La natura stessa della delega di potere mentre afferma l'autonomia del delegato nelle decisioni oggetto di delega, introduce il concetto di responsabilità da parte del delegato nei confronti del delegante.

In altre parole il delegante recupera la sua natura di instigatorio del potere attraverso la facoltà necessaria di chiedere conto dell'uso della delega. Il sistema di responsabilità non riduce quindi la sovranità dell'iscritto, ma consente di affrontare con tempestività i problemi, spesso molto importanti in politica, dell'operare.

Ciò richiede un'attenta valutazione e definizione delle deleghe ma in primo luogo necessita, in un organismo complesso e articolato come un partito, di una definizione delle autonomie o in altri termini delle sovranità.

16.2. Il principio di autonomia

Il principio dell'autonomia si realizza mantenendo coerenza tra il livello di decisione politica ed il livello di decisione delle istituzioni, in altri termini l'organizzazione politica deve esprimere autonomamente la propria volontà in relazione alle decisioni istituzionali che riguardano l'istanza che rappresenta.

L'Unione comunale sarà quindi autonoma nelle decisioni che riguardano l'istruzione «Comune», sarà direttamente presente, assieme ad altri comuni appartenenti rispettivamente alla Provincia e alla Regione, nella determinazione delle decisioni politiche relative, sarà rappresentato attraverso i suoi rappresentanti al livello delle decisioni di partito sui problemi della comunità nazionale.

In parallelo alla logica dell'autonomia politica si presenta la necessità di costruire l'autonomia finanziaria; eventuali «assegnazioni di fondi» per la creazione e lo sviluppo di istanze non autosufficienti devono essere valutate ed approvate in modo trasparente dalle istanze contribuenti.

Sia le materie di competenza esclusiva dei con-