

*Facoltà di Scienze Politiche  
Cattedra di Gestione e Valutazione delle Risorse Umane*

LA FORMAZIONE POLITICA NELLE  
ORGANIZZAZIONI DI PARTITO: ESPERIENZE E  
PROCESSI DI MUTAMENTO DALL'EPOCA DEL  
"BIPARTITISMO IMPERFETTO" ALLA STAGIONE  
DEL BIPOLARISMO

RELATORE

Prof. Antonio Cocozza

CANDIDATO

Marcello Spirandelli

Matr. 602692

CORRELATORE

Prof.ssa Vera Capperucci

## Indice

### 0. Introduzione

### 1. Formazione politica e organizzazione di partito: alcune basi teoriche

- 1.1 Formazione politica e socializzazione politica: una definizione
- 1.2 I compiti del formatore politico
- 1.3 Una vita sospesa tra manager e leader: la figura professionista politico visto nell'ottica della gestione e valutazione delle persone
- 1.4 Il partito come organizzazione: modelli e strutture
  - 1.4.1 Modello originario e istituzionalizzazione
  - 1.4.2 La conformazione della coalizione dominante
  - 1.4.3 La dimensione
  - 1.4.4 La competizione nei sistemi di partito
  - 1.4.5 Il contesto culturale

### 2. Esperienze di formazione nei partiti politici: le principali strutture e i fattori di cambiamento

- 2.1 La scuola di partito
  - 2.1.1 La scuola di formazione del Partito Comunista Italiano: il mito delle Frattocchie
  - 2.1.2 La risposta democristiana al sistema di formazione comunista: la scuola della Camilluccia
  - 2.1.3 Il Popolo della Libertà e la Scuola di Gubbio
  - 2.1.4 Le scuole di formazione del Partito Democratico
- 2.2 Politiche ed obiettivi del dipartimento formazione
  - 2.2.1 Il Partito Comunista: formazione ideologica e centralismo democratico
  - 2.2.2 La Democrazia Cristiana: un modello sospeso tra partito di notabili e organizzazione di massa
  - 2.2.3 Le politiche di formazione del Popolo della Libertà: un baricentro spostato sul forzismo
  - 2.2.4 Il Partito Democratico: alla ricerca dell'identità smarrita

- 2.3 Nuove strutture formative al servizio del professionismo politico
  - 2.3.1 Il ruolo delle fondazioni
  - 2.3.2 Il personale di diretta collaborazione, le agenzie di formazione esterna e di consulenza elettorale
  - 2.3.3 Formazione al professionista politico e pubbliche amministrazioni: un modello su cui puntare?

### 3. La parola ai testimoni

- 3.1 Intervista ad un consulente e formatore: Paolo Lombardi e la formazione politica come scienza
- 3.2 Frattocchie e PCI: la testimonianza di Franco Ottaviano, ultimo direttore dell'Istituto Togliatti e di Mauro Olivi, segretario della Federazione di Bologna
- 3.3 La Democrazia Cristiana e la le sue politiche di formazione: intervista a Rocco Buttiglione
- 3.4 Le iniziative formative del Popolo della Libertà: la parola al vice responsabile della formazione di un partito carismatico, l'on. Nicola Formichella
- 3.5 Il Partito Democratico e le sue anime: le testimonianze di Annamaria Parente, responsabile formazione del PD e dell'ideatore della Scuola di Cortona, Simone Verde
- 3.6 Il ruolo formativo del personale di diretta collaborazione: intervista a Lucrezia Pagano, consigliere del Ministro degli Esteri

### 4. La formazione in rapporto col dato organizzativo

- 4.1 Il Pci: il partito scuola
- 4.2 La Dc: frammentazione interna e peso della contiguità col mondo cattolico
- 4.3 Il terremoto dei primi anni '90 e i mutamenti successivi del sistema politico
  - 3.3.1 I fattori di cambiamento: crollo delle ideologie e Mani Pulite
  - 3.3.2 L'influenza delle leggi elettorali sul sistema partitico
- 4.3 Il Pdl: il partito della leadership carismatica
- 4.4 Pd: il peso dell'eredità storica e le difficoltà organizzative

### 5. Conclusioni

- 5.1 Alcune considerazioni
- 5.2 Organizzazione di partito e Formazione: quale futuro?



*Vorrei fosse più grasso! Ma non lo temo. Eppure, se il mio nome fosse suscettibile di paura, non so quale uomo eviterei tanto quanto quel Cassio sparuto. Egli legge molto; è un grande osservatore, e penetra con gli occhi fino in fondo alle azioni degli uomini; egli non ama gli spettacoli, come fai tu, Antonio; non ama sentire la musica; di rado egli sorride, e quando sorride è in tal modo, come se egli deridesse se stesso, e si beffasse del proprio animo, che può essere indotto a sorridere di cosa alcuna. Gli uomini come lui non hanno mai l'animo tranquillo, finché vedono uno più grande di loro; e quindi sono molto pericolosi. Io ti dico piuttosto ciò che va temuto che quel che io temo, ché sono sempre Cesare.*

*William Shakespeare, Giulio Cesare*

## **Introduzione**

Socrate sosteneva che “praticare il bene è un affare. Se l'uomo non lo persegue è solo perché non ha la minima idea di dove si trovi il bene. Pertanto non è malvagio ma ignorante.”. Peccato che, in un altro suo noto aforisma, aggiungesse che egli fosse “veramente un uomo troppo onesto per vivere ed essere un politico”. Delle due, quindi, l'una: o la missione del politico non è in genere legata all'idea di “bene” o buona parte dei politici non sa dove esso si trovi. In una parola -e senza offesa, dato il significato che Socrate stesso diede alla parola- è ignorante.

In realtà ben sappiamo che, nell'evoluzione della filosofia, una delle verità che si sono consolidate è che non esiste un “bene” valido per tutti. Nonostante questo, nel corso degli anni, è rimasta ferma, e si è anzi rafforzata, l'immagine di un politico che conosce molto bene qual è il proprio “bene”, ma si adopera con molto minore entusiasmo, se non esclusivamente a parole, per quello che egli stesso addita come il “bene comune”. Ciò che forse il comune cittadino non considera, è che spesso e volentieri, soprattutto nel contesto politico attuale, un rappresentante, pur armato delle migliori intenzioni, si trova nei fatti in una “nave senza nocchiere in gran tempesta”, con il forte timore di venire egli stesso travolto. Quello che immaginava essere un incarico glorioso, una meta che gli consentisse di incidere realmente e positivamente nel contesto sociale e giuridico dei suoi elettori, non è altro che il punto di partenza per un altro e più rischioso viaggio: quello della sopravvivenza politica.

Questo avviene, a maggior ragione, al giorno d'oggi, in cui, al tramonto di un'epoca in cui moltissimi politici erano preparati, vagliati e selezionati da un lungo percorso formativo,

si affacciano sulla scena molti *homini novi* “prestati alla politica”, ma che ambiscono immediatamente di far parte del *corpus* di professionisti che hanno fatto dell’arte di governo il proprio mestiere. La tendenza a sostituire i politici forgiati fin da giovani nelle scuole di partito con individui cooptati dal mondo delle professioni, spesso avvocati, è una tendenza che ha cominciato a farsi spazio già nella cosiddetta Prima Repubblica o quella che, per evitare di utilizzare termini senza ancoraggi dal punto di vista politologico o giuridico, ho preferito chiamare, con le parole di Galli (1966), l’epoca del “bipartitismo imperfetto”. Questa tendenza si è andata sempre più consolidando nel corso degli anni, costituendo uno dei tratti caratterizzanti degli odierni partiti politici. Nel 2011, mentre nuovi movimenti si affacciano sulla scena politica, è indispensabile non solo guardare all’evoluzione dei modelli che si sono alternati, ma anche scoprire le cause dei mutamenti che si sono venuti a creare nel corso degli anni. Uno dei fattori di cambiamento è stato indubbiamente il succedersi di diverse leggi elettorali che hanno molto influito sull’assetto del sistema partitico.

La formazione politica, in questo percorso, è una sorta di cartina di tornasole. Questa, infatti, non ci dice soltanto quale sia la struttura della formazione politica cui rivolgiamo il nostro sguardo, ma ci parla anche delle classi dirigenti del partito, dei rappresentanti eletti e del rapporto che questi hanno nei confronti degli elettori. E’ inoltre un segnale del radicamento della politica nella società civile, del suo spessore culturale, delle sue ambizioni e delle metodologie di selezione della *leadership*. In un mondo in cui si riconosce come cruciale per il mondo del lavoro la “formazione continua” può la politica esimersi da una tale sfida? Quanto questa può essere compatibile col modello di partito “leggero” che sembra aver sostituito quelli “di massa”?

Sono interrogativi cruciali che descrivono una situazione in piena evoluzione e che sembra, nel nostro Paese, non essere ancora pronta a stabilizzarsi. Sembra, tuttavia, che la richiesta di una classe politica più qualificata sia un tema caratterizzante nelle richieste che rivolge l’opinione pubblica nei confronti della classe politica. Certamente non l’unica. Ma l’istanza di rinnovamento del *parterre* di rappresentanti eletti non mette forse essa stessa sotto accusa il processo di selezione delle nuove leve che sembra oggi drammaticamente bloccato? E il tema di un migliore funzionamento delle istituzioni e di uno snellimento della burocrazia non è strettamente correlato con la capacità dell’indirizzo politico di fornire direttive chiare, nella consapevolezza e conoscenza della macchina che è chiamato a manovrare?

In fin dei conti, come ci suggerisce lo stesso studio della gestione delle Risorse umane, ad

ogni livello di qualsiasi organizzazione non va trascurata la formazione. E questo tanto più dovrebbe valere per coloro che hanno la somma responsabilità della *res publica* e che si candidano a riformarla. Nella forte domanda di cambiamento intervenuta durante la crisi dei primi anni '90, infatti, la critica alla partitocrazia si è tradotta in critica al partito *tout court*. I movimenti sorti all'indomani di quella data, o che dopo quella data hanno attuato un processo di riforma, hanno cercato di distanziarsi dalla struttura e dall'immagine del partito "tradizionale". Si tratta di una tendenza che era di certo stata avvertita già prima del 1993, ma che dopo ha subito un'impressionante accelerazione. Talvolta, nell'ansia di cancellare uno scomodo e pesante passato l'ansia iconoclasta ha fatto inneggiare alla distruzione di un patrimonio che forse poteva in parte essere recuperato.

E' vero, in ogni caso, che, anche in queste condizioni, i dipartimenti di formazione dei movimenti politici hanno continuato a resistere e le scuole di partito, anche se la loro attività è fortemente ridimensionata e limitata a poco più della mera propaganda, ancora oggi sono una sede autorevole dove sono i *big* a fare lezione. Segno che si continua ad avvertire l'esigenza di non staccare completamente il cordone ombelicale e di mantenere una sorta di canale –più che altro rituale – per fare il punto su quali siano le posizioni del partito con i dirigenti o con gli stessi militanti. E' significativo il fatto che, se lo stesso Silvio Berlusconi, presidente del Popolo della Libertà, ebbe a dichiarare la sua opposizione alle scuole di politica, non abbia però fatto mai mancare il proprio contributo alla scuola di formazione di Gubbio. Emblematiche le sue parole quando si dice "contrario ad una scuola di formazione politica". Il motivo: "Non ho mai avuto grande considerazione per i professionisti della politica. Bisogna avere alle spalle un lavoro". Poi l'elogio dell'Università del pensiero liberale che il premier sta realizzando a Milano: "Ci saranno incontri con i maggiori esponenti della politica degli ultimi 20 anni" (Saviano, La Repubblica, 12 giugno 2010).

E' quindi palese che la formazione politica abbia contorni non ben definiti, così come non è chiaro quali siano i soggetti abilitati a "farla". Limitare l'ambito di studio alle scuole di formazione politica è certamente limitativo, in quanto, soprattutto al giorno d'oggi, a fare formazione sono in prevalenza altri soggetti, come i consulenti o gli *spin doctor*, che in campagna elettorale divengono vere e proprie guide a tutto tondo per il candidato, che si affida a loro per svariati aspetti che vanno dall'immagine ai temi da toccare. Non vanno dimenticati, nel contempo, percorsi di autoformazione, come quelli predisposti dalle stesse istituzioni che, se non si occupano certo di "indottrinare" il candidato, gli propongono percorsi per la crescita culturale o per meglio dargli cognizione del proprio ruolo. Sono

alcuni esempi i rimborsi spese per la formazione istituiti dai due rami del Parlamento, i corsi di lingue o d'informatica o, ancora, l'esperienza che è stata messa in campo dal Consorzio dei Comuni Trentini e che in seguito prenderò in esame più diffusamente (Cocozza, 2010). Va inoltre tenuto presente che scuole di formazione politica sono state istituite, e continuano ad essere istituite, non solo dai partiti politici, ma anche da altri soggetti come fondazioni, associazioni o enti religiosi. Basti pensare al centro di formazione "Pedro Arrupe" che inaugura, per mano della Compagnia di Gesù, la stagione delle più duecento scuole di formazione di matrice cattolica in giro per la Penisola, che sarà spazzata via solo da Tangentopoli. (Laggia, Jesus, 7 luglio 1999)

Un'operazione vitale, sebbene l'ambito della formazione politica sia largamente inesplorato e varrebbe quindi il prezzo di ulteriori approfondimenti, restringere un campo d'analisi su cui concentrare la nostra attenzione. La mia scelta, dopo aver presentato una possibile definizione di "formazione politica" è rivolta a prendere in esame alcune esperienze all'interno dei partiti, mettendole in correlazione con il modello stesso di partito. Non mi limiterò quindi soltanto ad elencare un insieme di attività compiute dai movimenti politici italiani, ma proverò anche a delineare il legame di ogni singolo strumento formativo con la struttura associativa cercando di comprendere come esso potesse essere funzionale ad una determinata organizzazione in un'epoca ben definita. Limiterò l'analisi, per un necessario approfondimento, ai partiti con il maggior consenso elettorale tanto nell'epoca del "bipartitismo imperfetto" quanto nella stagione attuale, dopo che, a seguito della fase di transizione inaugurata da Tangentopoli e dalla riforma elettorale in senso parzialmente maggioritario nota come Matarellum, si è passati ad un nuovo sistema con un forte premio di maggioranza per la coalizione vincente (su base nazionale alla Camera, regionale al Senato) e senza voto di preferenza.

Nel primo capitolo parlerò degli aspetti teorici della formazione, delineando dapprima un ambito di applicazione della stessa, trattando quali siano i compiti del formatore politico e quale la mission, vecchia e nuova, del professionista politico (figura che, piaccia o non piaccia e a dispetto della propaganda, è ancora predominante nella politica italiana). Terminerò analizzando alcune classificazioni di struttura di partito più funzionali all'analisi in oggetto, seguendo soprattutto il modello proposto da Angelo Panebianco (1982) sull'organizzazione di partito, specie nella parte in cui viene illustrato il concetto di istituzionalizzazione. Guarderò inoltre al lavoro di Giovanni Sartori (1970) sul sistema partitico.

Nel secondo capitolo prenderò poi in esame alcuni ricorrenti modelli strutturali vocati alla formazione politica. Dapprima ho analizzato i modelli delle scuole di partito e le politiche dei dipartimenti formazione. Ho limitato i casi di studio ai due maggiori partiti nazionali dell'epoca del "bipartitismo imperfetto" (Partito Comunista Italiano e Democrazia Cristiana) e della stagione del bipolarismo (Popolo della Libertà e Partito Democratico). Ho proceduto nella trattazione ad un primo esame dell'influenza dei modelli di partito sul tipo di formazione che viene operata in essi, per poi guardare alle nuove tendenze proprie del professionismo politico, specie per ciò che concerne la figura degli *spin doctor* e dei consulenti che sembrano affacciarsi sempre più con prepotenza sulla scena politica italiana, senza trascurare il ruolo delle Fondazioni.

Il terzo capitolo è destinato alle testimonianze. Ho chiesto l'opinione di alcuni studiosi di formazione, dei responsabili della formazione all'interno dei partiti, di un importante esponente del personale di diretta collaborazione, il consigliere del Ministro degli Esteri. L'obiettivo è quello di approfondire in casi concreti il percorso teorico elaborato, in modo da fornire un'idea più precisa di cosa s'intenda, in pratica, per "fare formazione"

Nel quarto capitolo metterò in relazione le strategie e il livello della formazione nei maggiori partiti della storia repubblicana di ieri e di oggi con le organizzazioni di partito. Scopo di questo lavoro è studiare le correlazioni tra struttura e formazione e indicarne le correlazioni. Nello specifico proverò a sostenere la tesi che *il grado di istituzionalizzazione di un partito e il suo impegno per la formazione sono due variabili che si influenzano vicendevolmente e che sono posti in proporzione diretta.*

Nel quinto capitolo proverò a tirare qualche conclusione a tirare qualche conclusione e ad ipotizzare, prestando attenzione alle tendenze attualmente in atto, quale possa essere il futuro della formazione nei nuovi modelli di partiti politici. Inevitabile sarà gettare uno sguardo sulle nuove tendenze e il nuovo desiderio di partecipazione. E' d'obbligo guardare al dinamismo e ai processi di riforma messi in campo da nuovi movimenti politici, ma anche al desiderio di nuove metodologie di selezione della *leadership* testimoniata dalle pressioni per un mutamento dell'attuale legge elettorale. Indicherò inoltre l'esempio sopra citato dell'esperienza del Consorzio dei Comuni Trentini come possibile esempio di formazione effettuata non tanto dal partito ma dall'amministrazione stessa, per dipendenti e responsabili politici, in modo da creare rapporti sinergici e partecipativi non solo all'interno delle pubbliche amministrazioni, ma anche tra pubbliche amministrazioni e il vertice d'indirizzo.

In conclusione ci chiederemo: in un momento storico in cui la formazione è fondamentale

per ogni organizzazione può la politica esimersi dal prevederla per i suoi membri? Necessita il *leader* politico di una specifica e peculiare formazione per affrontare con un bagaglio adeguato la *mission* della rappresentanza e la sfida della rielezione? In una singola questione: può la politica, almeno per ciò che concerne questo delicato aspetto della costituzione di colui che ambisce ad un *corpus honorum* in politica, essere ricondotta , *mutatis mutandis*, al concetto di Total Quality Management ben conosciuto nell'ambito della gestione delle risorse umane d'ambito pubblico e privato?

Crede nella possibilità del miglioramento della classe politica - e mi rendo conto che possa sembrare ad alcuni un cieco atto di fede - è un modo per dimostrare di confidare in un ruolo alto per la politica. Nel caso contrario significherebbe rassegnarsi alla validità della frase di Leonardo Sciascia: "Ministri, deputati, professori, artisti, finanziari, industriali: quella che si suole chiamare la classe dirigente. E che cosa dirigeva in concreto, effettivamente? Una ragnatela nel vuoto, la propria labile ragnatela. Anche se di fili d'oro." (1974)

# **1. Formazione politica e organizzazione di partito: alcune basi teoriche**

In questo primo capitolo, come anticipato in premessa, sarà indispensabile fermarci a riflettere con alcuni brevi riferimenti teorici sui due principali oggetti della nostra indagine: la formazione politica ed il partito. Questo capitolo è necessario non solo per dare alcune utili coordinate sul piano contenutistico di ciò che accingiamo a descrivere, ma anche e soprattutto per delimitare il campo. E' infatti indubbio che la "formazione politica" è un settore di studio che è certamente interrelato con il concetto di "formazione" ma conosce peculiarità che la discostano decisamente da questo. Chiederemo pertanto ausilio alla sociologia, alla scienza della formazione, alla sociologia, alla psicologia e alla stessa politologia per demarcare meglio questo ambito del sapere, troppo spesso affidato al solo empirismo.

Nel contempo, se ci troviamo in questo campo con pochi punti di riferimento, parlando di "partito politico", ci troveremo in una situazione esattamente speculare: non si contano le pubblicazioni, i saggi, gli articoli dedicati a queste peculiari forme d'associazione. Dovremo quindi, tra classici e contemporanei, trovare la via per evidenziare alcune caratteristiche e classificazioni che meglio possono servirci a trovare correlazioni e dipendenze sensibili tra l'universo della formazione e quello dei partiti. Senza ovviamente dimenticare la lezione epistemologica e sottolineando, quindi, che questa nient'altro è che una proposta di lettura di una realtà estremamente complessa e cangiante nel divenire storico.

## **1.1 Formazione politica e socializzazione politica: una definizione**

Il nostro cammino comincia incappando in quello che, con ogni probabilità, è l'ostacolo più arduo dell'intero viaggio che abbiamo intrapreso. Eccoci infatti davanti a quello che ha sempre rappresentato il *punctum dolens* di ogni tipo di contributo su questo particolare ambito della formazione: esiste davvero un campo semantico che sia riferibile alla formazione politica? O forse ogni parola che usiamo per trattare questo specifico argomento è chiesta in prestito da altre discipline?

La risposta a questa seconda domanda è senz'altro positiva: tutto ciò di cui possiamo servirci per trattare di "formazione politica" è mutuata da altri ambiti del sapere. Non si può

fare formazione politica senza conoscere elementi legati all'organizzazione e alla sociologia, ma non si può agire su quell'insieme di funzioni sensitive, affettive e mentali grazie alle quali l'individuo ha esperienza di sé e della realtà senza conoscere la scienza che le studia, ossia la psicologia. Ma che dire poi dei contenuti da conferire all'aspirante leader o al semplice iscritto? Se si vuole fare formazione non basta motivare una persona o enfatizzare quelle doti personali che già possiede per conferirgli ambizione e capacità di persuasione tale da renderlo un dirigente partitico o un capo, ma è necessario anche riempirla di contenuti, strumenti indispensabili per comprendere la realtà politica economica e sociale che la circonda e consentirgli, con le sue capacità, di vagliare legami di causa ed effetto tali da elaborare soluzioni ai problemi individuali, specie quelli di gestione del potere e di acquisizione del consenso, e collettivi.

Ecco dunque che, se i principi della formazione hanno punti di contatto ben identificabili con quelle più strettamente educativo, dal punto di vista contenutistico, le nozioni di cui necessita il politico –sia esso tale o solo un aspirante- sono completamente diverse. E non si tratta solo di materie: anche i soggetti erogatori e i fini che questi devono perseguire sono completamente diversi. Di più: mentre dal punto di vista pedagogico si è andato consolidando nel tempo un modello organizzativo ottimale, almeno per ciò che riguarda le strutture educative, uno degli scopi stessi di questa trattazione sarà dimostrare che i soggetti abilitati a fare formazione politica mutano con le contingenze storiche e con alcune caratteristiche del sistema partitico: se l'università nasce nel medioevo, la scuola di partito, affermatasi in Italia negli anni '50 dopo poco più di 40 anni era già stata dichiarata inadeguata a soddisfare le necessità della nuova classe politica.

Dovrebbe tutto questo farci retrocedere dal nostro intento di considerare con attenzione il fenomeno della formazione politica, e in particolare quella nei partiti? Assolutamente no. Se è vero infatti che non può esistere una disciplina ben delimitata che possa prendere il nome di formazione politica, la cosa non dovrebbe spaventarci dato che esistono casi ben più illustri di alcuni settori dello scibile umano che, pur ritenuti da molti delle vere e proprie "dottrine", nei fatti non lo sono.

Portiamo l'esempio dell'economia. "L'oggetto di studio dell'economista varia continuamente, proprio perché l'economia è un metodo – mentre, in genere, una disciplina viene definita in base all'oggetto di studio. Gli economisti non si occupano soltanto di prezzi, di redditi, di occupazione o di moneta, ma si interessano anche di problemi come l'economia del tempo, l'economia della guerra, l'economia dell'amore" (Martino, 2000, pp. 5-6 ).

Anche la formazione politica non è una disciplina ma un metodo, un metodo che affonda le proprie radici nell'esperienza empirica e che impara dai suoi errori, adattando, come si è detto, non solo i propri assunti ma anche le strutture che le sono proprie. "Si delinea, dunque, come quel processo che trasforma le risorse umane del partito per renderle 'adeguate' ai valori e alle strategie che al suo interno vengono elaborate e alle competenze professionali richieste dai diversi ruoli organizzativi e, più in generale, dall'esercizio della rappresentanza politica." (Casini, 1990, pp.38-39).

Partendo da quest'assunto ed eliminato ogni timore reverenziale nei confronti di altre "discipline" più conosciute e famose, avviciniamoci a questo campo dello scibile senza preclusioni, ben sapendo tuttavia, che ci troviamo in un settore dello scibile umano che risulta ancora largamente inesplorato, dato che, come ricorda Lombardi (2004, p. 5), "è un ambito di riflessione molto complesso e articolato che affronta questioni e argomenti poco dibattuti e poco conosciuti anche all'interno dei partiti e dei movimenti politici, che in teoria dovrebbero esserne i primi interessati". Questo, tuttavia, si trova nella "zona del crepuscolo", se così si può dire, compresa tra due universi battuti e conosciuti che trovano qui il loro punto di contatto. Continuando a seguire infatti le tracce lasciate da Lombardi (2004, p. 12-13), definiamo il nostro ambito d'indagine guardando dapprima alle due dimensioni concettuali che compongono il temine in esame. "La formazione è a tutti gli effetti una scienza ampiamente studiata e insegnata, che ha il proprio ambito d'indagine e di ricerca nello studio delle strutture, dei processi e delle tecniche necessarie all'attuazione delle strategie di cambiamento individuale. [...] In sintesi, l'oggetto di indagine della scienza della formazione è lo studio di come quest'insieme di strutture, processi e tecniche promuovono i cambiamento dei comportamenti individuali". Vi è dall'altro lato la politica "Anche la politica è una scienza ampiamente studiata e insegnata, che ha un proprio ambito d'indagine e di ricerca nello studio delle strutture, dei processi e delle tecniche necessarie all'attuazione di un ordine politico sociale. [...] In sintesi, l'oggetto di indagine della scienza della politica è lo studio di come quest'insieme di strutture, processi e tecniche promuovono il cambiamento dei comportamenti collettivi per finalità sociali."

Due ordini di cambiamento quindi: il cambiamento individuale in funzione del cambiamento collettivo. O molto più poeticamente, cambiare l'uomo per cambiare la società. Una convinzione che, specie negli stati totalitari, ha portato i partiti unici a far largo uso di formazione e propaganda alla ricerca dell'homo novus. La formazione nei giorni nostri, però, parte da un assunto diverso, rovesciando decisamente la prospettiva della formazione. Non è

più fondamentale mutare l'uomo, bensì l'approccio dell'uomo alla politica per cambiare la società. Quindi “converrà esplicitare che cosa si intende per formazione politica. In prima approssimazione che con essa alludiamo all'attività con cui, ispirandosi a criteri di tipo formativo, si cerca di avviare le persone e i gruppi a cogliere e ad affinare le loro capacità di soggetti politici cosicchè essi possano inserirsi responsabilmente nel contesto storico-sociale e concorrere al conseguimento del bene comune”.(Pazzaglia in Casavola, 1988, p. 65)

Si tratta dunque di un concetto di formazione politica ben più esteso rispetto a quello cui normalmente pensiamo. La formazione politica non tocca soltanto i professionisti politici, i quadri, i dirigenti di partito, ma anche gli iscritti, i semplici militanti, oltre a coloro che tentano in prima persona di agire come ζῶον πολιτικόν, secondo la definizione data da Aristotele. Un soggetto attivo e partecipe nella vita di partito, che ha modo di influire, con il voto, le idee o anche la semplice partecipazione, alla vita dello stesso. “Se possiamo intendere”, dice Corradini (1979, p.5) “con il nome di politica ogni attività intellettuale e pratica, in quanto influisca sulla convivenza umana e sugli equilibri di potere che in essa si stabiliscono, educazione politica può a buon diritto ritenersi un'attività intenzionalmente volta a promuovere la coscienza dei problemi politici e a promuovere la capacità di partecipare responsabilmente all'esercizio del potere secondo una visione dinamica dei diritti e dei doveri, in vista del bene comune”. Uno strumento di crescita all'intero dello stesso partito se, come ricordano Cervone e Cesaro (1980, p.19), “la formazione politica è stata definita come uno strumento di ‘orientamento’ e di ‘provocazione’ perchè maturi in maniera sempre più adeguata la vocazione politica del militante che deve superare le inadeguate forme di attivismo per assumere il ruolo di autentico operatore politico, capace di interpretare la realtà in cui è inserito e capace di dare risposte ai molti problemi che lo chiamano in causa”.

Sintetizzando abbiamo chiarito fino ad ora due importanti concetti. Il *soggetto* che compie la formazione politica è variabile. Esso può essere una scuola di partito, una struttura collaterale ai partiti, una chiesa, un'associazione o anche un semplice professionista pagato da un politico che si presenta alle elezioni. E' l'argomento di questo stesso lavoro indagare su quel particolare insieme di enti di formazioni afferenti al partito politico in un determinato lasso di tempo che va dal secondo dopoguerra al giorno d'oggi.

Abbiamo quindi chiarito qual è l'*oggetto*, il recettore, più o meno consapevole della formazione. E' colui che, in modo più o meno attivo, vuole “fare politica”. Dal semplice militante o simpatizzante, all'iscritto, dal dirigente locale fino ad arrivare ai responsabili nazionali, passando soprattutto per tutti coloro che sono chiamati a ricoprire cariche elettive.

Sarà utile ora vagliare in cosa consista il complesso di *azioni* che vanno sotto il nome di “formazione politica”.

Anzitutto varrà guardare alla definizione di “sociologia dell'educazione” che da Gallino (2000) nel suo Dizionario di sociologia dato che, seppure i due termini di “formazione” ed “educazione” non siano completamente sovrapponibili, è vero che si tratta molto spesso di preferenze di natura lessicale ed etimologica e molti autori arrivano persino a confonderli. Lo stesso Gallino (2000, p.270) inserisce la formazione politica come oggetto di studio della sociologia dell'educazione quando dice che “accanto a tali istituzioni [le scuole, *ndr*], le cui origini risalgono all'antichità, hanno assunto grande importanza qualitativa e quantitativa, nelle società moderne e contemporanee, gli apparati educativi costituiti dall'industria, dalle forze armate, dai partiti, dai sindacati, mentre si sono profondamente evoluti quelli tradizionalmente fondati e gestiti dalle Chiese”. Possiamo dunque tranquillamente riferirci anche all'apparato formativo legato al partito politico quando constatiamo che, ci troviamo di fronte ad un ambito di studio assai esteso “ove per educazione si intendesse ogni processo di interazione sociale diretto a trasmettere da una generazione all'altra, o da certi gruppi di individui ad altri appartenenti alla medesima generazione, norme di azione e valori di orientamento, definizioni cognitive, affettive e valutative, usi e costumi in ogni sfera della vita associata. Così inteso il concetto di educazione giunge a identificarsi con quello di socializzazione se non addirittura di comunicazione, finendo col perdere in tal modo ogni connotazione specifica”.

Ci troviamo già qui davanti ad uno scoglio per definire la formazione politica: è infatti necessario distinguerla dal concetto di “socializzazione politica” che, seppur insidiosamente simile, rappresenta una fase ben distinta e antecedente a quella della formazione propriamente detta. Infatti, secondo Anna Oppo (1980, p. 7) “la socializzazione politica si riferisce a quei processi e a quelle influenze che fanno sì che un individuo diventi soggetto politico”. Come sostiene Lombardi (2004, p.17), la “socializzazione politica” fa riferimento “alla fase prepolitica dello sviluppo della personalità, in quanto l'attenzione è centrata nella comprensione degli agenti e dei processi che possono, già dalla prima infanzia, predisporre l'individuo ad accogliere determinati contenuti politici (valori, credenze) su altri. Viceversa la formazione politica fa riferimento alla fase politica dello sviluppo della personalità, in quanto l'attenzione è centrata nella comprensione degli agenti e dei processi che permettono l'apprendimento delle competenze politiche in soggetti già di per sé attivi”. La formazione politica, quindi, va oltre “il processo di integrazione al rituale, che è il ripetersi sempre uguale

di un evento collettivo” ma è proprio “un riflettere sui rituali organizzativi, tale da sviluppare quelle conoscenze necessarie a favorire quei cambiamenti che, nei processi di socializzazione, sono richiesti” ( p.18).

Tornando alla nozione di formazione, se “tra le variabili di definizione dei sistemi educativi sono da porre in primo piano i fini posti dall'educazione” (Gallino, 2000, p. 270), le finalità propedeutiche dell'azione formativa sono essenzialmente due: la prima è l'agire sugli ‘eventi mentali ed emotivi’ dei soggetti intervenendo sul loro sistema percettivo e sensitivo; la seconda è l'agire sui comportamenti intervenendo sulle loro azioni ed abitudini (Lombardi, 2004). In realtà, però, l'azione formativa è ben più complessa: è “l'insieme di obiettivi, programmi, mezzi pedagogici, esecuzione e valutazione dei risultati messo in atto, in un tempo determinato o non, per permettere ai soggetti in formazione di costruire e assimilare nuove risposte (frutto di nuove conoscenze o saper fare) che costruiscono l'obiettivo della formazione. Un'azione formativa può avere per obiettivo l'adattamento, il miglioramento, la prevenzione, l'acquisizione, il mantenimento o il perfezionamento di cognizioni e/o comportamenti”(Bassi, 2001, Newsletter di organizzazioni speciali, n. 81).

La formazione interviene su quattro aree di apprendimento:

1) “area del *sapere*, che concerne l'acquisizione di informazioni strutturate da parte del soggetto in formazione, che, a loro volta, si trasformano in conoscenze. Quest'attività permette di sedimentare determinate conoscenze, se si fa ricorso a modelli teorico-esplicativi, e ad un efficace metodo di insegnamento-apprendimento;

2) area del *saper fare* o delle *abilità (skills)*, che si riferisce al trasferimento delle conoscenze teoriche (sapere) acquisite dal soggetto in una determinata attività operativa. Attraverso quest'area, che si potrebbe definire anche l'area del *sapere pratico* e delle *capacità*, si verifica lo sviluppo dell'attitudine, a seguito dell'acquisizione di una determinata esperienza sul campo. Per questa ragione le capacità professionali e relazionali s'incrementano solo a seguito dell'accumulazione di una esperienza operativa;

3) area del *saper essere*, che attiene al comportamento professionale e relazionale, ai modi di agire, operare e reagire del soggetto, e coinvolge l'esercizio effettivo di conoscenze e abilità in un determinato contesto organizzativo, costituito da norme e ruoli

4) area dell'*essere consapevole* del ruolo, che riguarda l'atteggiamento di fondo del soggetto e coinvolge l'insieme di valori, credenze e opinioni consci e inconsci

dell'individuo” (Cocozza, 2006, p.189)

Volendo trovare una definizione potremmo dire, in sintesi, che la formazione è “quel processo dinamico e dialettico, realizzato attraverso un determinato metodo, ovvero una modalità didattica predefinita per conseguire un risultato stabilito, che potrebbe intervenire sull'insieme delle quattro aree di apprendimento” ( p.191)

Queste considerazioni valgono ovviamente anche per la formazione in politica. E' evidente tuttavia che per questa particolare branca è necessaria qualche considerazione supplementare. Ciò che abbiamo detto è senz'altro necessario ma non è sufficiente per dare un quadro chiaro ed esaustivo della peculiarità di ciò che ci sforziamo di esaminare. Servono infatti alcune considerazioni inerenti il *soggetto* che mette in atto l'azione formativa, i suoi *scopi*, gli individui *oggetto* della stessa ed il particolarissimo *contesto* in cui questa si svolge. “La formazione politica che si svolge all'interno dell'organizzazione politica potrebbe essere ordinata attraverso una suddivisione in quattro aree.

La prima area riguarda l'*identità* del partito, e consiste essenzialmente nella <socializzazione> all'organizzazione politica soprattutto di simpatizzanti e di coloro che cominciano ad avvicinarsi alla vita politica. L'obiettivo principale è quello di trasmettere quell'insieme di valori e di memorie che consentano la permanenza, pur nel confronto con i nuovi membri e con le culture, dell'identità del partito.

La seconda area è quella delle *strategie*. Si tratta, in questo caso, di far interagire le risorse umane del partito con le strategie che esso ha stabilito attraverso i suoi meccanismi decisionali, producendo così un lavoro di riflessione e approfondimento sui singoli obiettivi e sulla interazione tra essi, al fine di produrre una ‘mobilitazione critica’ intorno alle linee politiche.

La terza area riguarda i *ruoli* specializzati esistenti all'interno dell'organizzazione del partito. L'obiettivo è, in questo caso, quello dell'aggiornamento dei dirigenti, dei quadri e degli iscritti. Accanto a questa funzione di ‘manutenzione’ c'è quella di fare interagire la formazione allo svolgimento di ruoli specifici (tanto tecnici quanto rappresentativi) con i meccanismi di selezione della dirigenza del partito.

La quarta area è infine quella della *rappresentanza*. E' l'area più delicata, perchè riguarda la funzione più squisitamente politica, quella che combina valori, identità, competenze, strategie e interessi. Qui la formazione politica raggiunge il suo livello più alto e solleva nel contempo i problemi più difficili nella progettazione e nelle metodologie” (Galeone in Casini, 1990, pp. 41-42)

Tutto ciò non configura tuttavia una vera e propria differenza dalle metodologie proprie dell'educazione, bensì ne configura una particolare *species se*, come dice Gallino (1978, p.270) “i fini dell'educazione riflettono *sempre* un sistema di dominio: ma nessun sistema educativo può reggere a lungo senza fini e scopi definiti, al pari di ogni altro sistema sociale”.

In tutto questo si pone l'ambizione di sperimentare uno scambio virtuoso tra i due termini da cui abbiamo preso le mosse, fondendoli in un originalissimo *unicum*: “il legame educazione-politica non è nuovo ma diviene attuale in virtù di una profonda revisione concettuale. Ciò che dà modernità a questo tema è il fatto che l'educazione si lega alla politica non in quanto strumento di riproduzione dell'ordine costituito, bensì in quanto entrambi costituiscono una reciproca verifica attraverso un flusso di scambi; questi determinano il ricambio di ciascuno e producono una globale crescita, qualitativa e quantitativa della società.” (Mazzatosta, Ruggiero, Volpi, 1987, p. 98)

Per raggiungere questo scopo centrale rimane, tuttavia, l'intervento sulla persona vista protagonista del cambiamento collettivo, ossia sul politico, o sull'aspirante tale. A partire dal militante per giungere, infine, al dirigente di partito, a giocare la differenza tra una rapida ascesa e la rinuncia ad ogni velleità di protagonismo è inevitabilmente la personalità politica di ciascuno, lo strumento di partenza con cui ci si cala nell'agone politico. E' su queste personalità che, prese individualmente o collettivamente, si concentra il formatore politico al fine di consentire la crescita dell'individuo e di portarne in rilievo le potenzialità a servizio del partito.

Questo processo è fatto contemporaneamente di formazione e autoformazione, di rafforzamento e di adattamento rispetto all'ambiente e alle contingenze, secondo processi di selezione che sono, in questo mondo, particolarmente spietati. E' per questo che “una personalità politica appare come un soggetto fortemente motivato, con aspettative e aspirazioni di ruolo molto elevate, con un atteggiamento ideologico ben strutturato, con alta autostima, *empowerment* e *self-control* e con eccellente preparazione teorica e pratica” (Lombardi, 2004, p. 21). E' evidente che le strutture di educazione all'interno del partito non devono essere rivolti soltanto a questi individui, come già detto sopra. La formazione deve essere rivolta, sul piano ideale anche al comune militante e persino al simpatizzante. E' meglio dire allora che quella definita da Lombardi è l'*optimum* o l'*idealtipo* verso cui il formatore deve tendere nella sua opera d'intervento, cercando di far emergere nei soggetti che sono affidati alle sue cure soprattutto questi particolari tratti. Questo vale, naturalmente, per i partiti interessati a fare formazione e ancor più in quelli che utilizzano questo mezzo come

strumento per selezionare all'interno del partito le future classi dirigenti. E' così evidente che in un soggetto politico con scarsa mobilità interna o dove si preferisca il metodo della cooptazione fidelistica o (peggio) familistica, la formazione sarà depotenziata e ridotta a pura appendice alle iniziative per la mobilitazione o per rinsaldare periodicamente i vincoli di affezione nei confronti del movimento.

In un partito democratico attivo e con una discreta mobilità interna o comunque nei casi in cui il soggetto erogatore dell'azione formativa sia realmente e principalmente votato alla crescita dell'individuo affidato alle sue cure, effettivamente il compito della formazione politica è quella di definire nel dettaglio le caratteristiche che portano una soggettività politica prima a maturare queste disposizioni e poi ad eccellere rispetto ad altre nella competizione del gioco politico

Potremmo dire insomma che questo intervento per valorizzare questo particolare aspetto della personalità individuale che definiamo come “politica” deve promuovere nella persona un cambiamento; e per “incidere sulle disposizioni della personalità, in modo da favorire negli individui la maturazione di quelle attitudini necessarie al loro ‘investimento’ politico, occorre agire sulle competenze politiche”, ove per competenza s'intende “l'insieme delle motivazioni, degli atteggiamenti, dei tratti e caratteristiche di personalità e delle capacità tecnico-pratiche che un individuo deve possedere per occupare un determinato ruolo politico” ( p. 22)

E' inevitabile che il bagaglio di strumenti che un ente di formazione deve possedere per esplicitare i compiti che gli sono richiesti è imponente. E' infatti evidente che non si tratta soltanto di un *training* psicologico o motivazionale che il politico richiede. Questa è solo una parte delle necessità che la persona impegnata nell'agone pubblico esprime. E' vero tuttavia che queste sono delle richieste peculiari che possono essere soddisfatte soltanto da soggetti particolarmente specializzati e qualificati. Il resto dei contenuti, infatti sono di ordine eminentemente teorico e riguardano di fatto tutte le discipline che mettono il loro scibile al servizio dei problemi che la politica è chiamata a risolvere: questi vanno dall'economia alla sanità, dall'agricoltura al diritto, dalla difesa all'istruzione. La limitatezza propria dell'essere umano rende inevitabile non solo la tendenza, per il politico, a specializzarsi su un limitato numero di materie, ma anche ad avvalersi di strutture che possano organizzare e trasmettere quelle conoscenze delle quali egli non è provvisto.

Oltre ai motivi descritti sopra c'è un'altra ragione di fondo per cui al politico è utile una struttura di formazione, meglio se legata al suo partito di appartenenza: si tratta di una sorta

di verifica della adeguatezza ideologica o valoriale delle proprie affermazioni rispetto alla linea tenuta dalla formazione politica. Sembra questa un'affermazione valida più che per il passato rispetto al momento attuale in cui, per dirla con Woody Allen, “Dio è morto, Marx è morto... e anch'io oggi non mi sento molto bene”. In realtà, scavando sotto l'ironia, scopriamo che per molti politici, specie per quelli che ricoprono incarichi elettivi di una certa importanza, lo smarrimento di un sicuro ancoraggio culturale ha rappresentato davvero la causa di un forte malessere. Il parlamentare che si trova ad esprimere una dichiarazione di voto per il proprio gruppo parlamentare ha la necessità di conoscere la posizione del partito su quel particolare tema, specie se per lui è “neutro”, o se non ha seguito i suoi sviluppi nel dibattito in commissione. E' un caso che, nell'esperienza comune, capita più spesso di quanto si possa immaginare. Mentre per un membro dei partiti di massa presenti sul palcoscenico pubblico prima della crisi del 1993 era più semplice trovare riscontri precisi circa le posizioni proprie di ciascuno schieramento a proposito dei temi oggetto di dibattito, oggi è di fatto molto più complicato.

In conclusione, se è chiara l'utilità della formazione, è tuttavia indispensabile sottolineare che questa dipende principalmente dalle finalità che il partito si pone, come scopriremo più avanti. Tutte le potenzialità che essa esplica in un determinato sistema politico, infatti, possono rivelarsi la peggiore delle insidie in un altro contesto o in un altro momento storico. Per vagliare meglio la validità di questa affermazione, sarà bene scendere più nello specifico e indagare, dopo aver abbozzato una definizione di formazione politica, anche le azioni concrete messe in campo da colui che si lascia avvincere dalla sfida di “plasmare” un leader politico .

## 1.2 I compiti del formatore politico

E' improponibile, per quanto detto sopra, ambire a racchiudere in un paragrafo di poche pagine tutti i compiti che deve sobbarcarsi un formatore politico. E questo non avviene soltanto perchè, come si è detto, questi coinvolgono una pluralità di aspetti che possono toccare quasi ogni disciplina dello scibile umano (fortunatamente negli ultimi tempi è stata esclusa in molti Paesi del mondo da questo bagaglio la teologia, anche se si devono registrare importanti *new enties* come quello, prepotente, della bioetica), ma perchè essi variano nel tempo e nello spazio insieme ai sistemi in cui la formazione s'inserisce. Di più: se la formazione è al servizio di una persona, o di un gruppo di persone, essa si deve modellare sulle fattezze di quel soggetto o soggetti cui è rivolta.

Non è un caso se al primo punto di qualsiasi impresa di formazione sta solitamente, secondo le buone pratiche, sta l'analisi dei bisogni formativi. (Cocozza, 2006)

In realtà le fasi della formazione politica sono le stesse che scandiscono la comune attività di formazione delle risorse umane, che sarà bene qui rapidamente richiamare. E' tuttavia sui presupposti epistemologici e metodologici, oltre che sui contenuti, che troveremo differenze e particolarità significative.

Abbiamo già visto come il progetto formativo vada ad incidere sulle quattro aree di apprendimento: area del *sapere*, area del *saper fare*, area del *saper essere* e area dell'*essere consapevole* (Cocozza, 2006). Abbiamo anche definito l'“apprendimento” come “quel processo dinamico e dialettico, attraverso il quale, per mezzo di un determinato metodo graduale e progressivo, il soggetto in formazione consegue l'acquisizione strutturata di conoscenza, capacità, comportamenti, e, in particolari casi di modifica degli atteggiamenti”. Prima di attivare il cambiamento è tuttavia necessario fissare un punto di partenza e un punto di arrivo, misurandoli sulla scala delle “competenze”. Con queste intendiamo “l'insieme delle acquisizioni di conoscenze, abilità e comportamenti, accertati attraverso prove e verifiche strutturate, che i partecipanti ad un determinato percorso formativo dimostrano di avere. ( p.189.)”

Continuando a seguire il percorso tracciato da Cocozza (2006) possiamo introdurre le grandi fasi in cui si articola il processo formativo: *analisi dei bisogni formativi, progettazione e programmazione, attuazione dell'attività didattica, verifica e valutazione.*

Tali fasi, poste non necessariamente in logica sequenziale devono cogliere i seguenti

obiettivi:

1 ) nell'*analisi dei bisogni formativi* si acquisiscono dati e informazioni relative alle aspettative degli individui, alle necessità di formazione correlate ai ruoli che questi devono ricoprire e alle attese espresse dall'organizzazione (in questo caso il partito, l'elettorato e, in caso d'incarico elettivo, dell'istituzione di cui colui che viene formato è parte);

2 ) nella fase di *progettazione e programmazione*, vengono individuate le finalità e si definiscono gli obiettivi formativi da raggiungere e le metodologie didattiche da applicare. Si articolano quindi gli obiettivi didattici collocandoli nelle quattro aree di apprendimento, per poi giungere all'individuazione dei contenuti da trasmettere;

3 ) si arriva quindi all'*attuazione dell'attività didattica* in cui si attua il processo di apprendimento secondo possibili metodi didattici. In tal caso è importante dire che le metodologie didattiche cambiano in modo molto sensibile rispetto a quelle attuate in un contesto aziendale. Talvolta non è neppure manifesta l'idea di apprendimento e si utilizza un bagaglio lessicale più proprio al patrimonio dei partiti politici. La parola "incontro" sostituisce spesso quella di "lezione" e difficilmente il "relatore" è riconosciuto come un "insegnante". Tali differenze, che spesso non vanno oltre una sorta di pudore nominalistico, si ridimensionano invece fino a scomparire in presenza di scuole di partito strutturate in cui ritornano in auge le terminologie proprie del mondo dell'istruzione. E' tuttavia importante, per il formatore politico, ricordare che anche i materiali didattici devono essere adattati alla particolarissima realtà della formazione politica.

4 ) La quarta fase è quella della *verifica e valutazione* che dovrebbe avvenire, secondo le buone pratiche suggerite dalle metodologie di formazione più all'avanguardia, *ex ante* per accertare le competenze già possedute dai discenti, *in itinere* per sondare la validità del programma didattico, ed *ex post*, testando gli effetti sulle successive performances individuali. La realtà è che, nella formazione politica, non è sempre possibile effettuare verifiche e valutazioni oggettive, soprattutto con specifici test. Fanno eccezione ancora una volta le scuole di formazione politica, dove è possibile strutturare metodologie aderenti alla scansione procedurale sopra elencata.

Per sintetizzare sarà utile riferirsi allo schema ripreso da Auteri (1978) e riadattato da Coccozza (2006) che sintetizza il sistema formativo



Fig. 1 Schema del sistema formativo (Cocozza, 2006)

Per la politica dobbiamo, tuttavia, fare un passo ulteriore. E' infatti evidente che il partito e il movimento politico risultano essere una tipologia specifica di organizzazione con regole e un sistema di strutture e attività (Gallino, 1993) loro proprie (Cocozza, 2006). Per incidere sulle competenze politiche, infatti, è necessario tener conto di specifici fattori: “si deve porre il problema della comprensione del profilo ideologico-culturale, umano-comportamentale e tecnico-operativo” (Lombardi, 2004, p. 23). Si richiede pertanto un intervento su alcuni tipi di competenze che molto difficilmente vengono coinvolti e che trovano delle somiglianze con la formazione compiuta nell'ambito dei movimenti religiosi. Parte significativa del processo di formazione si rivolge infatti al profilo ideologico-culturale, ossia quello legato alle motivazioni, e al profilo umano-caratteriale, cercando di plasmare alcuni tratti e caratteristiche della personalità. E' evidente che questi siano aree che interessano solo in parte i normali processi di formazione.

Per comprendere meglio come sono articolate più nello specifico le fasi sopra elencate, sarà tuttavia meglio richiamare anche le peculiarità che ci troviamo davanti nel momento in cui ci accostiamo a questa particolare branca della formazione. Ho deciso di seguire, sintetizzandola e, in alcuni punti ampliandola<sup>1</sup>, la via proposta da Lombardi (2004) nel suo

<sup>1</sup> Mi riferisco all'introduzione all'interno dell'elenco delle criticità organizzative del movimento politico dei problemi comunicativi, che afferiscono a difficoltà proprie dell'organizzazione solo per ciò che concerne la “comunicazione interna”. E' tuttavia evidente che è fondamentale nei partiti anche una forma di

volume “La scienza della formazione politica” per articolare un percorso logico che conducesse dalla formalizzazione degli obiettivi all'analisi delle criticità dell'organizzazione per poi arrivare, nello specifico, a trattare della progettazione e della realizzazione dell'intervento sulle risorse umane. Per ogni ulteriore approfondimento raccomando la lettura di quel lavoro.

Da dove nascono i bisogni formativi? Essi nascono indubbiamente dallo scarto che esiste in realtà tra lo stato desiderato di un'organizzazione e quello in cui si trova nella realtà. Per comprendere con maggiore esattezza in cosa questo consista e come possa essere misurato, occorre precisare quello che produce, di fatto, una struttura politica, ossia quali siano i suoi obiettivi. Quali sono gli obiettivi della politica? Come tutte le scienze umane, scienze sociali comprese, la politica si inserisce nella lezione epistemologica mutuata da Popper (1969, p. 146): “La mia concezione del metodo della scienza è semplicemente questa: esso sistematizza il metodo prescientifico dell'imparare dai nostri errori; lo sistematizza grazie allo strumento che si chiama discussione critica. Tutta la mia concezione del metodo scientifico si può riassumere dicendo che esso consiste in questi tre passi: 1) inciampiamo in qualche problema; 2) tentiamo di risolverlo, ad esempio proponendo qualche nuova teoria; 3) impariamo dai nostri sbagli”. Questo non vale, secondo Popper (1972, p. 702), solo per le scienze fisiche: “il metodo delle scienze sociali, come anche quello delle scienze naturali, consiste nella sperimentazione di tentativi di soluzione per i loro problemi”.

La formazione politica contribuisce a dare corpo al bagaglio teorico del politico, spiegando le soluzioni ad oggi adottate per vecchi problemi e fornendogli gli strumenti per risolverne di nuovi.

Possiamo, partendo da questo assunto, prendere le mosse per fare un ulteriore passo, delineando un concetto di produttività. Se questa è il “rapporto fra quantità di produzione e quantità di uno più fattori impiegati” (Vocabolario Treccani, 1986), in politica essa può intendersi come il rapporto tra le risorse politiche utilizzate e la differenza tra i risultati previsti e quelli effettivamente raggiunti. Questa mia definizione è utile per spiegare i concetti, prendendo in parte ispirazione da Lombardi (2004), di *produttività organizzativa*, *produttività socializzativa*, *produttività territoriale* e *produttività istituzionale* della politica.

1) la *produttività organizzativa* riguarda la capacità del partito di raggiungere propri obiettivi per ciò che concerne la costruzione di rapporti interni, in modo da accordare individui, gruppi e strutture e di garantire una piena operatività

dell'organizzazione tanto a livello nazionale quanto a livello locale;

2) la *produttività socializzativa* riguarda la capacità del partito di pervenire alla costituzione di rapporti esterni che gli consentano di conseguire i risultati previsti nell'ambito di specifici obiettivi aggregativi di mobilitazione o di coinvolgimento di determinati strati sociali o economici;

3) la *produttività territoriale* riguarda la capacità di pervenire agli obiettivi programmatici di trasformazione sociale o economica prefissi relativamente ad uno specifico territorio

4) la *produttività istituzionale* riguarda la capacità di penetrazione e occupazione dei diversi livelli istituzionali da parte del partito al fine di dare realizzazione alle politiche da esso proposte.

5) la *produttività comunicativa*<sup>2</sup> “la professionalità del politico, oggi, letta in chiave di comunicazione politica, passa attraverso la capacità di comunicare allo scopo di raggiungere il destinatario e coinvolgerlo in maniera responsabile” (Mazzatosta, Ruggiero, Volpi, 1987, p. 164); questo tipo di produttività riguarda dunque la capacità di trasmettere all'esterno l'immagine desiderata del partito politico e all'interno “si parla e si deve parlare di informazione in tempi reali e di comunicazione capace di attraversare l'intera organizzazione nella sua longitudine e latitudine in modo da arricchirsi di tutti gli elementi esistenti” ( p.158)

Seguendo questo filo logico, non credo che debba essere solo propria al formatore l'abilità di “evidenziare lo scarto fra scenario desiderato e quello reale” (Lombardi, 2004, p. 171). Questo dev'essere il compito di un partito che fissa determinati obiettivi e ne verifica il raggiungimento. Attività precipua del formatore dev'essere piuttosto indicare le ragioni di questo scarto tra realtà desiderata e realtà effettiva, spiegando la bassa produttività politica e provvedendo, di conseguenza, a colmare il *gap*. Come ricorda Cocozza (2006) nella prima fase relativa al *problem setting*, si analizzerà il problema articolandolo in un processo costituito da tre sottofasi: analisi del problema, analisi dei soggetti ed analisi delle macro-

---

<sup>2</sup> Questa è forse la più marcata differenza rispetto al percorso proposto da Paolo Lombardi (2004). Per ciò che concerne le altre classificazioni mi sono spesso discostato riguardo ai contenuti, modificandoli o ampliandoli. Ho tuttavia reputato opportuno in questo caso inserire una tipologia supplementare di “produttività politica”: in una società che si configura come “società della comunicazione”, è evidente che questo elemento gioca un ruolo vitale per qualsiasi organizzazione, specie in quella di partito. Soltanto nel momento in cui la comunicazione verrà analizzata come fattore a sé stante sarà possibile comprendere che essa è non solo strumentale agli altri obiettivi, ma diviene un fine essa stessa. Il partito deve produrre comunicazione di qualità: al suo interno come -e soprattutto- al suo esterno. Va per questo trattata attraverso “un piano integrato che comprenda tutte le iniziative di comunicazione” (Cocozza, 2004)

soluzioni.

Emerge con tutta evidenza che occorre dunque garantire un'accurata indagine delle problematiche che si vogliono correggere. “Per comprendere le criticità bisogna analizzare la produttività di una struttura politica in un tempo (T), e se questa corrisponda esattamente alle aspettative che sono date dalla considerazione del proprio potenziale interno, risorse umane e materiali, impiegato ed esterno, area di consenso e di aggregazione, presente.” (Lombardi, 2004, p. 179)

Ogni tipologia di produttività politica può essere scomposta in una serie di obiettivi, che possono essere resi operativi e misurabili, per ognuno dei quali esistono specifiche criticità che ne possono ostacolare il raggiungimento:

1) *Obiettivi organizzativi*: la coesione interna, il corretto funzionamento delle strutture col rispetto dei ruoli e della leadership, la rapida ricomposizione del dissenso interno. Dipendono da diversi fattori interni come l'affiatamento dei membri del gruppo, il riconoscimento della leadership e la motivazione dei componenti, o esterni come la presenza o meno di minacce o condizioni sociali e politiche favorevoli

2) *Obiettivi socializzativi*: sono relativi tanto al raggiungimento di specifici *target* sul piano elettorale, di mobilitazione o di attivazione della cittadinanza (sia essa intesa nel suo complesso o con riguardo a specifiche aree sociali o economiche), quanto alla capacità di creare strutture di aggregazione di tipo ludico, solidaristico o formativo. Sono correlati alla presenza di fattori interni quali le doti carismatiche dei membri del partito e il possesso di specifiche risorse materiali e immateriali o di fattori esterni quali la tradizione culturale propria del territorio o la presenza di specifici *competitors*.

3) *Obiettivi territoriali*: riguardano tanto la capacità del partito di essere presenti su un determinato territorio quanto di influenzare il suo sviluppo economico e sociale. Può essere misurato guardando alla quantità e alla dimensione delle strutture del partito nel territorio, alla presenza di membri del partito nelle varie strutture sociali, alla capacità del partito di promuovere, indipendentemente dalla presenza nei vari livelli di governo, proprie politiche o di impedire quelle che sono in contrasto con i propri programmi. Fattori interni determinanti per raggiungerli sono la qualità delle risorse umane presenti e le leve di controllo utilizzabili; fattori esterni la tipologia del territorio, le caratteristiche della popolazione e del tessuto economico e sociale.

4) *Obiettivi istituzionali* :segundo il modello proposto da Almond e Powell

(1988, p. 36) gli inputs, nei sistemi politici, possono tradursi in quattro tipi di outputs:

- a) “estrazioni, che possono prendere la forma di tributi, bottino, tasse, o servizi personali
- b) regolazioni di comportamenti, che possono assumere molteplicità di forma
- c) distribuzione di beni, servizi, opportunità, onori, status e simili
- d) simbolici, comprendenti affermazioni di valore, sfoggio di simboli politici e dichiarazioni di linee politiche di intenti”

E' evidente che il raggiungimento di specifici obiettivi istituzionali è legato anzitutto dalla presenza di uomini del partito nelle istituzioni, dal loro numero, dalla loro capacità di influire (in democrazia) sulla maggioranza, dalla loro autorevolezza, dalla loro preparazione. Ma occorre anche guardare alla loro reale intenzione di rispondere alle esigenze del partito: in una parola, alla loro fedeltà. E' evidente che esistono, anche in questo caso, dei fattori esterni più difficilmente controllabili, che possono contribuire al conseguimento degli obiettivi istituzionali previsti. Fanno capo a questa macrocategoria tutte le variabili del sistema politico e istituzionale, che vanno dalla forma di Stato e di Governo alla situazione economica, sociale, amministrativa e anche quella internazionale.

Ci troviamo di fronte all'obiettivo finale di qualsiasi partito o movimento politico: quello di trasformare le priorità del movimento politico in priorità pubbliche.

5) *Obiettivi comunicativi*: sono indispensabili al raggiungimento degli altri obiettivi<sup>3</sup> e sono essi stessi scopo del partito. La comunicazione è la via maestra della partecipazione, in entrambi i sensi illustrati da Gallino (2000, p. 477), sia essa “una possibilità reale e l'atto concreto del concorrere a determinare, su un piano di relativa eguaglianza con gli altri membri, gli obiettivi principali della vita della collettività”, sia invece, in un senso più blando, “prendere parte in misura più o meno intensa e regolare alle attività caratteristiche di un gruppo”. E' in ogni caso evidente che la comunicazione è indispensabile non solo al funzionamento dell'organizzazione, ma è, per certi versi, una delle ragioni d'essere del partito. Essa, anche a livello politico, si articola in quattro diversi livelli (Invernizzi, 2003):

---

<sup>3</sup> Qualcuno potrebbe obiettare che anche le risorse economiche sono strumentali al raggiungimento degli obiettivi elencati e all'esistenza stessa del partito. Vale però la pena ricordare che, mentre la comunicazione interna ed esterna è un fine del partito, dato che l'impegno non è sociale e “politico” se non viene condiviso, il reperimento dei fondi è soltanto un mezzo per operare e non certamente uno scopo. Nel caso la gestione economica divenisse un obiettivo ci troveremmo di fronte a un ente con scopo di lucro e non ad un'organizzazione politica.

a) Comunicazione funzionale: è il tipo di comunicazione che si svolge internamente all'organizzazione, o tra organizzazione e “addetti ai lavori” ed è necessaria per fornire informazioni operative e di supporto ai processi decisionali;

b) Comunicazione strategica: tratta le informazioni per far conoscere il partito nel suo complesso, all'esterno dell'organizzazione, fornendo un'immagine del partito coerente ai propri obiettivi e il più possibile appetibile, tanto nei confronti del corpo elettorale quanto dei propri iscritti o simpatizzanti;

c) Comunicazione formativa: si realizza nell'attività di formazione e fornisce contenuti e metodi per migliorare la cooperazione interna e la capacità di porsi in modo vincente nei confronti del contesto esterno

d) Comunicazione creativa: è oggi assente dal partito politico e può essere raggiunta soltanto attraverso una partecipazione all'elaborazione delle strategie politiche a ciascun livello strutturale, sia esso locale, federale o nazionale. E' certamente difficile da mettere in atto in un'organizzazione che rimane, per sua stessa natura, profondamente gerarchizzata, ma è nel contempo una sfida che può aprire il partito politico e farlo evolvere verso forme più dinamiche e moderne di condivisione con l'elettorato delle scelte politiche<sup>4</sup>.

Ciascuno dei sopra indicati livelli deve funzionare in modo adeguato all'attività del partito, consentendo che esso possa funzionare bene al suo interno e dare l'immagine desiderata all'esterno.

Tutti insieme questi scopi ben rientrano nella famosa definizione di Weber (1968, p. 240-241) di partito politico: “un'associazione [...] rivolta a un fine deliberato, sia esso “oggettivo” come l'attuazione di un programma avente scopi materiali o ideali, sia “personale” cioè diretto ad ottenere benefici, potenza e pertanto onore per i capi e seguaci, oppure rivolto a tutti questi scopi insieme”. Come aggiungono correttamente Bobbio, Matteucci e Pasquino (2004, p. 685) “questa definizione mette in rilievo il carattere associativo del partito, la natura della sua

---

<sup>4</sup> Cito a mero titolo esemplificativo il caso di Generazione Italia, associazione che ha fatto da apripista al recentissimo partito politico chiamato Futuro e Libertà per l'Italia, comparso sulla scena italiana nel 2010. L'esperimento di Generazione Italia, pur essendosi fortemente ridimensionato dopo la decisione di giungere alla definizione di un partito in senso classico, dava interessantissimi spunti non solo per riflessioni collegate con lo *stato nascente* (Alberoni, 1977), ma anche alcune significative speranze di veder evolvere i partiti verso modelli più partecipativi. Porto l'esempio, che ho potuto esaminare da vicino, dell'elaborazione del programma elettorale per il rinnovo del Comune di Rovigo, avvenuta attraverso l'utilizzo di strumenti comunicativi e organizzativi innovativi come il *brainstorming* e il *groupware*. Un incoraggiante primo passo che spero possa avere un seguito anche in futuro.

azione che è essenzialmente diretta alla conquista del potere politico, la molteplicità di spinte e motivazioni che portano ad un'azione politica associata, appunto la realizzazione di fini 'oggettivi' e/o personali". Scopo del formatore politico è dunque spiegare la scarsa produttività del partito, rispetto al livello di prestazioni che si proponeva di raggiungere, con un dato patrimonio di risorse a disposizione, e intervenire sulle variabili che consentano di perseguire nel modo migliore i diversi obiettivi politici. Per far questo inevitabilmente occorrerà far leva su specifiche strategie formative che mirino, attraverso le più moderne metodologie di gestione delle risorse umane, ad intervenire sui singoli e sui gruppi in modo da colmare i *deficit* rilevati. Sarà quindi indispensabile passare dall'analisi sulle strutture all'intervento sulle persone, a partire dall'approfondimento sui requisiti attitudinali delle risorse umane. "Perché è importante misurare le competenze individuali? Perché l'organizzazione politica, potrà, attraverso l'analisi delle proprie risorse umane, sviluppare strategie formative mirate alle proprie esigenze sociodinamiche". Per sviluppare questa convinzione Lombardi (2004, p. 193) elabora dapprima un sistema di rilevazione e di indagine, scomponendo in variabili le competenze politiche, nella fase d'indagine che precede la programmazione del cambiamento e il cambiamento stesso. Lombardi, sembra in tal senso ritenere compito precipuo del formatore non solo quello di accompagnare e favorire la crescita del partito, ma anche quello di selezionare i futuri leader, come in effetti è accaduto in un determinato periodo storico, prima della crisi del 1993. "Il selezionatore è un <cacciatore di teste> che vaglia una pluralità di candidati in modo da scegliere quelli più appropriati". La realtà è che oggi non è più così: anche seguendo un modello puramente descrittivo e rifuggendo la tentazione a qualsiasi prescrizione, l'analisi delle risorse umane appare indispensabile per comprendere l'individuo che il formatore si trova di fronte e comprendere le sue possibilità di crescita e le sue predisposizioni, presupposto per programmare il mutamento.

E' dunque opportuno guardare dapprima alle motivazioni politiche, viste come tensione al cambiamento, identificazione al gruppo e ricerca del potere. Esaminare quindi gli atteggiamenti politici, scomponendoli in capacità di dimostrare un orientamento, di tenere una posizione, di difendere determinati valori e di manifestare specifici obiettivi. Prendere in disamina i tratti della personalità, ossia le disposizioni di ruolo (disinvoltura, dominanza, iniziativa, indipendenza), le disposizioni sociometriche (accettazione degli altri, socievolezza, atteggiamento amichevole, simpatia) e le disposizioni espressive (competitività, aggressività, imbarazzo, esibizionismo). Analizzeremo quindi le caratteristiche di personalità, cognitive e

comportamentali. (Lombardi, 2004)

E' evidente che quadro ci restituisce una determinata figura di politico. E' tuttavia palese che alcune caratteristiche della persona resteranno imm modificabili, mentre altre sono più competenza di uno psicologo che di un formatore politico. Sembra quindi molto più rilevante, pur nell'importanza di comprendere il soggetto che ci si trova dinanzi, concentrare il proprio sforzo su tre approcci più specifici e caratterizzanti del politico. Il cambiamento richiesto al formatore politico si può articolare su tre livelli: antropologico, psicodinamico e di status.

1) *Cambiamento antropologico*: ogni soggetto legge la realtà attraverso una particolare cultura politica. Questa gli fa <vedere> e <sentire> cose che altri orientamenti culturali non fanno 'vedere' e 'sentire'” A formare una determinata *species* antropologica concorrono una pluralità di fattori: i principi di continuità regolatrice, di continuità espressiva, di appartenenza fondativa, le disposizioni dell'individuo nei confronti del potere, il suo atteggiamento organizzativo e un orientamento temporale rivolto al passato, al presente o al futuro. In una parola la cultura in cui si entra a far parte. Che cos'è la cultura? Sociologicamente è “il patrimonio intellettuale e materiale costituito da: a) valori, norme, definizioni, linguaggi, simboli e segni, modelli di comportamento, tecniche mentali e corporee, aventi funzione cognitiva affettiva, valutativa, espressiva, regolativa, manipolativa; b) le oggettivazioni, i supporti, i veicoli materiali o corporei degli stessi; c) i mezzi materiali per la produzione e la riproduzione sociale dell'uomo” (def. di Gallino in Demarchi, Ellena, Catarinussi, 1987, p. 636-637)<sup>5</sup>. Per il nostro discorso basti considerare che, nel processo di socializzazione politica, l'individuo sviluppa particolari chiavi di lettura del mondo che lo circonda. La sua Weltanschauung si sviluppa inserendolo in una particolare cultura politica o tradizione ideologica, che si accompagna ad una visione idealizzata dell'uomo e della società e che gli deriva, tra l'altro, da un preciso senso di appartenenza. Lo sviluppo di questo quadro, incide sulla visione stessa che la persona matura degli eventi, che vengono letti secondo l'habitus culturale che offre precise letture interpretative. “La mente umana è una *tabula plena*, piena di aspettative innate ed acquisite. Noi siamo una 'memoria' biologico-culturale. Come ha detto Jacques Monod, noi siamo dei 'fossili', frutto tardivo di una lunga e tortuosa evoluzione prima biologica e poi eminentemente culturale (Antiseri, 1996). Va da sé che non è semplice attuare questo tipo di cambiamento, che può essere,

---

<sup>5</sup> Per approfondimenti sul tema si rinvia ad un manuale di sociologia

inevitabilmente, soltanto graduale e, in ogni caso, parziale. Le principali leve che Lombardi (2004, p. 257) individua per compiere questa “metanoia” sono fondamentalmente tre: l'attrazione esercitata dall'appartenenza ad un gruppo, l'attrazione esercitata da una personalità carismatica e l'attrazione esercitata dalla proprietà. In realtà questo tipo di cambiamento è molto simile alla conversione religiosa, dato che comporta un vero e proprio stravolgimento della visione del mondo dell'individuo. E' per questo che, accanto ai metodi sopra esposti va affiancato (e in alcuni casi è sufficiente) un percorso di studio strutturato che, utilizzando argomentazioni scientifiche o comunque razionale, contribuisca a ristrutturare le convinzioni dell'individuo, portandolo a rivedere le proprie posizioni o a evidenziare particolari connessioni causa-effetto su specifiche relazioni. Questo può valere anche per alcune teorie metafisiche: chiara, per ciò che riguarda questa strategia, la connessione con alcune convinzioni epistemologiche. “Una teoria metafisica, sebbene fattualmente infalsificabile, può essere razionale; ed è razionale quando è *criticabile*, quando cioè può urtare contro qualche pezzo di mondo 3 (un teorema matematico, una teoria scientifica, un'altra idea metafisica, una scoperta logica, ecc.) all'epoca ben consolidato e al quale non siamo disposti a rinunciare.” (Antiseri, 1996, p. 321)

2) *Cambiamento psicodinamico*: la psicodinamica è un “orientamento che antepone i processi alle manifestazioni osservabili della vita mentale, ricercandone cause e fini in fattori che implicano interazione, per lo più conflittuale, di motivazioni e pulsioni” (def. Vocabolario Treccani, 1986); è dunque evidente che ad ogni manifestazione corrisponderà un preciso atteggiamento, che informerà la personalità politica:

- a) “atteggiamento teorico e intellettuale (tendenza alla critica, tendenza alla creazione);
- b) atteggiamento socializzativo (tendenza alla sensibilizzazione, responsabilizzazione e attivazione)
- c) atteggiamento organizzativo (tendenza alla formazione e alla formalizzazione dei ruoli)
- d) atteggiamento di radicamento (tendenza all'apertura/chiusura con l'esterno);
- e) atteggiamento istituzionale (tendenza alla negazione/accettazione delle istituzioni)” (Lombardi, 2004, p. 259)

Tutti questi atteggiamenti si inseriscono nell'organizzazione e contribuiscono a plasmarla, facendo ricoprire all'individuo che li porta in dote, ruoli che gli sono più o meno congeniali formando la classe politica di un determinato partito. Ognuna di queste molle possono portare o meno al successo politico ed è questa la prima pulsione che porta l'individuo a mettere allo scoperto queste predisposizioni o a porle in disparte. E' anche e soprattutto la necessità di un impegno sociale che ci porta a modificare, a riscoprire o a ridiscutere queste tendenze. Può essere utile, a tal proposito, guardare al metodo allarme azione di Parknäs (1998), come proposto da Lombardi (2004). Questo schema, formulato per la sensibilizzazione alla tematica sociale del pacifismo, prevede, a fronte di una comunicazione con un forte impatto emotivo, 5 meccanismi di difesa da parte dell'individuo: negazione, razionalizzazione, deresponsabilizzazione e rimozione. A questi l'attivista risponde con altrettante strategie: allarme, dialogo, interconnessione, ricarica e azione. Sebbene non sia questa la sede per approfondire la tematica in questione, a parere del sottoscritto, tra le tecniche del cambiamento psidonamico, dovrebbero essere approfondite anche altre relazioni, facendo riferimento anche ad altre teorie di interazione tra persone, come la teoria dello scambio di Homans (1973), la teoria dell'interazionismo simbolico di Mead (1972) e Blumer (1969) e ad altre scuole che si sono occupate di interazione sociale.

3) *Cambiamento di status politico*: Lombardi (2004) sostiene che il politico in ascesa, attraversa 6 fasi psicosociali: ingresso, integrazione, proposizione, ascesa, nobilitazione e consacrazione. E' evidente che nella politica come viene concepita oggi, la formazione volta alla scalata di questo particolare *corsus honorum* è la più richiesta, in quanto centrata sui politici. Qua entra in gioco il lavoro di analisi svolto sulla persona e sulle sue caratteristiche e predisposizioni. Nonostante sia questo stesso un limite invalicabile circa le possibilità di crescita del leader politico, resta ancora valida dopo tanti secoli la lezione dell'intramontabile Machiavelli (1513, p.30): “E perché questo evento di diventare, di privato, principe, presuppone o virtù o fortuna, pare che l'una o l'altra di queste due cose mitighi, in parte, di molte difficoltà; nondimanco, colui che è stato meno in sulla fortuna, si è mantenuto più”. Ed è qui, nella maturazione di codesta virtù, che può essere più utile l'opera del formatore politico, che ritorna -in tal caso- soprattutto formatore. Si dovrà dunque far riferimento alle normali strategie di programmazione e attuazione dell'attività didattica (Cocozza,

2006) e, in seguito, dell'indispensabile valutazione.

Sebbene non si possa dire qui esaurito il ruolo del formatore, si è qui inteso dare un quadro sintetico del complesso bagaglio di competenze, di studi e di elaborazione che è richiesto a chi si dedichi a questa professione, a tempo pieno o soltanto incidentalmente. Queste considerazioni sono anzitutto utili per la formazione dei politici di professione, ma anche quella rivolta ai semplici iscritti non può certamente essere improvvisata, se vuol essere utile. Se si vuole dare dignità e spessore a qualsiasi percorso formativo, bisogna partire dalle strutture fondamentali. Rimando per ogni necessario approfondimento alla manualistica specializzata in materia, specie a quella che ho maggiormente citato in questo capitolo, nella speranza che, se si vuole avventurarsi nella formazione politica non si pensi che qualche conferenza decontestualizzata sia bastevole a delineare un percorso educativo degno di questo nome.

Era indispensabile chiarire questi concetti teorici prima di avventurarci in qualsiasi altra considerazione, dato che sarà necessario fare riferimento costantemente a questo modello di “formazione politica” come idealtipo, coscienti che molte esperienze che sono state definite in tal modo, in realtà, assomigliano molto poco a quello che non deve certo essere un punto di riferimento obbligato, ma che resta, prima di tutto, un obiettivo cui tendere, per mettere in opera qualsiasi progetto educativo degno di questo nome.

### **1.3 Una vita sospesa tra manager e leader: la figura professionista politico visto nell'ottica della gestione e valutazione delle persone**

Per parlare di formazione politica è indispensabile guardare anzitutto a chi ne è il fruitore principale. E' vero: come già sopra ho ricordato non necessariamente la formazione all'interno del partito è rivolta alla classe politica di quel movimento. Questa può essere rivolta al semplice iscritto, o persino al simpatizzante. Per ciò che concerne la formazione politica al di fuori del circuito dei partiti, essa ha riscosso molto interesse anche tra i comuni cittadini.

Vi è, tuttavia, una realtà innegabile. Almeno per quanto riguarda i partiti politici, lo sforzo più articolato di dare forma ad un sistema educativo era dovuto alla volontà di consentire la fruizione di questo servizio anzitutto ai quadri, ai dirigenti e ai leader (anche se questi ultimi si sono molto spesso avvalsi di strutture di supporto *ad hoc*, peraltro molto simili a quelle attuali). Come già accennato, questa funzione di supporto si accompagnava, specie in passato, anche ad importanti compiti d'indottrinamento e di selezione. Oggi, invece, assistiamo ad una trasformazione radicale della formazione: essa più che in "scuole" è effettuata da personale più o meno specializzato, che affianca il politico e, operando sotto diverse vesti (dal personale di diretta collaborazione che svolge *anche* questo compito, al consulente elettorale, al consigliere), fornisce allo stesso strumenti per quella che sempre di più è un' "autoformazione" talvolta meno efficace, ma certamente più flessibile.

Se guardiamo alle risorse umane ed economiche impiegate nel partito e anche nei gruppi parlamentari o consiliari, le funzioni di supporto rivestono ancora un ruolo importante. Dalla stesura di dossier, a schede informative, all'affiancamento nelle più svariate mansioni, il ruolo del personale politico è anche quello di formatore. Ed è tuttavia un grave errore pensare che tutto questo rientri nell'ambito della formazione. Dobbiamo umilmente ammettere che oggi è particolarmente complicato tracciare un netto confine tra l'attività di formatore e quella di assistente, segretario o consigliere. D'altra parte se dovessimo basarci esclusivamente sulla presenza di strutture dedicate potremo trarre l'erronea conclusione che la formazione nei partiti è quasi scomparsa. La realtà è che essa si è evoluta nelle forme e che è passata da una stagione di iperspecializzazione ad una in cui è affidata al semidilettantismo. Ed è proprio da questa consapevolezza che si può prendere le mosse per cercare un'*aurea mediocritas* in cui i fini formativi si pongano a metà strada tra l'interesse del professionista politico e quello del partito alla perenne ricerca di quello del cittadino.

Questa premessa è indispensabile per giungere ad un punto fermo: oggetto della

formazione politica propriamente detta è stato prevalentemente il professionista politico. Sono però mutati due elementi: le strutture deputate ad erogarla e gli *scopi* di fondo per cui questa veniva erogata. Fine ultimo di questo lavoro è comprendere in che modo il cambiamento delle strutture di partito hanno influenzato le caratteristiche della formazione politica, prima e dopo la crisi del 1993 (l'anno in cui, col mutamento della legge elettorale, il sistema partitico ha cominciato a mutare sotto la spinta esterna del crollo del modello comunista e quella interna del fenomeno noto come Tangentopoli), fino ad arrivare all'ultimo significativo cambio di legge elettorale del 2006. E' bene, tuttavia, premettere fin da ora che a cambiare non sono stati solo i partiti, ma anche la classe politica.

Per comprendere le ragioni del mutamento sarà bene fare già da subito alcune precisazioni lessicali. E' bene anzitutto distinguere tra élite, classe dirigente e classe politica.

“Appartengono all'*élite* di una società tutti coloro che eccellono nelle loro attività, che hanno, ciascuno, nella sua professione, i punteggi più elevati sulla scala delle capacità del gradimento, della popolarità, del successo. Dunque, può esistere anche una élite specificamente politica composta da coloro che eccellono nella particolare specialità che si chiama politica ovvero governo” (Pasquino, 1999, p. 12). Anche qui è però necessario compiere un'ulteriore distinzione: “Metteremo da un lato coloro che direttamente o indirettamente, hanno parte notevole nel governo e costituiranno la classe eletta di governo, il rimanente sarà la parte eletta non di governo” (cit. di Pareto in Pasquino, 1999, pp. 12-13). Ci riferiamo dunque alla parte migliore, all'aristocrazia del ceto politico, a quelli che in Italia sono i politici che rappresentano la continuità (e per alcuni l'inamovibilità) della leadership dei partiti. Sono gli attori che sono interessati alla formazione non come strumento per se stesso, ma come opportunità o rischio per mantenere il controllo sul resto del partito. Sono spesso questi soggetti cui spetta la titolarità della decisione del *come* e del *se* fare formazione.

Vi è poi la *classe dirigente*. “Sono classe dirigente coloro che, grazie alle loro posizioni di rilievo nei rispettivi settori di attività, influenzano i comportamenti e le decisioni della classe eletta di governo. Nell'ambito della classe dirigente, tuttavia, soltanto una parte sicuramente alquanto più ristretta, può essere essa stessa considerata classe eletta di governo, ovvero, più specificamente, ma con qualche ulteriore distinzione politica” (Pasquino, 1999, p. 13). E' questa categoria che, di norma, chiede più preparazione alla politica o si pasce della sua ignoranza, approfittando delle praterie che si stendono nei vuoti o nei pieni normativi per portare avanti i loro interessi o per richiedere interventi legislativi o regolamentari a loro vantaggio.

Ed ecco, infine, la *classe politica*. “Con questo termine appena più comprensivo ci si riferisce sia alla classe eletta di governo che alla classe eletta di opposizione e vi si ricomprendono gli esponenti politici collocati ai vari livelli di governo, nazionale e locale, e, per l'appunto, di opposizione” (Pasquino 1999, p. 14). E' a questo gruppo di persone, specie quelle che non risultano nel contempo presenti negli altri insiemi, che è rivolta la formazione politica meglio strutturata. O meglio, a questo gruppo e ai quadri e ai dirigenti di partito che non ne fossero inclusi. D'altra parte “è facile rilevare che non tutti i parlamentari in un momento dato sono necessariamente classe politica, ma tutta o quasi la classe politica in qualsiasi momento dato occupa cariche parlamentari

Per capire meglio i motivi per cui sia proprio questa classe a rappresentare il più tipico destinatario delle esperienze formative di partito sarà bene comprendere come sia sorta questa “terra di mezzo” tra élite e comuni militanti di partito. E per fare questo è bene anzitutto guardare alle fasi della vita di questa particolarissima forma d'associazione umana che è il partito politico.

“Storicamente l'origine dei partiti si può far risalire alla prima metà del secolo XIX, in Europa e negli Stati Uniti. E' il momento dell'affermazione della classe borghese e, da un punto di vista politico, è il momento della diffusione delle istituzioni parlamentari o della battaglia politica per la loro costituzione” (Bobbio e altri, 2004, p. 686). Il partito nasce dunque in uno specifico momento della storia e si costituisce innanzitutto come “partito di notabili” ossia un libero circolo di persone influenti di un determinato collegio che si riunivano a sostegno di un loro proprio rappresentante, che svolgeva la sua attività limitatamente al periodo elettorale, tanto che, come affermava Weber (cit. di Weber in Bobbio e altri, 2004, p. 686) “ogni qual volta un Lord, per qualsiasi motivo, cambiava partito, tutto ciò che da lui dipendeva passava contemporaneamente al partito opposto”. E' evidente che la formazione, in tali “comitati” non aveva ragion d'essere: non solo perchè ne facevano parte persone erudite e che, comunque, non disponevano né necessitavano di strutture eccessivamente articolate, ma anche perchè “la loro identità partitica così come la loro espressione nazionale si ritrovava nel parlamento: era la frazione parlamentare del partito che aveva il compito di preparare i programmi elettorali e scegliere i leader del partito. Il potere della frazione parlamentare del partito era inoltre accresciuto dal fatto che i deputati avevano una mandato assolutamente libero” (Bobbio e altri, 2004, p. 686). In tali condizioni non solo la formazione non era avvertita come esigenza, essendo inadeguata allo scopo educativo, e non essendovi alcuna necessità né di trasmettere un'ideologia ortodossa né di utilizzarla per

selezionare la leadership. Il modello di partito di notabili è il primo esempio di partito e si afferma, in tempi diversi, nella gran parte dei Paesi Europei, imponendosi per tutto il XIX secolo, fintantochè “il suffragio fu limitato e l'attività politica fu quasi esclusivamente attività parlamentare della borghesia” (Bobbio ed altri, 2004, p. 686 - 687).

L'epoca del dilettantismo ha tuttavia fine nell'Ottocento. Secondo Gallino (2000), i fattori che ne determinano la fine sono i seguenti:

- 1) accrescimento del corpo politico attivo, connesso con l'estensione del suffragio, dei diritti civili, della scolarità;
- 2) lo sviluppo e l'affermazione popolare dei partiti di massa, dotati di un apparato organizzativo e di necessità di risorse economiche pari se non superiori a quelli di una grande azienda;
- 3) la complessità delle decisioni politiche;
- 4) l'inasprimento della competizione tra uomini politici, compresi (e forse soprattutto tra) coloro che appartengono allo stesso schieramento politico;
- 5) la tecnicizzazione della battaglia politica, che si deve rapportare con l'incrementale complessità e capillarità del diritto e della struttura burocratica
- 6) la pubblicizzazione della vita politica, esposta allo sviluppo della comunicazione di massa.

A parlare per primo di questo fenomeno è Max Weber (1968): “l'impresa di partito, quanto più sviluppata è la burocratizzazione e quanto più ampi sono gli interessi e le possibilità di benefici diretti o indiretti che ne derivano, tanto più sicuramente cade nelle mani di specialisti dell'impresa [...] i quali controllano le relazioni personali, sistematicamente instaurate con uomini di fiducia, agitatori e controllori e con tutto il personale indispensabile, e hanno in mano le liste, gli atti e tutto quell'altro materiale la cui conoscenza consente di dirigere la macchina del partito. Un'influenza notevole sull'atteggiamento del partito, ed eventualmente una vantaggiosa scissione da esso, può realizzarsi solo in virtù di tale apparato”.

L'inizio di questa nuova fase va di pari passo con lo sviluppo di un nuovo tipo di partito, che rappresenta un'evoluzione organizzativa che cerca di far fronte e, per certi versi, è esso stesso protagonista del mutamento dei tempi: il partito organizzativo di massa. “Le trasformazioni economiche e sociali prodotte dal processo di industrializzazione portarono alla ribalta politica le masse popolari le cui rivendicazioni si espressero inizialmente in moti spontanei di protesta, trovando poi canali organizzativi sempre più complessi fino alla

creazione di partiti dei lavoratori. [...] I partiti assumo dei connotati completamente nuovi: un seguito di massa un'organizzazione diffusa e stabile con un corpo di funzionari appositamente retribuiti per svolgere attività politica e un programma politico sistematico” (Bobbio e altri, 2004, p. 686). Ed è, quindi, da questo punto, dalla fine del XIX secolo che comincia a farsi largo la necessità di un'educazione e di una preparazione specifica per la classe politica: “A tale scopo era necessario educare le masse, renderle politicamente attive e coscienti del proprio ruolo. Per far questo non era sufficiente una generica propaganda politica in occasione delle elezioni né assumeva grande importanza l'attività parlamentare. Era invece essenziale che nel Paese si sviluppasse una struttura organizzativa stabile e articolata, capace di affrontare un'azione politica continua che coinvolgesse il maggior numero possibile di lavoratori e che toccasse ogni sfera della loro vita sociale, che ne raccogliesse le domande e le esigenze specifiche e le tramutasse in un programma generale. Inoltre era necessario che alla attività di educazione e propaganda, oltre che al lavoro organizzativo, si dedicassero a tempo pieno delle persone qualificate, appositamente retribuite per questo” . Ecco dunque emergere col modello di partito organizzativo di massa, la figura del politico di professione. Questo nuovo protagonista che nasce in funzione del tutto strumentale e di supporto, si evolve fino a diventare il centro del sistema tanto che, in breve tempo, se non si può dire che i ruoli si siano rovesciati, è pur vero che la carriera del politico diventa essa stessa un fine, distinto anche se parallelo al destino del politico. Come dice Schumpeter (1955), “se vogliamo guardare francamente la realtà, dobbiamo riconoscere che, nelle democrazie moderne... la politica è per forza di cose una carriera, il che implica a sua volta il riconoscimento di un interesse professionale distinto nell'uomo politico, e di un particolare interesse di gruppo nella professione politica in quanto tale.” Lo stesso aggiunge che essi hanno due tipi di finalità: a migliorare o a difendere il proprio status e a svolgere un ruolo di rappresentanza che non si identifica con nessuna delle categorie o classi di cui sono espressione. Soltanto nella misura in cui prevalga questo secondo obiettivo, i politici di professione rappresentano un interesse generale. Nel caso in cui una classe politica si caratterizzi invece esclusivamente per l'istinto di autoconservazione, essa darà prova dell'utilizzo deterioro del potere per il potere e trasformando i partiti in sistemi chiusi. Per descrivere una tale condizione sarà bene, tra l'altro, richiamare alla mente la lezione di Michels (1910) sulla legge ferrea dell'oligarchia

Ne consegue, per quanto detto, che dall'emergere del partito organizzativo di massa diviene indispensabile l'attività formativa. Non solo per avere persone preparate che potessero organizzare la struttura, ma anche e soprattutto per consentire ai politici di specializzarsi nella

propria missione e di maturare le conoscenze e le abilità per conservare il proprio status e per rappresentare gli interessi di cui erano portatori. Nel contempo la formazione svolge la cinghia di trasmissione con la struttura e l'ideologia del partito, adeguando i ruoli, selezionando le leadership e nutrendo l'adesione alla cultura e all'ideologia propagandate dallo stesso.

E' importante sottolineare che questa prima trasformazione del partito di massa riguarda in special modo i partiti socialisti, che sono i primi ad avvertire la necessità di strutturarsi in modo capillare, e che vedono nel radicamento, almeno inizialmente, una delle loro principali finalità: “l'estensione e la complessità di questa rete organizzativa indica come i partiti socialisti, almeno nei primi decenni della loro storia, si preoccupassero soprattutto della mobilitazione permanente dei propri iscritti e della conquista di spazi di influenza sempre più vasti della società civile” (Bobbio ed altri, 2004, p. 686). Minore importanza veniva invece data al momento elettorale e alla conquista dei seggi in Parlamento, occasione che, semmai, serviva a ribadire la presenza del partito tra le masse, specie in un'epoca storica in cui era ancora diffuso un suffragio molto basso e i partiti socialisti rappresentano ancora una forza emarginata dal Governo. Il quadro però cambia con l'introduzione del suffragio universale. Inizialmente i notabili non si mostrarono molto favorevoli alla formazione di partiti di massa, contrapponendosi ad essi con la burocrazia e anche con l'esercito. Successivamente, prima nel Regno Unito e poi nell'Europa continentale “solo dopo la Seconda guerra mondiale la maggior parte dei partiti di comitato furono costretti a darsi un apparato stabile per un'efficace attività di propaganda, cercare un seguito di massa e collegamenti con gruppi e associazioni della società civile una base stabile di massa. Tuttavia, a differenza dei partiti dei lavoratori, questi partiti hanno avuto ed hanno come caratteristica distintiva la mobilitazione degli elettori piuttosto che quella degli iscritti” . Questo è il partito elettorale di massa, che riprende quasi tutte le strutture dei partiti organizzativi di massa, comprese le strutture di formazione. La differenza, che inciderà anche sulla sua diversità dal precedente modello anche dal punto di vista organizzativo, è nelle finalità di questi nuovi soggetti associativi: “non appartengono o non sono espressione di una classe o di un ceto particolare, non si propongono, una gestione diversa della società e del potere, ma hanno come fine quello di raccogliere il maggior numero di voti per occupare le posizioni governative nazionali e locali”

Ciò che ne consegue è che, col mutamento dei soggetti da mobilitare e con lo spostamento del *focus* dell'attenzione dalle masse di iscritti alle strutture di partito, in funzione del momento elettorale, assumeranno sempre maggiore importanza i politici di

professione, fulcro dell'intero sistema. Sono queste figure, che permettono il funzionamento dei movimenti politici e delle istituzioni, coloro che imparano a conoscere e ad usare le leve per incidere sulle dinamiche decisionali e manovrare la complicata macchina pubblica. Gli stessi partiti correggono le loro finalità e le concentrano su un solo obiettivo: consentire ai suoi leader di prendere il potere. Come ben riassume Lombardi (2004, p. 260) “il sogno di tutti i politici è l'istituzionalizzazione del cambiamento, che è animato dal desiderio di esercitare il potere attraverso la propria organizzazione e di segnare pagine significative della storia del proprio paese assurgendo alla gloria”.

Potremmo riassumere quanto detto fin qui con le parole di Pasquino (1999, p. 14): “le classi politiche contemporanee sono sostanzialmente di estrazione partitica; si collocano prevalentemente in ruoli parlamentari e governativi; occupano un posto centrale in tutti i regimi politici democratici che difficilmente potrebbero esistere in quanto tali in assenza di politici di professione e che, se è lecito anticipare una conclusione, funzionerebbero sicuramente in maniera meno soddisfacente se affidati, come talvolta, anche se raramente, capita, a dilettanti.”

Tracciando il profilo storico abbiamo meglio compreso come è emersa la figura del professionista politico, attorno cui ruota l'intero sistema partitico delle democrazie occidentali. Ed ora possiamo, nel contempo, cominciare a capire meglio l'affermazione che apre il capitolo. Il politico non è soltanto (né per la verità lo è sempre) un leader carismatico che si pone alla guida delle folle per farsi, come dice Alberoni (<http://www.alberoni.it/leader.asp>), “custode della meta”. Egli è ricopre innanzitutto, la maggior parte delle volte, una posizione all'interno di un partito, giocando un preciso ruolo nell'organizzazione. Che sia membro del Governo, del Parlamento o di un'altra assemblea elettiva o esecutiva, i politici sono nel contempo, quasi sempre, leader o dirigenti di partito e le fortune di un incarico si misurano anche dalla loro capacità di conservare e gestire bene l'altro. Essi tramite il partito entrano nell'agone politico ed attraverso questo attraverso il cambiamento del loro status (cfr par. 1.2). Già all'ingresso vengono richiesti particolari requisiti e questi vengono sviluppati seguendo tre linee guida, evidenziate da Ruggiero, Mazzatosta e Volpi (1987): sviluppo della cultura politica, preparazione manageriale e promozione della creatività politica.

Mentre della *cultura politica* si è già parlato (cfr. par. 1.2), farò un breve accenno alla creatività, per poi concentrarmi sulla preparazione manageriale, che è uno dei tratti certamente più innovativi della nuova concezione del professionista politico nel partito e che,

meglio precisa i motivi dell'attuale necessità di una formazione permanente.

La *creatività politica* non si discosta in modo significativo dalla creatività *tout-court*. Essa non può essere insegnata (Antiseri, 1996), ma certamente vi sono tecniche che la incrementano. Ruggiero, Mazzatosta e Volpi (1987) ne suggeriscono alcune: accuratezza nella definizione del problema da trattare, flessibilità nei confronti di situazioni nuove o inattese, un pensiero divergente che rifiuti il conformismo acritico, una forte predisposizione analitica, un'apertura a rielaborare cose già conosciute, una capacità di sintesi che sappia coniugare ricerca e articolazione di una struttura significativa fra elementi di conoscenza ed esperienze raggiunte.

Ciò che ai fini del nostro discorso importa, tuttavia, maggiormente è l'importanza della *cultura manageriale* per strutturare l'attività politica. E' indispensabile sottolineare che per poter sviluppare questa propensione è indispensabile tanto tener conto delle teorie e dei modelli dell'organizzazione del lavoro, tanto delle tipologie delle strutture organizzative e delle loro caratteristiche (Mazzatosta e altri, 1987). Sarà in tal senso utile fare riferimento ad alcune teorie di *human resources management* che serviranno a delineare alcune competenze indispensabili al professionista politico<sup>6</sup>.

Mi limiterò a sottolineare due ambiti che ritengo fondamentali e su cui è necessario un processo di formazione strutturato e continuo: la cultura organizzativa e lo stile di leadership, utile non solo per la motivazione dei militanti, ma anche per la gestione dei collaboratori o del personale di partito.

**Cultura organizzativa.** Il vertice politico necessita non soltanto di nozioni da utilizzare all'interno del partito, ma anche precise conoscenze che gli consentano di ambire alla direzione della pubblica amministrazione. La struttura organizzativa dei partiti presenta alcuni punti di contatto con quella statale. Le motivazioni non risiedono tanto nella natura piramidale del partito, né dalla condivisione del vertice politico, ma anche e soprattutto nel fatto che, essendo lo scopo primario del partito l'occupazione della macchina pubblica, molto spesso lo stesso sviluppa degli organismi e delle competenze che agiscono parallelamente ad essa. Più articolato è il discorso della crescita dell'individuo all'interno dell'organizzazione: diversi momenti storici hanno conosciuto, per entrambe le strutture, procedure di selezione diverse, legate spesso a criteri legati all'anzianità di servizio, alla fedeltà, all'appartenenza

---

<sup>6</sup> Le nozioni qui indicate servono soltanto a delineare la necessità, per il professionista che intenda operare efficacemente nell'attuale scenario politico, di una formazione che sia anche manageriale. Per qualsiasi approfondimento si rinvia al manuale di Cocozza (2006) che delinea in modo più puntuale le strategie e le teorizzazioni indispensabili per la direzione delle risorse umane.

politica, alla parentela o, anche, a deteriori fenomeni di corruzione. Talvolta un requisito per la crescita è stato addirittura il merito.

E' indubitabile che sia stata peraltro la commistione e la confusione tra pubblica amministrazione e politica a rappresentare una causa di snaturamento e un profondo danno per la prima. E' dunque indispensabile per un professionista della politica tenere sempre a mente le profonde differenze che caratterizzano le due strutture.

Le pubbliche amministrazioni “assolvono ad una funzione istituzionale, a garanzia dei diritti dei cittadini universalmente e costituzionalmente garantiti, e forniscono servizi direttamente alla collettività o concedono autorizzazioni burocratiche [...] In queste organizzazioni, spesso la logica gerarchica e burocratica tende ad assumere un ruolo prevalente nelle politiche che determinano l'articolazione delle strutture, la distribuzione dei compiti e l'allocazione delle risorse, così come nella cultura organizzativa e nei comportamenti professionali degli impiegati e dei dirigenti pubblici” (Cocozza, 2006, p.30)

I partiti e le organizzazioni politiche, invece sono le “principali organizzazioni/associazioni volontarie della società civile, che per mezzo di libere elezioni democratiche, detengono una quota più o meno ampia di potere, e sono tenute in questa funzione a mantenere una sorta di *commitment* morale (impegno reciproco) nei confronti dei cittadini e dello sviluppo della società.”

La pubblica amministrazione è, nonostante i tentativi di cambiamento in atto negli ultimi anni, la roccaforte della burocrazia pura in senso weberiano (1968) e, tracciandone con Gallino (1993) un profilo che ne evidenzia adeguatamente le caratteristiche, cogliamo immediatamente le profonde differenze che dovrebbero tenerla ben distinta dal partito.

Variabili della pubblica amministrazione sono:

- 1) gerarchia d'autorità stabile e ben riconoscibile
- 2) specializzazione funzionale dei compiti
- 3) personale tecnico qualificato
- 4) impiego costante di procedure formali nella condotta dell'ufficio
- 5) diritti e doveri di ogni posizione codificati nel dettaglio
- 6) autorità limitata dal fatto che ogni sovraordinato è anche subordinato
- 7) compensi differenziati e normalmente fissi
- 8) servizi standardizzati senza considerazioni per la persona cui l'attività si riferisce
- 9) mezzi materiali separati dalle proprietà personali

10) comunicazione scritta essenziale per verificare la conformità degli atti e per consentirne l'archiviazione

11) norme disciplinari strettamente correlate alla natura ed entità dell'infrazione

Usando le parole di Bonazzi (2002, p. 53) ci troviamo di fronte ad “una *struttura centralizzata*, perchè le decisioni critiche sono materia esclusiva del vertice centrale, mentre le decisioni di routine sono delegate ai livelli inferiori o periferici; una *struttura standardizzata*, che prevede precise procedure di funzionamento. I dipendenti sono tenuti a rispettare tali procedure perchè: a) si presume che esse siano le più adatte a raggiungere determinati scopi; b) l'uniformità dei comportamenti permette la sostituibilità degli addetti: se tutti eseguono il lavoro nello stesso modo si ottengono gli stessi risultati, chiunque sia il funzionario che svolge il compito. La standardizzazione delle procedure e dei risultati comporta la spersonalizzazione del servizio ed è parte integrante della razionalità burocratica; una *struttura rigida*, perchè non prevede cambiamenti”.

In questo, unico compito del vertice politico sarebbe quello di fornire l'indirizzo: “ai politici spetterebbe la valutazione e l'individuazione degli interessi meritevoli di tutela, il loro temperamento e la loro sintesi politica, ai dirigenti potrebbe competere la scelta degli strumenti tecnici per realizzare gli obiettivi, l'esercizio dei poteri di gestione e l'adozione degli atti o provvedimenti necessari per l'impiego ottimale delle diverse risorse organizzative” (Cerase, 1999, p. 242)

A fini del nostro discorso e volendo tracciare una via per comprendere il ruolo del politico professionista in questo “universo” che gli è spesso sconosciuto, va però sottolineato che questa concezione di pubblica amministrazione appare, per certi versi superata.

A partire dagli anni '90, dalla legge sull'accesso agli atti amministrativi e partecipazione del cittadino all'iter burocratico (la celeberrima l. 241/90) e passando per il d. lgs. 29/93, per le riforme volute dai ministri Bassanini e Frattini, anche in Italia si è avviato un processo di riforma che sembra voler recepire le tendenze del *new public management*, così come proposto da Jones e Thompson (1997) che, come ricorda Coccozza (2006, ), passa “attraverso il modello progettuale delle '5R'. I principi base delle 5R possono essere riassunti in base alla seguente classificazione: *ristrutturare*, ovvero eliminare dall'organizzazione tutto quello che non contribuisce al valore del servizio fornito alla collettività; *riprogettare*, ossia riconfigurare le attività piuttosto che adottare soluzioni marginali; *reinventare*, ovvero sviluppare nuove modalità di produzione dei servizi; *riallineare*, ossia armonizzare struttura organizzativa e strategia, ed infine *ripensare*, accelerando i processi di analisi e feedback”.

Un modello che, come ancora aggiunge Cocozza (2006) passa da *burocratico* a *telocratico*, ossia basato sul raggiungimento di un obiettivo: “a seguito dell'introduzione dei principi del decentramento e dell'autonomia nel nostro ordinamento, la pubblica amministrazione ha assunto un carattere di significativa pluralità e polcentricità ed è costituita ormai da realtà diverse e specifiche. Per queste ragioni non può essere più analizzata al 'singolare', ma al 'plurale', con categorie interpretative riconducibili alla 'unitarietà' e non alla 'unicità', al 'decentramento' piuttosto che alla sola 'verticalizzazione burocratica' e alla 'autonomia' invece che alla 'subordinazione gerarchica’”.

E' la stessa legislazione, oggi, che chiede al dirigente di riconoscere il ruolo strategico e determinante della formazione e di puntare sulla valorizzazione del personale (Cocozza, 2004)

E la formazione continua, diviene centrale anche per l'opera dell'Unione Europea, in un'ottica di *life long learning*. Questi cambiamenti nella pubblica amministrazione diventano, di riflesso, centrali anche per il vertice politico

Se al dirigente, infatti, come ancora sostiene Cocozza (2006, p. 79) è richiesto di divenire “il cuore pulsante dell'intero sistema”, contribuendo “a costruire una cultura organizzativa e gestionale di tipo manageriale”, il vertice politico dovrà certamente limitarsi a determinare preventivamente programmi, obiettivi e priorità, assegnando leve giuridiche ed economiche adeguate, ma per farlo, dovrà essere egli stesso dotato di un adeguato bagaglio di competenze, tali da comprendere e valorizzare l'autonomia e la capacità del dirigente: gli assegnerà obiettivi proporzionati con i giusti strumenti e non mancherà, in un mondo professionale in cui si sta facendo largo spazio il concetto di formazione continua, di sottoporsi egli stesso ad un percorso educativo che gli consenta di conoscere il complesso organismo che è chiamato a guidare, le sue problematiche e i limiti cui egli stesso si deve attenere.

Se l'evoluzione della pubblica amministrazione ci aiuta a definire un profilo organizzativo in movimento, ancorchè ancora legato al passato, molto più complesso è il discorso che riguarda il partito politico. Per esso non siamo in grado, infatti, di tracciare in modo tanto preciso un quadro che ne identifichi i tratti salienti della struttura. La ragione non è solo che in diversi momenti storici, e spesso anche nello stesso momento storico, si sono affermati modelli molto diversi di partito. Il vero motivo è che questo si profila come un'organizzazione mista: sono presenti in esso delle strutture amministrative fisse, che funzionano in modo molto simile a quelle pubbliche (o forse secondo metodologie ibride pubblico-privato, un *unicum* che non è stato ancora ben indagato, nello specifico, da alcuno studio in materia). Il

personale amministrativo dipende da vertici (leader e dirigenti) scelti per elezione o per cooptazione. Le strutture centrali, composte da politici di professione e dipendenti, coordinano, a loro volta, una rete più o meno capillare e strutturata di articolazioni territoriali composte per la maggior parte da personale volontario.

Nel partito quindi siamo di fronte ad una pluralità di soggetti: i politici di professione, i dipendenti, il personale volontario e non retribuito. Questi sono peraltro di ruoli estremamente mobili: non esistono condotte codificate che determinino l'ingresso o l'uscita da una categoria, né il passaggio da una categoria all'altra, né la carriera. Sebbene si tratti di una materia estremamente affascinante e per la gran parte inesplorata, per i nostri scopi basterà fare riferimento alla figura cui è dedicato questo paragrafo: il politico di professione, che, come detto, nel partito rappresenta il motore e il destinatario degli esperimenti più strutturati e significativi di formazione politica<sup>7</sup>.

Egli, per il ruolo che interpreta, dovrebbe coltivare uno stile manageriale, che servirebbe ad imporlo come leader non solo all'esterno dell'organizzazione, ma anche all'interno. Si parlerà sotto delle caratteristiche tipiche del leader. Quello che qui conta ricordare è che anche nel partito, come in ogni altra organizzazione, occorre raccogliere la sfida della *total quality*, riadattandola alla politica. Se, come sostiene Cocozza (2006) occorre ideare interventi mirati volti a individuare un efficace equilibrio fra *strategia, strutture organizzative e cultura* (professionale, relazionale organizzativa) del personale che si integri nel contesto organizzativo, e per far questo è indispensabile puntare sulla formazione, occorre ripensare le ricette elaborate per l'impresa guardando alla particolare realtà che ci troviamo di fronte e della cui peculiarità abbiamo parlato sopra.

Proviamo quindi a riadattare lo schema di Galgano (1994) e ad abbozzare un piano di qualità totale nel partito politico, elencando una serie di strategie:

- 1) la strategia della soddisfazione dell'elettore, rimodellando le priorità del partito sulle richieste generali e sulle aspettative dei votanti (facendo attenzione a ragionare per grandi obiettivi e non per misure particolaristiche);
- 2) la strategia delle risorse umane, che dovrebbe far rifuggire il politico professionista dalla tentazione allo splendido isolamento, e portarlo a centrare i processi politici sull'ampio coinvolgimento del personale politico (tramite la sua consulenza) e dei militanti (chiedendo mobilitazione e supporto);

---

<sup>7</sup> Anticipo una delle conclusioni: la formazione politica del militante o dell'iscritto dovrebbe essere tenuta distinta da quella al politico di professione.

- 3) la strategia della partnership competitiva con i colleghi, cercando alleanze variabili basate sulla realizzazione di singoli progetti;
- 4) la strategia del “fuoco” sul processo, valida anche per il procedimento di produzione di politiche, norme o progetti e non solo per beni materiali;
- 5) la strategia di un “controllo qualità” basato sul continuo miglioramento delle proposte politiche/organizzative, anziché su una loro strenua e ideologica difesa<sup>8</sup>;
- 6) la strategia del miglioramento continuo, tramite verifiche della validità e dell'efficacia sui risultati prodotti dai progetti realizzati;
- 7) la strategia della “fabbrica dei nuovi” prodotti, in puro stile *Kaizen* che, come già detto sopra, possa valorizzare la creatività politica in modo da proporre all'elettorato soluzioni innovative e nuove proposte, evitando l'invecchiamento dell'“offerta” politicamente
- 8) la strategia della “promozione interna qualità” chiedendo il concorso agli iscritti e ai simpatizzanti il loro concorso per il miglioramento delle proposte
- 9) la strategia del coinvolgimento del personale politico: come in qualsiasi organizzazione motivare i dipendenti e il personale stipendiato (direttamente o indirettamente) dal partito è un ottimo metodo per incrementarne la produttività e consentire al professionista politico di rispondere alle attese del singolo elettore, dei gruppi di pressione o di una vasta platea di votanti.

Lo schema proposto può sembrare una rappresentazione figlia di una visione utopica o idealizzata del partito politico, ma dimostra al contrario che, applicando le strategie della qualità totale, *mutatis mutandis* otteniamo un idealtipo di organizzazione partecipativa mirata alla produzione di proposte utili, efficaci ed efficienti atte a soddisfare l'elettore. Si tratta in conclusione di un modello di partito nuovo, che non tenga solo conto delle leadership o delle macrostrutture, viste in termini di numero di dipendenti o di risorse economiche a disposizione (Gallino, 2000), ma che sia incentrato sulle persone, sui dipendenti, sui volontari e sulla “domanda”: gli elettori. Se si accorda attenzione ad una tale proposta, il politico professionista deve imparare a considerarsi innanzitutto, *nel partito*<sup>9</sup>, come un manager.

**Leadership.** Se è valido quanto detto sopra è evidente che anche il concetto di leadership cui il professionista politico deve guardare, tanto quando si trova ai vertici di

---

<sup>8</sup> INSERIRE RIFERIMENTO A VOLUME PARLAMENTO sulle commissioni di verifica dell'efficacia della legislazione

<sup>9</sup> ? importante sottolineare che tale proposta va considerata soltanto come un approccio da utilizzarsi nell'organizzazione “partito”. Il politico professionista che siede in un'assemblea elettiva o che si rapporta

un'amministrazione pubblica, quanto quando si rapporta col personale del proprio partito o coi collaboratori, deve essere diverso da quello tradizionale.

Vale la pena richiamare, a questo proposito, la lezione di Weber (1968, p. 49-50) e distinguere tre tipi ideali di potere che si basano, a loro volta, su tre tipi ideali di legittimazione: *potere tradizionale*, *potere carismatico* e *potere razionale*. “Anzitutto, l'autorità dell' 'eterno ieri', ossia del costume”,

ossia “la dominazione 'tradizionale' ”; “In secondo luogo, l'autorità del dono di grazia personale di natura straordinaria (carisma)”, dunque “la dominazione 'carismatica' ”; “Infine, la dominazione in forza della 'legalità', in forza della fede nella validità della norma di legge e della 'competenza' obiettiva; fondata su regole razionalmente formulate”. A Weber “interessa soprattutto il

secondo di quei tipi: la dominazione in forza della dedizione del seguace al 'carisma' puramente personale del 'capo' ” . Ed è anche quella che per certi versi meglio caratterizza la vera leadership politica.

Si tratta, per Weber (TTUU<http://www.textlog.de/7415.html>, ove è riportato il testo in lingua originale del [Wirtschaft und Gesellschaft](#)), di “una certa qualità della personalità di un individuo, in virtù della quale egli si eleva dagli uomini comuni ed è trattato come uno dotato di poteri o qualità soprannaturali, sovrumane, o quanto meno specificamente eccezionali. Questi requisiti sono tali in quanto non sono accessibili alle persone normali, ma sono considerati di origine divina o esemplari, e sulla loro base l'individuo in questione è trattato come un leader [...] Come si dovrebbe in ultima analisi giudicare detta qualità da un punto di vista etico, estetico o di altro genere analogo, è naturalmente indifferente per quanto riguarda la definizione.” In tal caso si esercita un "potere legittimato sulla base delle eccezionali qualità personali di un capo o la dimostrazione di straordinario acume e successo, che ispirano lealtà ed obbedienza tra i seguaci” (Kendall e altri, 2000, p. 438-439).

Già questa considerazione ci suggerisce che il vero leader non ha bisogno della minaccia, né dell'imposizione per vedere rispettata la sua volontà: gli basta il suo carisma, la sua capacità di persuadere. Non gli è proprio pretendere o gridare, ma semplicemente guidare e trascinare, con la forza dell'esempio, col fascino della meta. Il carisma è fonte di legittimità politica (Olivetti, 1946) e può rafforzare gli altri tipi di legittimità, come quella tradizionale o quella razionale-legale.

Sebbene molto sia stato scritto sull'autorità carismatica, da Weber in poi, è facile

---

con l'elettorato (che come si è detto rappresenta la “domanda”) non può porsi come un manager.

comprendere l'importanza di questa figura nelle organizzazioni moderne, come garanzia di successo tanto in politica quanto nell'imprenditoria o nell'associazionismo in genere. “Una impresa raggiunge i suoi successi più strepitosi quando il gruppo dirigente è formato da persone che condividono gli stessi fini ed in cui ciascuno dimentica i propri interessi personali per darsi totalmente allo scopo comune. Allora la sua personalità si dilata, la comprensione reciproca diventa fulminea, l'accordo diventa facile, spontaneo e nasce una forza, una creatività straordinaria. E' questo ciò che ogni leader, ogni imprenditore, ogni capo dovrebbe voler realizzare. E, quando lo ha realizzato, dovrebbe coltivare, tenere vivo, proteggere, potenziare questo spirito, ed impedire che si accendano i processi negativi in cui ogni individuo antepone la sua personale meta individuale, il suo personale interesse alla meta collettiva.” (Alberoni, 2002)

Balza agli occhi la connessione tra leader e risorse umane. La leadership non è dell'uomo solo. E' dunque obiettivo del manager, come dell'uomo politico, per il successo personale e dell'organizzazione che è chiamato a dirigere puntare non tanto ad essere capo, ma piuttosto ad essere leader. “Avanza una nuova figura di manager, che potrebbe tendere a diventare un leader e a introdurre nella gestione diretta delle risorse umane di cui è responsabile, le competenze acquisite con le recenti politiche di *empowerment* attuate in azienda”. (Cocozza, 2006, p. 222) Questo concetto, trattato da Rappaport (1981), viene definito da Piccardo (1992, p.21) come “un processo, individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da una qualche condizione di svantaggio e di dipendenza non emancipate, vengono rese 'potenti' (*empowered*) ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore”. Come sostiene Cocozza (2006, p.222) “un *empowering* leadership, infatti, favorisce una politica di riprogettazione delle attività lavorative in una logica di processo e di maggiore integrazione, evitando così la frammentazione delle procedure decisionali, tipica delle organizzazioni basate sulla burocrazia meccanica. In questo modo si contribuisce a ridurre due pericoli opposti che corrono i nuovi modelli organizzativi: l'indifferenza e il disinteresse, e la contrapposizione conflittuale tra le strategie e gli obiettivi degli individui e quelli dell'organizzazione”.

In tale ottica, nella prospettiva di attivare percorsi virtuosi che consentano una leadership nel contempo carismatica e partecipativa sarà utile far riferimento, come suggerito da Cocozza (2004, p.58) al volume di Romain e Metsch, *Divergere diversamente. I cinque riflessi del leader* (1992) che sottolinea quelle che dovrebbero essere le caratteristiche di

riferimento per chi si candida a guidare:

- 1) ascoltare (prima di parlare) per informarsi;
- 2) sentire (prima di giudicare) e valutare;
- 3) comprendere (prima di spiegare) e valutare;
- 4) accogliere (prima di resistere) e informare
- 5) addestrare gli altri e allenare se stessi

In una tale chiave di lettura, anche la politica moderna, soprattutto se svolta all'interno dell'organizzazione "partito" non può rivolgersi a modelli come quelli dell'autocrazia o della burocrazia, ma senz'altro a quello delle relazioni umane (in cui vi sia una profonda attenzione tra responsabili e collaboratori) e, ancor più, a quello della partecipazione, in un ottica di *total quality* (Cocozza, 2004). Dubito invece che sia possibile ipotizzare ad un metodo per l'autonomia, dato che la dedizione alla politica è, prima di tutto, propensione al controllo ed al potere. Ciò non significa che strategie come il *brainstorming* o il *groupware* non debbano essere adottate in politica. Il partito ha anzi dimostrato di essere antesignano di queste metodologie di lavoro (basti pensare alle riunioni di sezione, ai coordinamenti e a tutte le forme di esecutivi politici... o stesso Parlamento, nei suoi momenti più felici, non può forse essere ritenuto esso stesso una luogo di *brainstorming*?). Tuttavia la missione stessa del partito è quella di creare gerarchie e di proporsi come portatore di una visione sociale, giuridica ed economica competitiva ad altre. Anche al suo interno un'istanza dovrà dominare sulle altre, facendole soggiacere.

Accogliamo quindi, anche per il politico contemporaneo, la proposta di Cocozza (2006, p. 224), che richiamando Aristotele e Drucker, di guardare al leader come un direttore d'orchestra, guida "efficace di un'organizzazione complessa formata da un numero considerevole di specialisti, che sono sempre più i principali responsabili dei risultati finali delle performance dell'organizzazione". Ci accontenteremo, però, per quanto detto sopra di rivolgerci alla metafora del direttore d'orchestra sinfonica, pensando che, sebbene sia stata immaginata da alcuni (per esempio gli anarchici), pensare all'orchestra jazz in politica sia pur sempre un azzardo.

Le considerazioni svolte sopra servono anzitutto a permettere qualche riflessione che ci guiderà nel prosieguo della nostra analisi: se il politico si deve porre come manager all'interno del proprio partito e deve sovrintendere e rapportarsi con dei manager quando riesce ad ottenere lo scopo della conquista del potere, può esimersi da un'attività di formazione continua? Nel momento in cui la stessa politica, da ultimo con il recentissimo decreto

legislativo 25 gennaio 2010, n. 6 che riorganizza il Centro Formazione Studi, al fine di consentire alla pubblica amministrazione un aggiornamento costante, può essa stessa rinunciarvi? Infine: come è possibile proporsi come leader senza essere preparati ad esserlo?

Da queste domande, che risultano ora retoriche, possiamo trarre una conclusione: al politico professionista è indispensabile essere formato. Come abbiamo spiegato precedentemente un politico deve lavorare sulle diverse aree del sapere, onde essere consapevole dei suoi punti di forza e delle sue debolezze, sviluppare le caratteristiche indispensabili a ricoprire un ruolo di comando, acquisire le conoscenze e la competenza per occupare una posizione, sviluppandone responsabilmente le possibilità, nel rispetto dei limiti. Utilizzare gli strumenti in proprio possesso per arrecare in modo innovativo, efficiente ed efficace dei benefici alla collettività è uno dei modi (certamente il migliore, se vale un riferimento all'etica) per conservare e accrescere il proprio status. Ciò che ne ricaviamo che la formazione, per un professionista politico, è indispensabile. Quindi il punto non è *se* essa vada fatta, ma *come*. Uno degli obiettivi di questa indagine è dimostrare, a tal proposito, che la formazione, negli ultimi 60 anni si è evoluta con la trasformazione dei partiti: essa può essere classificata come efficace o inefficace, approfondita o superficiale, istituzionalizzata o effettuata "in proprio" da personale più o meno specializzato, ma essa non ha mai cessato di essere. E ciò che proverò ad evidenziare è che uno dei fattori che ne determinano la trasformazione è il modello di partito. Un partito che chiede al professionista della politica di recitare un ruolo diverso a seconda del momento storico e della visione che lo anima. Solo chi dimostra questa capacità di adattamento, nella consapevolezza dell'eterno mutamento e senza nostalgie, può dire con Giulio Andreotti "ho visto nascere la Prima Repubblica, e forse anche la Seconda. Mi auguro di vedere la Terza."

## **1.4 Il partito come organizzazione: modelli e strutture**

Sui partiti politici è stato scritto moltissimo. Quello che li riguarda rappresenta uno degli ambiti meglio indagati dell'intera scienza politica. Ci limiteremo, per questa ragione, ad analizzare soltanto degli aspetti che più da vicino possono riguardare l'oggetto della nostra trattazione. Sebbene sia evidente che non è possibile, nella trattazione della formazione politica individuare dei fattori organizzativi, culturali e sistemici che siano necessari e sufficienti a spiegare un determinato assetto, ruolo ed influenza delle strutture educative legate al partito, è tuttavia indubbio che ve ne sono alcuni che, più di altri, incidono su di esse. Sarebbe per certi versi limitativo, se non addirittura scorretto, porre la questione in termini matematici individuando una variabile dipendente e una indipendente. La realtà è che ciò che unisce la formazione a specifiche caratteristiche del partito e dell'ambiente che lo circonda è una relazione biunivoca, influenzata da moltissimi altri fattori che possono, in diverse circostanze, pesare più o meno sulle decisioni concernenti l'organizzazione.

Quella che propongo di seguito è dunque una riflessione circa alcune teorie che sono state avanzate per spiegare alcune scelte organizzative e alcuni mutamenti che il partito si trova ad affrontare, giungendo a dar luogo a configurazioni più o meno intenzionali negli equilibri perennemente instabili di questo peculiare tipo di organizzazione.

La prima che mi sembra essere significativa per questa ricerca è quella che formula Angelo Panebianco nel suo saggio "Modelli di Partito" (1982) e che cerca di spiegare i motivi di una determinata configurazione organizzativa all'interno di un partito, in chiave dinamica. Lo sforzo che opera quest'autore è quello di mettere a punto degli strumenti analitici in grado di spiegare fisionomia e funzionamento dei partiti politici specificando i fattori storici e ambientali che influiscono sul loro assetto. Per far questo introduce due concetti chiave che, a mio avviso, condizionano pesantemente non solo l'organizzazione in genere, ma anche quelle particolari scelte che fanno capo alla strategia formativa: questi sono il *modello originario* e *l'istituzionalizzazione*. Vediamoli nel dettaglio.

### **1.4.1 Modello originario e grado d'istituzionalizzazione**

Il *modello originario* parte dalla convinzione che i caratteri organizzativi di un partito

dipendono anche dalla sua storia e dalle modalità attraverso le quali si è realizzata la nascita dello stesso. La prima distinzione che riguarda questa fase cruciale viene operata da Duverger (1961) che divide i partiti a *creazione interna*, per opera di élites parlamentari preesistenti, da quelli a *creazione esterna*, per l'azione di soggetti provenienti dalla società civile. Questi fattori, tuttavia, servono solo in minima parte a spiegare gli assetti organizzativi interni al partito. D'altro canto sono registrabili casi di partiti che, pur condividendo il medesimo tipo d'origine, presentano differenze estremamente marcate per ciò che concerne struttura ed ordinamenti interni.

Lo sforzo di Panebianco (1982) è quello di arrivare a raffinare ulteriormente il modello, andando più in profondità rispetto all'analisi proposta da Duverger: “al di là delle inevitabili specificità che fanno del modello originario di ciascun partito un *unicum* storico, è però possibile individuare alcune condizioni particolari la cui presenza o assenza contribuisce a definire le principali uniformità e/o differenze nei modelli originari dei diversi partiti”(p. 105-106).

Sono tre i fattori che, a suo parere, contribuiscono a definire il peculiare modello originario di ogni partito. Il primo, ricavato dal saggio di Eliassen e Svaasand (1975), fa riferimento alla distinzione tra sviluppo organizzativo per *penetrazione* territoriale e per *diffusione* territoriale, più una pluralità di casi in cui vi è una combinazione di entrambi questi casi. La *penetrazione* si ha quando un centro promuove e controlla lo sviluppo periferico del partito. La *diffusione* si ha nei casi in cui si ha invece “germinazione spontanea” di associazioni territoriali che vanno in seguito a costituire una struttura nazionale. Alcune forme “miste” si danno nel momento in cui il primo stimolo alla nascita del partito deriva da un processo di diffusione, ma, a fronte della presenza disomogenea sul territorio, è poi il centro a dover integrare le carenze per penetrazione; vi è inoltre il caso in cui un partito nasce attraverso l'unione di due formazioni preesistenti.

Il secondo fattore che incide sul modello originario è “la presenza o assenza di un'istituzione esterna che 'sponsorizzi' la nascita del partito” (Panebianco, 1982, p. 107-108). Questa particolare condizione incide sulla funzione del partito che può essere ritenuto autonomo o “braccio politico” dell'istituzione sponsor. Questo dà luogo a diversi tipi di *lealtà organizzative*, che sono *dirette* nel caso in cui i vertici del partito non derivino il loro potere dall'esterno, e *indirette* ove vi sia un soggetto patrocinatore che sia la vera fonte di

legittimazione della leadership.

Il terzo fattore è dato dal carattere carismatico o meno della formazione del partito. Va precisato che “componenti carismatiche nel rapporto leaders-seguaci nella fase genetica di un partito sono *sempre* presenti: la formazione di un partito ha sempre aspetti più o meno intensi di *statu nascenti* (Alberoni, 1977), di effervescenza collettiva, nella quale, tipicamente, emerge in un modo o nell'altro il carisma” ( p. 108). Tuttavia quello che qui viene inteso è però qualcosa di diverso: “il fatto che il partito viene formato da un leader che si pone come l'ideatore e l'interprete indiscusso di un insieme di simboli politici (le mete ideologiche originarie del partito) che diventano inseparabili dalla sua persona. Va precisato in tal caso che non si comprende a fondo questa categorizzazione se non s'introduce anche il concetto di *carisma situazionale*: il carisma weberiano, così come descritto nel paragrafo precedente, non è l'unico che può dar forma a questo tipo di partito. Vi sono doti carismatiche che sono percepite come tali più per un determinato momento di *stress* sociale che per reali capacità del leader. Questo è il caso, secondo Tucker (1970) che introduce il concetto, di figure come quella di Churchill e Roosevelt, o anche, secondo Panebianco (1982), di Adenauer e De Gasperi. Il leader diventa in questi casi per l'elettorato, così come per una parte consistente di militanti, interprete autorizzato della politica del partito.

E' evidente che il *modello originario* molto ci può dire – e molto ci dirà – sul tipo non solo di organizzazione, ma anche di formazione che è propria ad un partito. La formazione, d'altra parte è non solo una parte più o meno importante della struttura del partito ma è anche quella che serve ad informarla. La formazione, d'altra parte, è uno dei sistemi che l'organizzazione utilizza per perpetuare se stessa. Essa è quindi indissolubilmente legata non solo al modello originario, ma anche alle scelte e alle necessità successive, di natura strutturale che seguono la fase genetica e che rappresentano il salto di qualità che portano l'organizzazione a divenire *istituzione*.

L'idea di un'organizzazione che interiorizzando i valori e gli scopi dei fondatori del partito e che formando un'identità collettiva basata su una specifica ideologia si trasformi da strumento in *istituzione* è stata introdotta da Philip Selznick (1976). Panebianco (1982, p. 111) la riprende per introdurre il concetto di *istituzionalizzazione*: “se il processo di istituzionalizzazione riesce l'organizzazione perde a poco a poco il carattere di strumento valutato non per se stesso ma solo in vista degli scopi organizzativi: acquista valore in sé, gli

scopi sono incorporati nella organizzazione, diventano inseparabili e spesso indistinguibili da essa. Caratteristico di un processo di istituzionalizzazione riuscito è che per i più il 'bene' dell'organizzazione tende a coincidere con i suoi scopi: ovversossia, ciò che 'va bene' per il partito, che va nella direzione del suo rafforzamento *vis-à-vis* con le organizzazioni concorrenti, tende ad essere valutato automaticamente come parte integrante dello scopo stesso. L'organizzazione diventa essa stessa 'scopo' per una parte ampia dei suoi aderenti e in questo modo 'si carica' di valori”.

Due sono secondo Panebianco le cause per portano a questo risultato: da una parte lo sviluppo di *interessi* legati all'esistenza dell'organizzazione, dall'altra lo sviluppo di specifiche *lealtà diffuse*, entrambi connessi alla formazione di un sistema interno di incentivi, selettivi e diffusi. L'istituzionalizzazione, tuttavia, sebbene sia un processo necessario per la sopravvivenza del partito da vita a risultati diversi: essa può portare a istituzioni *forti* o a istituzioni *deboli*. Per misurare entro queste due dimensioni l'istituzionalizzazione organizzativa bisogna guardare a due dati fondamentali: 1) il grado di *autonomia* dall'ambiente circostante; 2) il grado di *sistematicità*, di interdipendenza tra le diverse componenti dell'organizzazione. Dato che su queste due variabili cercheremo di rilevare eventuali correlazioni tra la formazione politica e il grado di *istituzionalizzazione*, sforzandoci di guardare alle politiche educative interne al partito utilizzando la chiave di lettura dell'organizzazione, vale la pena spendere qualche parola in più su di esse.

1) Ogni organizzazione si pone necessariamente in relazione con l'ambiente esterno, restando coinvolta in rapporti di scambio più o meno intensi. Essa deve ricavare dall'ambiente risorse umane e materiali che sono indispensabili per il proprio funzionamento. Si parla di *autonomia* quando un partito ha il controllo su questi processi di scambio e di *dipendenza* quando invece le risorse per il suo funzionamento sono controllate esternamente. Naturalmente dipendenza e autonomia sono due idealtipi e i casi reali si pongono all'interno di questi due estremi concettuali: nessuna organizzazione dipende totalmente da altre per l'approvvigionamento delle risorse, così difficilmente essa può essere completamente indipendente. Più alto è il controllo che il partito esercita sull'ambiente esterno, più elevato è il grado di istituzionalizzazione. Un modello di partito che si avvicina al grado più elevato di autonomia, e quindi di istituzionalizzazione, è il partito di massa: “in questo caso il partito controlla direttamente le proprie fonti di finanziamento (tramite il tesseramento), domina le

proprie associazioni collaterali e, per il loro tramite, estende la sua egemonia sulla *classe gardée*, possiede un apparato amministrativo centrale sviluppato (forte burocratizzazione), sceglie i suoi quadri dirigenti al proprio interno senza o con un minimo di apporti esterni, i suoi rappresentanti nelle assemblee pubbliche infine sono controllati dai dirigenti interni di partito (per cui, quale che sia il grado di istituzionalizzazione delle assemblee elettive, l'organizzazione di partito ne rimane autonoma, non condizionata)” ( p. 115). Al contrario un partito con scarsa autonomia deve fare i conti con l'esterno per ciò che concerne il finanziamento e con le associazioni collaterali che trattano con esso sotto un piano di parità, inserendo propri rappresentanti nelle liste elettorali senza che sia necessaria alcuna carriera all'interno del partito.

2) Per comprendere il concetto di *sistematicità* occorre guardare alla coerenza strutturale interna al partito. Più nello specifico un'organizzazione ha un basso grado di sistematicità quando lascia ampia autonomia ai suoi sottoinsiemi interni e questi controllano quindi in piena autonomia le risorse necessarie al proprio funzionamento (Gouldner, 1977). Al contrario quando vi è una forte interdipendenza tra diverse sottounità con un controllo accentrato delle risorse, non vi sono zone d'incertezza organizzativa ed alto è il grado di sistematicità. Un indicatore importante per stabilire il grado di sistematicità è l'omogeneità organizzativa: più le sotto-unità con funzioni analoghe sono simili tra loro, più esse non sono libere di adattarsi al peculiare ambiente circostanze per approvvigionarsi delle risorse.

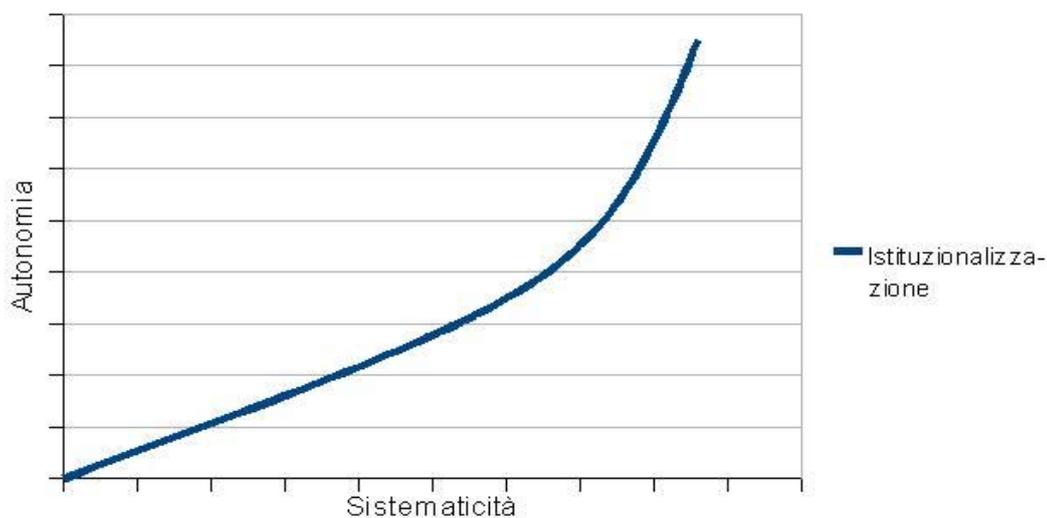


Fig. 2 - Il grado di istituzionalizzazione (Panebianco, 1982)

Vi sono alcune caratteristiche che Panebianco attribuisce a un'organizzazione a forte istituzionalizzazione e che contribuiscono ad individuarla. Innanzitutto ci troviamo di fronte ad una organizzazione centrale extraparlamentare sviluppata: essa dispone di una burocrazia strutturata, di un apparato nazionale in grado di pesare sulle associazioni intermedie e periferiche. Inoltre, come già accennato parlando di sistematicità, il grado di omogeneità tra sotto-unità organizzative del medesimo livello gerarchico è alta. Il finanziamento, per supportare una struttura così articolata dovrà essere regolare e provenire da una pluralità di fonti, in modo da garantire affidabilità circa la capacità di approvvigionamento di risorse. Come premesso trattando del fattore 'autonomia', un partito fortemente istituzionalizzato è in grado di porsi con forza nei confronti delle associazioni collaterali. Infine l'aderenza con lo Statuto, la carta programmatica, specie per ciò che concerne l'organizzazione, sarà maggiore in un partito a forte istituzionalizzazione.

Questi concetti sono tutti fondamentali per consentirci di sviluppare un insieme di indicatori che ci consentano di poter mettere i partiti che esamineremo sotto la lente d'ingrandimento utilizzando il concetto di "istituzionalizzazione". Va tuttavia precisato, come fa Panebianco, che non è mai possibile misurare con precisione le differenze di livello di istituzionalizzazione (p. 122). Egli utilizza questa premessa per mettere in evidenza un'ulteriore correlazione che dovrebbe emergere tra grado di istituzionalizzazione e caratteristiche organizzative: la coesione delle leadership. "In generale esiste uno stretto rapporto fra i due termini: più debole è l'istituzionalizzazione, più è divisa la coalizione dominante; più forte è l'istituzionalizzazione, più è coesa la coalizione dominante". Questo rappresenterà per noi, invece, un ulteriore indicatore: la coesione delle leadership come ulteriore indicatore per stabilire il grado d'istituzionalizzazione. Ove prevarrà una discontinuità forte nella leadership e l'opera della stessa sarà ostacolata da fazioni dovremmo trovare un'organizzazione più liquida e meno strutturata. Dove la leadership è più forte e legittimata, il partito sarà maggiormente strutturato, abilmente organizzato e composto da sotto-unità fortemente integrate.

Va segnalato, tuttavia, un caso deviante: quello del partito carismatico. La presenza del

carisma personale nel leader da luogo a fenomeni completamente opposti a quelli rilevati. “Il partito non può essere contemporaneamente creatura di un leader da lui interamente plasmato e 'braccio politico' di una organizzazione esterna. Ma l'esito deviante prodotto dal carisma 'puro' è un altro. Consiste nel fatto che esso produce contestualmente una coalizione dominante coesa pur in assenza di un processo di istituzionalizzazione organizzativa. Il carisma spezza quindi il legame che abbiamo ipotizzato fra il grado di istituzionalizzazione e il grado di coesione della coalizione dominante tale per cui quanto più forte è l'istituzionalizzazione tanto più coesa è la coalizione dominante (e viceversa)” (Panebianco, 1982, p. 131)

Il grado d'istituzionalizzazione è peraltro fondamentale anche per stabilire la “struttura delle opportunità” interne a ciascun partito, modificando modalità, canali e possibilità entro cui si articola la competizione interna. Ciò che più conta per articolare la nostra riflessione è la *modalità di reclutamento delle élites*. La forte istituzionalizzazione conduce ad un procedimento di reclutamento *centripeto*. La struttura fortemente centralizzata porterà ad una crescita per cooptazione in cui, per la scalata in una struttura ad imbuto sarà indispensabile la convergenza verticale al centro, tramite la dimostrazione di zelo e di consenso nei confronti delle direttive dell'attuale *estabilshment*. Al contrario in una situazione di istituzionalizzazione debole, con una classe dirigente del partito disaggregata, il reclutamento delle élites avrà un andamento *centrifugo*. “La scalata ha un andamento centrifugo perchè, per emergere, occorrerà caratterizzarsi politicamente come parte di un gruppo (una specifica fazione) *contro* tutti gli altri gruppi” ( p.123). In questo caso il partito carismatico si accoda ai casi di partito a forte istituzionalizzazione: “anche in questo partito dunque, come nelle istituzioni forti dotate di burocrazie potenti il reclutamento delle élites ha un andamento *centripeto* e l'organizzazione è fortemente centralizzata” ( p. 131).

Si comprende quindi perchè il concetto d'istituzionalizzazione divenga centrale nella nostra riflessione: esso non solo va a spiegare la presenza di differenze organizzative marcate in partiti che hanno medesima origine o condividano una stessa ideologia (come per esempio il Pci e il Psi), ma fornisce le ragioni anche delle differenze o delle somiglianze tra le sotto-unità che hanno una medesima funzione. La formazione politica è, in tal senso, un ingranaggio di questa macchina, ma è anche uno degli elementi che consente di garantirle continuità, dando legittimazione alla sua struttura o ponendo le basi per un suo rinnovamento.

Uno degli obiettivi che si propone questa tesi è quello di indagare possibili legami tendenziali tra grado d'istituzionalizzazione e qualità e funzioni delle strutture formative, nei maggiori partiti che hanno caratterizzato la storia del sistema partitico repubblicano.

Il concetto di istituzionalizzazione, seppur centrale, è necessario ma non sufficiente a spiegare le dimensioni della formazione nel partito politico. Sarà quindi utile ad accennare brevemente ad altre teorie che servono a restituirci un quadro più completo dei fattori che incidono sulle scelte organizzative. Per far questo farò riferimento ad altre due teorie mutate da Panebianco<sup>10</sup> (1982) a proposito dell'ordine organizzativo e della dimensione del partito, che spiega anche i motivi della scelta dei quattro partiti politici italiani su cui è concentrata la presente ricerca, Democrazia Cristiana, Partito Comunista Italiano, Partito Democratico e Popolo della Libertà. Farò quindi due rapide incursioni, per restituire un quadro il più possibile completo, specificando meglio la natura di due variabili, una sistemica e una culturale che possono incidere sugli obiettivi e sulle strutture della formazione all'interno del partito.

### **1.4.2 La conformazione della coalizione dominante**

La natura della formazione politica, così come altri aspetti di natura organizzativa, vengono fortemente condizionate dalla *conformazione della coalizione dominante* (Panebianco, 1982). Quest'ultima viene definita dal grado di coesione su cui, come si è visto sopra, influisce il livello d'istituzionalizzazione. Per dare una definizione completa sarà tuttavia utile affiancare al grado di coesione altri due fattori: il *grado di stabilità della coalizione* e la *mappa del potere organizzativo*.

1) Il *grado di stabilità della coalizione* si riferisce nello specifico alla capacità delle élite di giungere a compromessi duraturi circa la spartizione delle zone d'influenza entro l'organizzazione. Si differenzia pertanto dal concetto di coesione, che concentra la propria attenzione, come abbiamo visto, sulla divisione *verticale* del potere, sulla presenza/assenza di

---

<sup>10</sup> D'altra parte l'opera di Angelo Panebianco, *Modelli di partito*, riguarda specificamente l'organizzazione nei partiti politici e, in assenza di una trattazione che riguardi nello specifico le strutture formative, è assolutamente essenziale per comprendere le differenze nelle strutture. Si tratta di una lettura ineliminabile che rimane centrale per comprendere in funzione organizzativa gli assetti, le dinamiche interne ed i mutamenti del partito politico.

sacche d'incertezza organizzativa. Il concetto di stabilità guarda invece alla capacità delle *élite* di arrivare ad una divisione *orizzontale* e duratura del potere. “Naturalmente, fra il grado di coesione e il grado di stabilità di una coalizione dominante esiste una relazione nel senso che la coalizione dominante coesa di un partito a forte istituzionalizzazione è *anche* una coalizione dominante stabile” ( p. 311). Ci troviamo dunque a dover concentrare la nostra attenzione sui partiti a bassa istituzionalizzazione. Fatta esclusione per i partiti con un forte “centro” carismatico, che conferisce stabilità alla coalizione dominante, anche con un basso grado d'istituzionalizzazione, vi sono solo due fattori che possono contribuire ad attenuare l'instabilità: 1) la presenza di una forte struttura intermedia che possa contare su una leadership nazionale dotata di carisma situazionale 2) un assetto istituzionale esterno che favorisca la stabilità e la preminenza del leader, nei casi in cui il partito in questione sia partito di governo.

Vi sono quindi 3 casi possibili: quello di una coalizione dominante coesa e stabile che favorisce una strategia espansiva dell'organizzazione, con un alto grado di partecipazione degli iscritti ed un'alta capacità di mobilitazione; quello di una coalizione dominante divisa ma stabile, che ruota attorno ad una figura carismatica o è forzata all'equilibrio da condizioni istituzionali premianti, che si trova inevitabilmente a doversi arroccare su una strategia adattivo/difensiva, basata sull'immobilismo, onde non far esplodere le proprie contraddizioni interne; quello di una coalizione divisa e instabile cui corrisponde una partecipazione di tipo sussultorio e una strategia che alterna l'espansione a fasi di rilassamento a seconda dell'iniziativa di singoli gruppi interni.

2) Per completare il quadro e disegnare compiutamente una completa conformazione della coalizione dominante, non ci resta che guardare alla *mappa del potere organizzativo* . Si tratta in realtà dei diversi organigrammi di partito osservabili sul piano empirico che delineano il rapporto di subordinazione fra i diversi uffici dell'organizzazione. Il grafico che segue, li riassume:

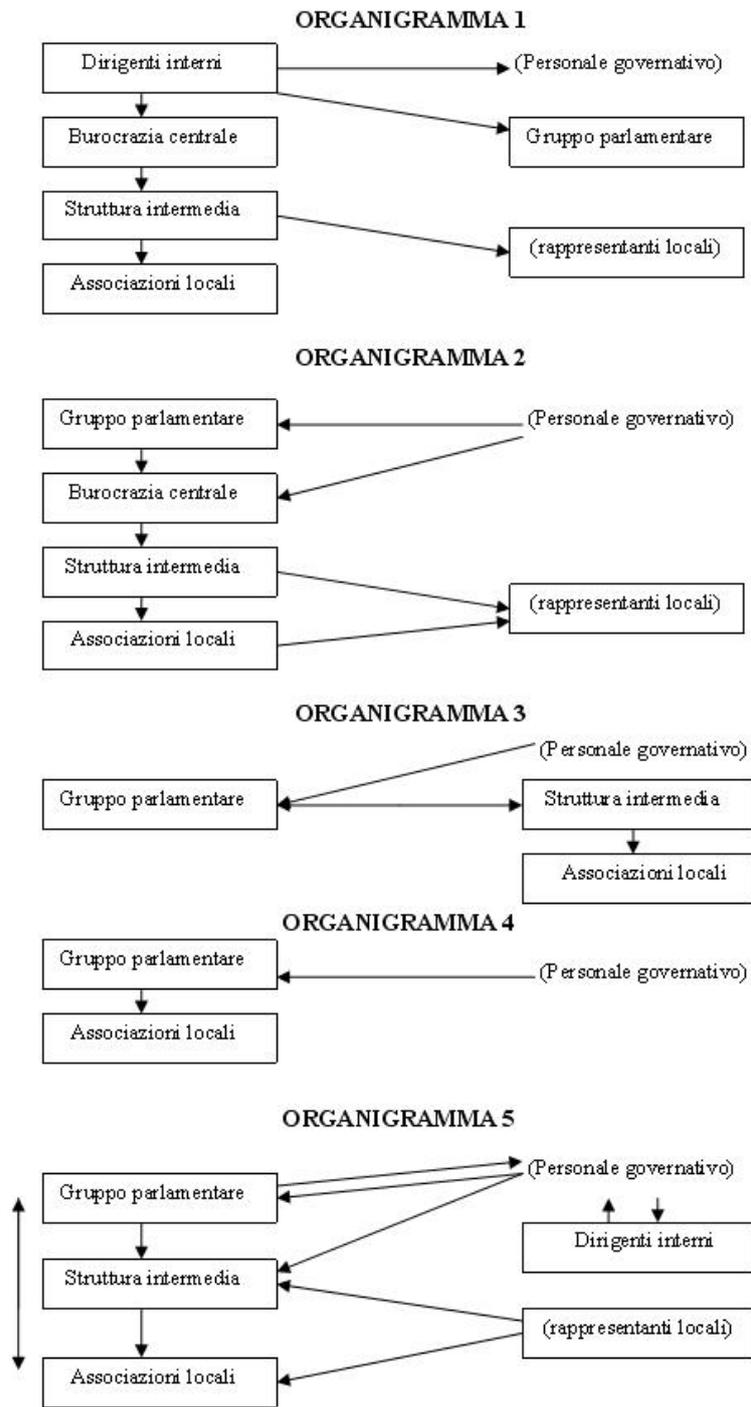


Fig. 3 - Mappa del potere organizzativo (Panebianco, 1982)

Per completezza andrebbe aggiunto che per tracciare la mappa del potere organizzativo

andrebbe tenuto conto anche dei rapporti fra l'organizzazione e altre organizzazioni che più volte, nella storia, hanno inciso pesantemente sulle leadership e persino sulle decisioni di alcuni partiti (basti guardare ai rapporti tra i Partiti Comunisti e il PCUS o tra i *trade unions* e i Laburisti britannici)<sup>11</sup>.

I primi due organigrammi danno conto dei rapporti interni a partiti con un forte grado d'istituzionalizzazione e coalizioni dominanti coese e stabili; il terzo fa riferimento a partiti ad istituzionalizzazione debole con una coalizione dominante divisa ma stabile; gli ultimi due a partiti a basso grado d'istituzionalizzazione e a coalizioni dominanti divise e instabili.

<b>Istituzionalizzazione</b>	<b>Mappa del potere organizzativo</b>	<b>Coalizione dominante</b>
Forte	Organigramma 1	Coesa-stabile (oligarchia)
Forte	Organigramma 2	Coesa-stabile (monocrazia)
Debole	Organigramma 3	Divisa-stabile (poliarchia)
Debole	Organigramma 4	Divisa-instabile (poliarchia)
Debole	Organigramma 5	Divisa-instabile (poliarchia)

Fig. 4 - Schema di correlazione tra istituzionalizzazione, potere organizzativo e

<sup>11</sup> Sebbene sarebbe interessante verificare l'influenza di enti esterni sulle strutture organizzative, e le ripercussioni sulla qualità della formazione politica, ho preferito non inserire troppe variabili in un lavoro che diventerebbe, altrimenti, eccessivamente generico. L'influsso delle politiche e delle pressioni dell'Unione Sovietica, ad esempio, non solo sulla definizione della struttura organizzativa del PCI, ma anche sulla configurazione, gli obiettivi ed i programmi della formazione politica di questo partito meriterebbe, ove

coalizione dominante (riadattato da Panebianco, 1982)

### 1.4.3 La dimensione

Se finora abbiamo guardato a Panebianco per segnalare alcune variabili che possono incidere sull'organizzazione e sulla formazione, per parlare dell'influenza della *dimensione* del partito faremo riferimento, oltre che allo stesso autore italiano (1982), a Michels (1966), a Duverger (1961) e a Blau (1974). A noi, infatti la grandezza del partito interessa più come variabile indipendente che come variabile dipendente, per spiegare il motivo della scelta che hanno portato ad individuare i casi di studio presenti in questo lavoro, anche se faremo una rapida incursione per introdurre le *soglie organizzative* (Panebianco, 1982) in modo da comprendere con che andamento procedano le strategie di espansione (che influenzano decisamente quelle di formazione delle nuove leve) in relazione alla forza del partito.

Come sostiene Michels (1966) la *grandezza* è una variabile essenziale per spiegare l'assetto organizzativo del partito e che consente l'affermazione di una determinata tipologia di coalizione dominante, l'oligarchia. “Con un'organizzazione in continuo aumento la democrazia interna si affievolisce, perchè il potere dei dirigenti cresce nella misura in cui cresce l'organizzazione. Il diverso grado di potere dei dirigenti che riscontriamo nei partiti e nei sindacati dei diversi paesi è determinato, oltre che da motivi etnici e individuali, principalmente dal diverso grado del loro sviluppo organizzativo [...] Se lo svolgimento regolare di assemblee deliberanti di solo 1000 aderenti urta già contro le più grandi difficoltà di spazio, di distanze, ecc., risulterebbe addirittura impossibile quando i partecipanti raggiungessero i 10000.” ( pp. 57-63) Tramite la psicologia delle masse, l'attenuazione del grado di democrazia provocato dalla mediazione di delegati, il desiderio di conservare il potere proprio dei capi prevale.

Ad influire, tuttavia, sull'organizzazione è il numero degli iscritti o la forza elettorale? Secondo Duverger (1961) entrambe giocano il loro ruolo. Panebianco (1982) tuttavia distingue due tipi d'influenza: *indiretta* per ciò che concerne la dimensione elettorale (apertura e chiusura di opzioni governative, appetibilità per i gruppi d'interesse) e *diretta* per il numero

---

fosse disponibile una documentazione sufficiente, una specifica trattazione.

di iscritti. Quel che è certo è che la dimensione organizzativa potrebbe incidere, secondo lo stesso Panebianco, su quattro aree:

1) la *coesione interna*: mentre i piccoli partiti rispondono ad un modello simile a quello della setta (Selznick, 1976), altamente centralizzati, coesi e con forti barriere d'ingresso, quelli più grandi risponderebbero inevitabilmente ad una tipologia simile a quello della coalizione, con aumenti tali a livello di membership da porre (talvolta) in pregiudizio il grado di coesione.

2) lo *stile politico*: intimamente correlata al concetto di coesione, si basa sull'assioma che la setta porrebbe in termini fortemente ideologici la propria opposizione agli avversari, mentre una grande organizzazione si porrebbe verso le controparti con un atteggiamento più pragmatico e accomodante

3) la *partecipazione*: a partire dagli scritti di Michels (1966) si è andata consolidando l'opinione che la crescita dimensionale avesse un effetto deprimente sui tassi di partecipazione/mobilitazione interna. Nonostante alcuni autori (Browne, 1977) abbiano considerato vera una relazione esattamente opposta, data la scarsità di risorse a disposizione per i piccoli gruppi, sembra che la dimensione del partito serva a spiegare solo in parte la variabile della partecipazione. Come sostiene Panebianco (1982) “un partito tende generalmente a provocare forti mobilitazione degli iscritti nella sua fase formativa, ma non perchè sia ancora una organizzazione di dimensioni ridotte, ma perchè – indipendentemente dalla dimensione – si tratta di un 'sistema di solidarietà' orientato alla realizzazione dei suoi fini manifesti. Quando interviene l'istituzionalizzazione (ancora, indipendente dalla dimensione) il partito acquista anche i tratti del sistema di interessi, l'alta mobilitazione iniziale declina in coincidenza con l'affermazione della partecipazione burocratica-professionale (dei professionisti della politica)” (Panebianco, 1982, p. 346)

4) la *burocratizzazione*: se non è dimostrato che esista un nesso di correlazione tra dimensione organizzativa, stile politico e/o tassi di partecipazione, sembra tuttavia probabile che esista tra questi un legame indiretto, che transiterebbe attraverso il tasso di burocratizzazione. Michels (1966) infatti sostiene che dimensione organizzativa, livello di complessità e tasso di burocratizzazione siano grandezze co-varianti. Se è vero che, dal punto di vista empirico è comprovato che un aumento dimensionale

dell'organizzazione porta ad uno sviluppo delle strutture amministrative, altri autori (Blau, 1974) hanno sottolineato che tale crescita non è proporzionale a quella del partito, che beneficerebbe in tal caso di economie di scala.

5) Se finora abbiamo considerato la dimensione organizzativa come una variabile indipendente, non possiamo mancare tuttavia di considerare alcuni casi in cui essa diventa un variabile dipendente, decisiva per stabilire le sorti di un partito politico. Il problema può essere posto in termini di “soglie critiche” (Panebianco, 1982). Se le élites effettuano scelte tali da consentire alle organizzazioni di espandere e diminuire i confini dell'organizzazione, tenendo sempre d'occhio la stabilità organizzativa, talvolta l'ambiente esterno non consente loro di operare liberamente queste scelte: mentre talune sono obbligate, altre vengono frustrate. Esistono due soglie fondamentali entro cui dimensione organizzativa esercita un ruolo autonomo sull'organizzazione: la *soglia di sopravvivenza* e la *soglia di irrigidimento*.

6) Sotto la *soglia di sopravvivenza* il partito manca delle risorse per istituzionalizzarsi ed è costretto, per non sparire, ad una lotta perenne per la sopravvivenza. Questo porta alla conservazione di un “sistema di solidarietà” che vede sempre al centro, senza la possibilità di compromessi, le mete ideologiche, con alti livelli di conflitto verso l'esterno. Ciò porta al *circolo vizioso del settarismo*, dove un piccolissimo partito che non riesce a crescere, deve puntare ad attaccare gli avversari per farsi attaccare a sua volta, isolandosi ulteriormente.

7) Se il partito riesce a superare la soglia di sopravvivenza, può incorrere, ove toccasse un'eccessiva grandezza, in un altro pericolo: la *soglia di irrigidimento*. Userò, come fa Panebianco, le parole di Downs (1957) per descriverla: essa si tocca “quando un ufficio funzionante (o un insieme di uffici) si espande enormemente. Più ampio diventa e più velocemente cresce, più è probabile che il ciclo si completi, anche se la dimensione assoluta è una causa più potente che la velocità di crescita. Man mano che l'ufficio si espande, i suoi dirigenti soffriranno di una crescente perdita d'autorità. I loro sforzi per reagire a questa perdita costituiscono la seconda fase del ciclo. Ciò a sua volta conduce alla terza fase: una crescente rigidità di comportamento e di struttura all'interno dell'ufficio” ( p. 158). Il partito politico, tuttavia, difficilmente raggiunge questa soglia: “dopo una fortissima espansione il partito interrompe la crescita, non

ampia ulteriormente la *membership*. La spiegazione tradizionale è che il partito ha incontrato a quel punto una 'barriera naturale', ovvero ha integralmente prosciugato il serbatoio dei potenziali iscritti. Senza negare del tutto valore alla interpretazione tradizionale, la mia spiegazione alternativa è che, raggiunti certi livelli di grandezza, i leaders premano decisamente il freno per evitare l'emergere di una sindrome del tipo descritto” (Panebianco, 1982, p. 361). E' tuttavia vero, specie ultimamente, che la dimensione dei partiti sembra essere ovunque in netta diminuzione. “Molte ricerche sembrano indicare che i partiti politici reclutano meno che in passato e, soprattutto, che i loro tesserati, a parte qualche riconoscimento formale, tendono a contare di meno nel funzionamento dell'organizzazione. Se le differenze tra nazioni rimangono considerevoli, questa tendenza sembra comunque comune alla maggior parte delle democrazie occidentali. I mutamenti nella struttura organizzativa si riflettono poi in una trasformazione nelle capacità dei partiti di rappresentare i principali conflitti sociali.” ( Della Porta, 2001). Quali le ragioni? Sembrano essere molteplici. A parte quella citata da Della Porta nell'ultima opera citata, una spiegazione riguarda la continua evoluzione dei partiti politici. In effetti, il partito organizzativo di massa, come già si è visto, ha lasciato il passo, negli ultimi tempi, ad un partito elettorale di massa, che punta maggiormente sul risultato che consegue nelle urne piuttosto che al consenso che riesce a raccogliere come organizzazione. Si imporrebbe un'omogeneizzazione nella direzione del “partito pigliatutto” (Bobbio e altri, 2004), caratterizzato dalla riduzione del bagaglio ideologico, dal rafforzamento dei gruppi dirigenti di vertice, dalla diminuzione del ruolo del singolo membro del partito, dalla minore accentuazione del riferimento a una specifica classe sociale o a una clientela confessionale e dalla promozione dell'accesso a diversi gruppi d'interesse (Kirchheimer, 1966) sancendo così un diminuito interesse per la partecipazione e la mobilitazione.

#### **1.4.4 La competizione nei sistemi di partito**

Se finora abbiamo concentrato la nostra attenzione sull'organizzazione interna al partito, è importante sottolineare che nelle strategie educative giocano un ruolo importante anche dei

fattori di tipo ambientale. Tra questi ha un ruolo centrale il livello di competizione cui perviene un sistema di partiti. Tanto maggiore sarà alto il livello di scontro, tanto più alto sarà l'importanza della formazione politica all'interno degli schieramenti per preparare militanti e classi dirigenti allo scontro ideologico.

Ma cosa intendiamo quando parliamo di sistemi di partito? “In genere, parlando di sistemi di partito si è fatto riferimento al numero dei partiti, alla loro dimensione, alla distanza ideologica fra di essi, ai loro reciproci rapporti di alleanza e, soprattutto, competizione, al grado di volatilità elettorale e alla partecipazione elettorale” (Della Porta, 2001). Duverger (1961) distingueva tra sistemi monopartitici, bipartitici e multipartitici, con una netta prevalenza di democrazie che privilegiavano quest'ultimo sistema. Per strutturare questi diversi sistemi sarebbe indispensabile guardare al loro sistema elettorale.

Lijphart (verificare inserimento Lijparth) la pensava tuttavia in modo diverso, introducendo i due modelli di democrazia, di tipo Westminster (basati sul modello anglosassone, ma in cui il sistema elettorale è solo uno delle variabili) e di tipo consensuale.

Per definire, tuttavia l'*habitat* in cui vivono i partiti che analizzeremo farò riferimento ad uno dei più autorevoli politologi contemporanei nello studio delle democrazie, Giovanni Sartori (1970). Nella suo saggio *The typology of party systems: proposal for improvement* egli propone, per l'appunto, un miglioramento rispetto alla teoria di Duverger (1961) inserendovi due correttivi.

Il primo riguarda il “modo di contare”. Se il criterio puramente numerico, in un sistema partitico, è utile, ancor più utile è saper contare. Per un conteggio intelligente non conta tanto guardare alla dimensione di un partito quanto al suo peso strategico. Quando conta un partito? Quando esso possiede i seguenti requisiti:

- 1) *potenziale di coalizione*: se è, anche se non sempre, necessario per formare coalizioni di governo
- 2) *potenziale di ricatto*: se l'esistenza di questo partito influisce sulle tattiche messe in campo dagli altri

Per usare le parole di Fisichella (2000) un partito non conta “quando tale partito non presenta, per una successione di legislature, né un potenziale di coalizione né un potenziale di intimidazione”.

Il secondo correttivo riguarda il livello di polarizzazione ideologica, ossia la distanza

della collocazione degli elettori sulla linea sinistra-destra.

Utilizzando questi correttivi, Giovanni Sartori (1970) introduce una classificazione ben più complessa di Duverger: egli enumera 3 tipi di regimi monopartitici, uno di tipo bipartitico e 2 di tipo multipartitico (cui aggiungerà nel 1976 il multipartitismo segmentato). Sintetizzando l'elenco di Della Porta (2001) le tipologie dei sistemi partitici risultano essere le seguenti:

- 1) *partito singolo*: un solo partito è legale;
- 2) *partito egemonico*: esistono altri partiti satelliti rispetto a quello principale che, però, non competono con esso
- 3) *partito predominante*: esistono partiti minori che competono col partito predominante ma non riescono nei fatti a vincere
- 4) *sistema bipartitico*: due partiti competono per la maggioranza assoluta dei seggi; quello che ottiene la maggioranza governa da solo per un determinato lasso di tempo, dopo il quale avviene la rotazione
- 5) *multipartitismo moderato*: caratterizzato da un numero di partiti “che contano” non superiore a cinque e dalla presenza di governi di coalizione in un sistema bipolare e centripeto
- 6) *pluralismo polarizzato*: in genere con partiti superiori a cinque. Questo regime si caratterizza per la presenza di partiti antisistema, il coesistere di due opposizioni bilaterali mutualmente esclusive, l'occupazione del centro, la polarizzazione ideologica nei partiti e nella società civile, la tendenza centrifuga, l'emergere di posizioni e proposte irresponsabili da parte delle opposizioni escluse dal governo. Il partito di centro è “costretto” a restare al governo.
- 7) *multipartitismo segmentato*: sistema con un numero di partiti superiori a cinque a scarsa polarizzazione ideologica.

La classificazione di Sartori è molto importante ai fini della nostra analisi: i quattro partiti che analizzeremo differiscono tra loro non solo per delle scelte e delle contingenze organizzative, ma anche per il mutato contesto storico e ideologico che è intervenuto. Tale cambiamento ha inciso sulla legge elettorale e sul sistema partitico mutandolo radicalmente e provocando il riadattamento delle organizzazioni. Esse, quindi, devono il loro assetto attuale tanto a fattori esogeni che a fattori endogeni. C'è un ultimo fattore che, però, vorrei

velocemente analizzare per restituire un quadro complessivo degli aspetti che analizzeremo per scoprire eventuali correlazioni con le strategie formative: questo riguarda la cultura.

### 1.4.5 Il contesto culturale

Un aspetto che viene spesso tenuto da parte nelle analisi sull'organizzazione è il contesto culturale in cui esse si situano. Questo aspetto, a mio modo di vedere, specie per ciò che concerne i partiti politici, e più specificamente la formazione, è un elemento essenziale dell'analisi.

Per comprendere il ruolo essenziale giocato dalla cultura politica basterà ricordare la definizione che ne danno Almond e Powell (1988). Questa è, a loro avviso, l'insieme di atteggiamenti e orientamenti dei membri di un sistema politico nei confronti della politica. Ancor più significativamente Fisichella (2000, p. 96) dà questa definizione: “per cultura politica intendiamo l'insieme dei modelli di orientamento del pubblico in ordine al processo politico, ivi inclusa la percezione che i soggetti che compongono il pubblico hanno di se stessi come attori del processo politico.”

Trovo interessante e significativo, per ciò che concerne la nostra indagine, far riferimento alle varietà di “cultura civica” proposte da Almond e Verba nel 1963. Tra queste si distinguono:

- 1) *Cultura parrocchiale (parochial)*: essa è caratterizzata da un scarso o nullo interesse per i sistemi politici nazionali, concentrandosi sulla prospettiva locale.
- 2) *Cultura suddita (subject)*: gli individui che ne fanno parte sono orientati a guardare alle ripercussioni che gli *outputs* del sistema politico possono avere sulla propria sfera privata, ma non hanno propensione a incidere sugli *inputs* o a partecipare ai processi.
- 3) *Cultura partecipante (participant)*: al contrario della precedente è orientata a determinare gli *inputs* del sistema politico e a partecipare ai processi che li gestiscono; è, quantomeno potenzialmente, impegnata nell'articolazione delle domande e nella formazione delle decisioni.

Gli idealtipi strutturali per ciascuna di queste culture civiche sono rispettivamente un regime di tipo tradizionale, una struttura centralizzata autoritaria e un sistema democratico. E' vero tuttavia che possono esistere sei sistemi o anche dei sottosistemi che fanno riferimento a

specifiche aree culturali pur in un contesto politico diverso. Ove queste sub-culture siano dominanti in un'organizzazione influiscono non solo sulla sua ideologia, ma sulla sua stessa struttura premendo per creare organigrammi compatibili al *behaviour* dei componenti dell'organizzazione.

Come asserisce Fisichella (2000, p. 97) “l'approccio in chiave di cultura politica è interessante per almeno tre ordini di problemi. Anzitutto, per ciò che riguarda la questione della legittimità e delle 'regole del gioco' dei singoli sistemi politici. Inoltre per ciò che concerne la stabilità politica. Infine, per quanto concerne il modo in cui gli attori politici (governanti e governati) affrontano i problemi politici e ne ricercano le soluzioni.”

Ma sono anche gli attori politici a influenzare con il loro atteggiamento le modalità attraverso le quali si può raggiungere, specie nelle società democratiche, un compromesso. “Anche come portato delle diverse ascendenze storico-culturali (la democrazia francese non è la democrazia inglese), nei processi politici democratici si possono riscontrare, in ordine al *problem solving*, due orientamenti fondamentali che chiamerò rispettivamente 'dogmatico' e 'negoziale’” (Fisichella, 2000, p. 98). Questo problema viene approfonditamente trattato da Concetta Mercurio (in Coccozza, 2010). Essa riprende prima le teorie di Lippitt e White (1939) e quindi sintetizza quella di Likert (1961) in un modo che può essere utile, più di altri, anche alla nostra trattazione sugli stili di leadership nei partiti, dato che quelli di Blake e Mouton (1964, 1967) sembrano maggiormente rivolti ad una prospettiva imprenditoriale.

Egli individua quattro sistemi manageriali:

- 1) autoritario
- 2) paternalistico
- 3) consultivo
- 4) democratico

Balza all'occhio la somiglianza con le metodologie di gestione del potere in politica.

- 1) Il sistema autoritario si caratterizza per uno scarso coinvolgimento dei subordinati nei processi decisionali e dall'assenza di fiducia nei loro confronti da parte del *management*. La struttura si caratterizza come estremamente gerarchizzata e l'ordine viene imposto con il timore delle punizioni. Si formano gruppi ostili all'organizzazione
- 2) Il sistema paternalistico è tipico del rapporto padrone-servitore. Le decisioni vengono

assunte dal vertice e il sottoposto gode di un certo *range* di autonomia. Le motivazioni si basano più sul premio che sulla punizione e il rapporto che si instaura è di timore reverenziale. I gruppi che si costituiscono non sono ostili all'organizzazione ma soddisfano esigenze di appartenenza dei membri

- 3) Il sistema consultivo si caratterizza per una più elevata fiducia nei confronti dei subordinati. Questi prendono parte a decisioni determinanti ma non fondamentali. La motivazione si completa tramite un più pregnante coinvolgimento. La comunicazione tra i diversi livelli è fluida e caratterizzata da lealtà e confidenza. Si incoraggia l'assunzione di responsabilità e la delega. Le forme di associazione sono a favore dell'organizzazione e, nel caso portino delle critiche lo fanno lealmente. I gruppi informali si riuniscono per svilupparne gli obiettivi.
- 4) Il sistema democratico ha come tratto caratterizzante quello della fiducia. Il processo decisionale è distribuito e i subordinati sono pienamente coinvolti nell'organizzazione e partecipano alle scelte fondamentali. I rapporti interni sono amichevoli, leali e informali. Vi è una responsabilità diffusa e ogni gruppo lavora assieme per il successo dell'organizzazione. (Mercurio, in Coccozza, 2010)

Tutti questi modelli di *leadership* sono presenti in politica, condizionando tanto l'organizzazione quanto la formazione. Oggigiorno, nei partiti attuali, riconosciamo tanto la forma del sistema paternalistico (che sconfina talvolta in quella del sistema autoritario), tanto quella del sistema consultivo. Ben più difficile trovare, se non in piccoli gruppi, il sistema democratico, anche se, non di rado, essa rischia di essere preludio ad una situazione di anarchia. E' evidente, in ogni caso, che mentre un *leader* di partito che adotta uno stile consultivo non ha preclusione nei confronti della formazione, un *leader* autoritario cercherà di ostacolarla in tutti i modi, preferendo, se proprio deve, dei metodi che si concentrino sull'area dell'"essere" e del "saper fare" e scartando le altre due.

Tutti gli elementi di cui abbiamo parlato serviranno a consentirci di mettere in correlazione i tre elementi cui è dedicato questo lavoro: la formazione politica, l'organizzazione di partito e, di riflesso, la *leadership*, in un quadro che coinvolga tutti e tre questi elementi nel divenire della storia Repubblicana del nostro Paese. Siamo adesso pronti a fare il salto le esperienze concrete che hanno in cui si è tradotta la formazione nella

democrazia del nostro Paese.

## **2. Esperienze di formazione nei partiti politici: le principali strutture e i fattori di cambiamento**

Dopo aver completato un excursus che tratteggia da una parte l'attività del formatore politico, il suo bagaglio teorico e gli obiettivi che deve raggiungere e, dall'altra, gli assetti e le evoluzioni del partito come organizzazione, che influiscono sulle strutture formative, tanto per la loro natura di sotto-unità organizzative, quanto per la loro funzione di supporto e legittimazione della movimento politico e dei suoi fini, passiamo in questo capitolo ad analizzare in che modo quanto detto si traduce nella realtà dei fatti.

Gli strumenti utilizzati dal partito per dar seguito alle proprie necessità sul piano formativo, come già detto<sup>12</sup>, sono cambiate nel corso degli anni. E' tuttavia possibile, tramite constatazioni empiriche e suscettibile pertanto di integrazioni, delineare alcune costanti strutturali che hanno caratterizzato l'impegno dei partiti politici, anche a seguito dei mutamenti traumatici dal punto di vista sistemico che hanno caratterizzato gli inizi degli anni '90. E' per questo motivo che inizialmente avrei voluto sintetizzare gli elementi che ho intenzione di porre in risalto in questo capitolo con un titolo forse più accattivante: “i luoghi della formazione”. Sebbene questo darebbe modo di mettere in luce, in una chiave più suggestiva, i propositi cui vorrei dar seguito nella stesura di queste pagine, si sarebbe trattato, in qualche modo, di una promessa che mi trovo costretto a disattendere. Non soltanto per il fatto che voglio andare al di là di una semplice enumerazione di sottostrutture in cui si è fatta e si fa tuttora formazione, cercando invece di delinearne, invece, un'evoluzione che spieghi le differenze che si registrano, al di là del puro dato nominalistico, negli ultimi mezzo secolo di vita democratica. In realtà questa decisione nasce più dalla consapevolezza che sarebbe scorretto, tanto dal punto di vista scientifico, quanto da quello della pura divulgazione, fare una promessa che non potrò mantenere. I “luoghi della formazione”, anche restringendo l'analisi alle sole esperienze organizzate dalle amministrazioni centrali dei partiti, vanno ben

---

<sup>12</sup> Cfr. par. 1.1

oltre le cosiddette “scuole di partito”, le iniziative (spesso molto secondarie) messe in campo da parte dei dipartimenti formazione, le varie giovanili e gli eventi messi in piedi con il proposito di preparare le classi dirigenti. L'intento di quest'opera è far comprendere che la formazione è un dato a bassissima viscosità e, che anzi, trova difficilmente “contenitori” tali da poterla dare una determinata forma e da poterla contenere.

Fuor di metafora, e al di là di dispute linguistiche, è indispensabile partire dal presupposto che non tutto ciò che porta il nome di “formazione”, è nei fatti, pura formazione. Si tratta talvolta anche d'indottrinamento, di propaganda e talvolta pure di centri di elaborazione o addirittura di strumenti di mobilitazione, di aggregazione, di socializzazione o di proselitismo. Nel contempo si possono riconoscere alcuni ambiti che sembrano non appartenere all'impegno formativo, ma che, invece, ne possiedono alcuni requisiti.

E' per questo motivo che, nonostante alcuni potrebbero contestare la mia scelta, ho deciso di inserire in questa trattazione un accenno alle attività di consulenza, che sono rivolte esclusivamente ai professionisti che ricoprono cariche politiche, e che possono essere svolte tanto da personale reclutato dall'Istituzione in cui operano gli eletti quanto da persone prescelte e stipendiate dallo stesso politico. Con questo non intendo dire che ogni collaboratore parlamentare o consigliere ministeriale svolga attività di formatore né che, se effettivamente abbia incarichi che possano essere a questo assimilati, li svolga in prevalenza. Ritengo però che alcune mansioni del personale di collaborazione e del personale amministrativo delle Istituzioni, specie se esplicitamente designato a fare ciò, siano legati a filo doppio alla formazione. Come controprova credo che sarebbe semplicemente assurdo asserire che l'intero patrimonio formativo del Popolo della Libertà si esaurisca nella “Scuola di Gubbio”, che tra l'altro non è neppure specificamente rivolta alle cariche elettive nazionali del partito, e che, di conseguenza, i parlamentari debbano contare esclusivamente su una formazione autoerogata ed autogestita.

La realtà è che, nelle carenze delle strutture centrali, talvolta i politici avvertono la necessità di farsi affiancare da persone che non soltanto collaborino con essi nella gestione delle segreterie, nelle relazioni con l'elettorato, nella produzione di testi di natura normativa, di indirizzo o di sindacato ispettivo, nella predisposizione di strategie comunicative, specie nei confronti della stampa, ma che predispongano anche dossier informativi riguardo agli impegni cui sono chiamati ad assolvere, che spieghino loro alcuni meccanismi costituzionali o

statutari, che sintetizzino per loro quelle che sono, in concreto, le possibilità e i limiti del loro mandato, che si preparino, talvolta, a sostituirli. E che si appoggino ad agenzie, specie durante il periodo elettorale, in un'ottica propria del partito “pigliatutto” (Bobbio, 2000), che forniscano loro non solo previsioni circa gli andamenti degli scrutini, ma li istruiscano sui codici di comportamento da tenere, sui programmi su cui insistere, sulle proposte da evitare e, talvolta, addirittura sul modo in cui vestirsi o atteggiarsi (recependo in tal modo le lezioni di scuola anglosassone).

Senza voler porre in modo eccessivo l'accento su questa componente dell'attività politica, dedicherò ad essa un breve paragrafo alla fine del capitolo, che si baserà sull'esperienza personale, sulla scarsa documentazione rinvenibile e sull'intervista ad un esperto di formazione e di consulenza, cui sono peraltro debitore per il grande aiuto che mi ha dato per addentrarmi in questo territorio ancora per la gran parte inesplorato della politica, cui ha dedicato la gran parte dei propri studi e della propria attività: il dr. Paolo Lombardi.

## **2.1 La scuola di partito**

Se vogliamo guardare alle esperienze di formazione politica non possiamo esimerci dal cominciare con quella legata alle cosiddette “scuole di partito”. Nonostante sia uno degli obiettivi di questo lavoro proporre una lettura più ampia e articolata del concetto di formazione, guardando ad essa non solo come attività più o meno strutturata svolta dall'organizzazione per legittimarsi, garantirsi un ricambio, alimentarsi di nuovi consensi, ma anche come una serie di metodi atti a fornire un bagaglio di contenuti necessari al politico, di cui può essere titolare anche una struttura esterna al partito, resta doveroso cominciare questa breve enumerazione di “luoghi della formazione” col più classico esempio di luogo di educazione alla politica: la scuola di partito.

Come ho già avuto modo di accennare nel primo paragrafo le scuole di partito sono dei luoghi ove la formazione viene impartita in modo più simile all'idealtipo delle strategie indicate dalla gestione delle risorse umane (Cocozza, 2006). E questa somiglianza non si ferma soltanto allo schema del sistema formativo (fig. 1) basato su: analisi bisogni formativi – progettazione e programmazione – attuazione dell'attività – verifica e valutazione ( p. 193).

Essa, come in tutti i sistemi educativi di tipo “scolastico”, porta tanto l'analisi quanto la realizzazione e – in parte – la valutazione della formazione vicine alle proposte più autorevoli avanzate dalla teoria (Ferrari, 1988; Auteri, 1998; Coccozza 2006). Nell'analisi si esaminano così non soltanto il bisogno dell'individuo, visto sia come persona sia come professionista o operatore politico al servizio del partito (Mazzatosta, Ruggiero, Volpi, 1987), ma anche quelli dell'organizzazione (che in questo caso è sia erogatore che committente della formazione). Si perviene quindi alla progettazione articolando contenuti, metodologie didattiche, composizione dei gruppi, scelta del corpo docente, logistica e supporti didattici ed elaborazione del budget (Coccozza, 2006). Senza voler sviluppare ognuno di questi punti (ogni tentativo risulterebbe prescrittivo e non descrittivo), basti dire che le lezioni, spesso frontali e tenute da personale specializzato, avranno luogo in ambienti *ad hoc*, facendo ricorso a strategie didattiche e materiali propri del concetto.

Se è difficile pensare alle esperienze del passato in un'ottica di *learning by doing* con metodologie d'apprendimento sul campo e moderni sistemi di valutazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* (Coccozza, 2006) o attraverso strategie mirate di tipo innovativo (come quelle di cui si darà conto in seguito estrapolate dalle esperienze sul campo illustrate da Bolognini, Mazza, Tonini in Coccozza, 2010) pur tuttavia va riconosciuto che le scuole di partito precedono, nel metodo, gran parte delle teorie poi messe a punto nello studio della gestione delle risorse umane. Sebbene, infatti, vada riconosciuto che il *core* dell'attività da queste svolta era essenzialmente un indottrinamento di tipo ideologico, non può essere negata la grandissima innovazione introdotta tramite l'idea della necessità di una formazione continua e specializzata per quello che, senza nulla togliere all'afflato morale, come abbiamo visto, resta pur sempre, nella prevalenza dei casi, una professione. E' forse proprio questa specificità, tale da porre la politica in mezzo al guado tra “mestiere” e volontariato, che le permetterà essere precursore dei tempi, dando modo di sperimentare delle metodologie all'avanguardia. Questo è, a mio avviso, un merito dei partiti della Prima Repubblica, specie di quelli che, come la Democrazia Cristiana, il Partito Comunista Italiano e, per certi versi, il Partito Socialista Italiano, che potevano contare, per la loro capacità di mobilitare risorse materiali ed umane, sulle macchine organizzative più complesse ed efficienti.

Va detto, tuttavia, che il quadro cambia decisamente con l'inizio della seconda Repubblica. Nonostante i partiti maggiori che si affacciano sulla scena dopo il 1993

comincino il loro percorso proprio nel segno della formazione, tramite l'immediata costituzione di un Dipartimento *ad hoc* nel caso di Forza Italia (Lombardi, 2001), o con l'inserimento nello Statuto (anche nella prospettiva della continuità con la tradizione del Partito Comunista Italiano) di una chiara ed articolata politica della formazione del caso del Partito Democratico della Sinistra, nella realtà gli esiti saranno disorganici o deludenti. Saranno invece partiti di minori dimensioni, come Alleanza nazionale o Rifondazione Comunista, che si sono trovati meno degli altri a dover affrontare una contestazione rivolta alle proprie macchine organizzative, a conservare e a valorizzare le proprie strutture educative interne.

Dopo questa riflessione preliminare, darò conto delle articolazioni e delle attività delle principali scuole di partito dell'Italia repubblicana, con speciale riferimento all'epoca del "bipartitismo imperfetto" in cui se ne possono rinvenire gli esempi più autorevoli, ma senza trascurare le esperienze della Scuola di Gubbio, per ciò che concerne Forza Italia prima e il Popolo della Libertà poi,, e della *Summer School* del Partito Democratico inaugurata dal segretario Dario Franceschini a Castiglione del Lago. Nel paragrafo che seguirà, dedicato più genericamente ai dipartimenti formazione, cercherò di sviluppare invece l'argomento delle attività in cui questi sono stati impegnati tanto nei primi cinquant'anni di storia repubblicana quanto (e soprattutto) nell'età del bipolarismo inaugurato prima dalla riforma elettorale in senso maggioritario del 1993 (il cosiddetto *Mattarellum*) e poi dalla nuova legge 270 del 2005, a prima firma del Ministro delle Riforme on. Roberto Calderoli (il cosiddetto *Porcellum*, secondo la fortunata dizione ideata dal politologo Giovanni Sartori sulle colonne del Corriere della Sera<sup>13</sup> ) ancora in vigore nel momento in cui scrivo queste righe. Ho deciso di effettuare tale distinzione non tanto perchè ritengo che le scuole di partito debbano essere enucleate dalle strutture proprie del dipartimento formazione: esse ne sono anzi parte organica. Va tuttavia segnalata la specificità delle scuole di formazione, che si distinguono dalle iniziative frammentarie che le contornano o che, oggigiorno, le sostituiscono non solo in una chiave di valutazione strumentale delle stesse, ma anche in termini di efficacia e persino di obiettivi perseguiti. In tal senso inevitabilmente saranno presenti sovrapposizioni, di cui è bene dar conto in via preliminare.

Vorrei inoltre sottolineare che la scelta di limitare l'analisi a quattro scuole di partito

risponde alla necessità di focalizzare l'attenzione sui partiti oggetto della trattazione. Non andrebbero infatti dimenticate le esperienze del Partito Socialista Italiano e di altri partiti minori, né, tra le esperienze più recenti, dopo il terremoto dei primi anni '90, quelle di partiti come la Lega Nord o Rifondazione Comunista, che certamente costituiscono esempi altrettanto interessanti di formazione politica all'interno dei partiti.

### **2.1.1 La scuola di formazione del Partito Comunista Italiano: il mito delle Frattocchie**

Per la maggior parte dei cittadini italiani (o sarebbe meglio dire, per chi lo conosce) il nome Frattocchie indica soltanto una frazione del comune di Marino, in Provincia di Roma. Per un militante comunista, tuttavia, quel piccolo centro, che già dalla parola per i dialetti laziali evoca l'idea dell'isolamento, le Frattocchie sono molto di più: sono la sede del più importante Istituto di Studi Comunisti d'Italia e dell'Europa Occidentale.

“Palmiro Togliatti ci passò la convalescenza dopo l'attentato del '48, nella dépendance che gli ex corsisti ancora chiamano “Villa Togliatti”. Paolo Franchi ci rimise una Mont Blanc, dimenticata al tavolo della presidenza giusto il tempo di arrivare in fondo alla sala, tornare indietro e ricavarne amare considerazioni sui primi segni di un processo di laicizzazione imminente, o forse già in corso, anche nel Pci. Siegmund Ginzberg ci trovò la sua prima moglie, notando i graziosi lineamenti di una giovane compagna, cui per sua stessa ammissione dedicò molto maggiori attenzioni di quelle che prestò ai lineamenti di economia politica o di storia d'Italia. Tutti quanti, a cominciare da Pietro Folena, ne ricavarono un'inguaribile nostalgia per corsi, riunioni, assemblee e seminari come si svolgevano allora, in quella grande villa ottocentesca – con tanto di piscina e ping pong, con la grande mensa comune e quel terribile vino bianco dei Castelli – all'Istituto di studi comunisti Palmiro Togliatti, la scuola quadri del Pci. Una nostalgia che si sarebbe fatta insopportabile negli anni a venire e negli alberghi in cui si finisce adesso, ai tempi dei convegni e delle convention. E delle Summer School.” Così esordisce Francesco Cundari nel non tenero articolo “Andavamo alle Frattocchie”, apparso sul quotidiano Il Foglio del 13 settembre 2008, rievocando i fasti

---

<sup>13</sup> [http://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Editoriali/2006/11\\_Novembre/01/sartori.shtml](http://www.corriere.it/Primo_Piano/Editoriali/2006/11_Novembre/01/sartori.shtml)

dell'Istituto Togliatti e contrapponendolo alle nuove iniziative nel campo della formazione del Partito Democratico (Appendice I). In realtà, nonostante la vena polemica, queste righe ci restituiscono un'atmosfera che forse, come si affretta a sottolineare lo stesso Cundari, non rievoca esattamente quella della “scuola” nel senso italiano del termine, ma che, nell'immaginario di chi sta vergando queste righe, figlio probabilmente della filmografia americana ricorda maggiormente quella del *college* statunitense. Un paragone che probabilmente sarebbe dispiaciuto ai tanti studenti che hanno affollato le aule dell'Istituto Togliatti.

In realtà, anche a testimonianza della nota influenza che l'Unione Sovietica esercitava sui dirigenti e sull'organizzazione del Partito Comunista Italiano, va ricordato che la scuola era inizialmente intitolata ad Andrej Zdanov, responsabile della cultura nel PCUS, ai tempi di Stalin e del realismo socialista, come ricorda Miriam Mafai nel volume *Botteghe Oscure addio* (1996). Solo successivamente, dopo il 1950 e contrariamente all'opinione del segretario del PCI<sup>14</sup>, prenderà il nome di Istituto Togliatti per poi concludere la propria storia, dal 1973 al 1993, con la classificazione di Istituto di studi comunisti Palmiro Togliatti (TTFig, Apc, Partito, 1973, mf 051/824).

Se vogliamo approfondire, tuttavia, non è neppure questa la genesi della scuola di partito comunista, né, per essere precisi, questa può essere considerata l'unica scuola di partito del PCI, dato che quella delle Frattocchie non rappresentò che il vertice del sistema piramidale dell'istruzione comunista (Marijnen A. in Orsina, Quagliariello, 2000). Questo sistema vide dei precedenti già prima della fine della guerra e strutture subordinate dislocate sul territorio. Si apprestano, dunque, una scuola centrale per la formazione dei dirigenti federali, delle scuole provinciali per la formazione dei quadri dirigenti di sezione, dei corsi di sezione per la formazione dei quadri dirigenti delle cellule e dei corsi di cellula per l'elevazione del livello politico di tutti i militanti. Sarebbe impossibile dare un quadro dettagliato dell'intero sistema formativo comunista in questa trattazione, ma basterà fare una breve incursione sulla struttura della sua scuola di punta per consentire di restituire al lettore una prospettiva diacronica e i tratti essenziali che possono interessare ai fini della nostra trattazione.

E' per certi versi curioso che sia una studiosa francese, Anne Marijnen (in Orsina,

---

<sup>14</sup> Cfr. Lettera di Togliatti alla segreteria, 30 nov. 1954 in Fondazione Istituto Gramsci, Archivio Partito Comunista, Palmiro Togliatti, Carte Ferri Amadesi, 1954, fasc. 25, b. 28.

Quagliariello, 2000, p. 679), a restituirci uno dei saggi più interessanti sulla scuola del Partito Comunista, ricordandone con queste parole l'atto di nascita: "Les écoles de cadres font partie intégrante du système de formation ideologique et politique mis en place par le PCI après la seconde guerre mondiale. un projet du 19 juin 1944 jette les bases de ce système pyramidal qui se développe dans les années suivantes à tous les niveaux du parti et touche de nombreux militants".

Rinveniamo nelle carte del PCI<sup>15</sup> il primo riferimento alla scuola delle Frattocchie: "Concretamente si decide che la scuola Centrale del P. incominci il suo lavoro per il 15 novembre. Fedeli è incaricato di realizzare tale decisione in collaborazione con la sezione di Organizzazione della Direzione e con la Federazione di Roma". Già prima della fine della guerra, dunque, il PCI dimostra tutte le sue potenzialità organizzative e la sua volontà di mettere tra le priorità l'azione formativa. Questa capacità risalta nelle parole di Giuseppe Romita, a seguito del suo primo incontro con Nenni, a Roma, il 6 agosto 1943: "Come segretario di quel piccolo partito che era stato organizzato durante la cospirazione e la guerra, gli consegnai il ruolino degli iscritti e Nenni rimase esterrefatto. "Ma siamo pochi" esclamò "il partito non c'è, ci sono solo i comunisti." Gli risposi che sì, il partito non esisteva come organizzazione, ma esisteva nella coscienza di molti cittadini" (Romita, 1951, p. 28)

Dal materiale desunto dal sito [www.teamsviluppo.com](http://www.teamsviluppo.com) oltre che dalle carte dell'Istituto Gramsci e, specialmente dalle pubblicazioni editate dalla Sezione Scuole di partito del Pci (1978, 1981), che ci aiuteranno a tracciare questa breve cronistoria, apprendiamo, però, che i corsi iniziarono solo a dicembre in via Guidubaldo Del Monte a Roma, anche se si trasferiranno presto a Frattocchie, che, come ricorda Cundari nel già citato articolo de Il Foglio, si raggiungeva girando a sinistra dopo aver raggiunto il cippo che segnava il 22mo km sull'Appia. L'intenzione del Partito di farne la scuola d'élite, si manifesta già subito anche nella logistica: nel 1950 la scuola comincia il primo ampliamento, mentre nel 1952 inizia la costruzione di nuovi locali, ad opera di architetti militanti. Compito dell'Istituto Gramsci fu innanzitutto la formazione ideologica, ma in realtà la sua missione di formazione non si fermò lì (Mazzatosta e Volpi, 1983): il quadro comunista, e specialmente il dirigente di partito, in realtà, doveva possedere una formazione a tutto tondo, non soltanto dal punto di vista ideologico, ma soprattutto doveva essere alfabetizzato ed educato per consentire un suo pieno

riscatto, secondo l'insegnamento gramsciano. Chi fa parte dei "quadri" comunisti? E' ancora una volta Anne Marijnen (in Orsina, Quagliariello, 2000, p. 682) a risponderci: "Cette appellation recouvre [...] une gamme variée de responsabilités qui va da la cellule au secrétariat général du parti. Bien évidemment, c'est un statut qui n'est pas nécessairement lié à celui de fonctionnaire du parti, même si plus on monte dans la hiérarchie plus les dirigeants sont fonctionnaires."

La scuola delle Frattocchie, tuttavia, come già detto, non era che l'apice della scuola di formazione piramidale del Partito. Come scuola centrale essa era destinata alla formazione di dirigenti e di funzionari che prestavano il loro lavoro in organismi centrali. Veniva, invece, formato localmente tanto il personale di sezione quanto i militanti, utilizzando le strutture note come "cellule" presenti in prevalenza nelle fabbriche, secondo l'organizzazione tipicamente comunista. Vi era anche un livello superiore d'istruzione: alcuni allievi, selezionati congiuntamente dalla commissione quadri e scuole, dalla direzione della Scuola e dalle federazioni provinciali, venivano mandati a Mosca, presso le strutture del PCUS. Le spese, non indifferenti, di vitto, alloggio e del viaggio gravavano per la gran parte sulle Federazioni Provinciali.

Per un breve lasso di tempo, fino alla fine degli anni '50 l'Istituto Togliatti e l'altra scuola più importante del partito, l'Istituto A. Marabini, non consentirono la promiscuità, dedicando luoghi e corsi specifici alle giovani (Marijnen A. in Orsina, Quagliariello, 2000). Era infatti la scuola Anita Garibaldi di Faggeto Lario ad essere riservata alle donne. Faccio ancora riferimento alla penna di Cundari (Il Foglio, 13 settembre 2008) per restituire un quadro più arguto dell'ingresso delle donne nell'austero Istituto di Marino: "All'inizio, per la verità, non ci potevano entrare nemmeno le donne, che avevano le loro scuole di partito rigidamente separate da quelle dei maschi (perché, ovviamente, Frattocchie era solo la punta più alta di una vasta rete di scuole diffuse per la penisola, seguendo la struttura del partito, dalla Lombardia alla Campania). Quando si decise di provare ad aprire l'Istituto al genere femminile, ancora ai tempi di D'Onofrio, l'ufficio quadri cominciò con il selezionare quattro compagne particolarmente meritevoli, che lo stesso D'Onofrio volle incontrare di persona. 'Vivrete per tre lunghi mesi – disse loro con tono grave – sotto lo stesso tetto con trentasei uomini. Il vostro comportamento sarà decisivo per evitare che il collettivo sia turbato da

---

<sup>15</sup> Fig, Apc, Partito, 1944, Fondo Mosca, segreteria, verbale del 24 ottobre 1944

storie di innamoramenti e di gelosie””. Al di là della nota di colore, anche quest’evento ci consente di restituire un’idea, per l’Istituto Togliatti, di estrema serietà e impegno per la formazione: è evidente, nell’iniziale scelta della distinzione di genere, la decisione di evitare distrazioni e coinvolgimenti emotivi in un ambiente che, secondo alcune testimonianze raccolte dallo scrivente, non mancò d’ispirarsi anche al modello militare della Compagnia di Gesù (cfr. par. 3.5).

Direttori della scuola furono nomi di peso a testimonianza della grande importanza che veniva assegnata alla struttura e agli insegnamenti che in essa venivano impartiti: tra questi ricordiamo il già citato Armando Fedeli, Carlo Farini, Paolo Robotti, Luigi Amadesi, Mario Spinelli, Enrico Berlinguer, Pietro Valenza, Giuseppe Dama, Corrado Morgia e Franco Ottaviano. I direttori erano prescelti dal partito ed erano responsabili tanto dell’organizzazione interna quanto della didattica. Il corpo docente era selezionato e ristretto, tendenzialmente fisso con l’innesto, per singole lezioni, d’intellettuali vicini alle posizioni del PCI.

I corsi erano impegnativi e di lunga durata. I periodi di permanenza variarono nel tempo, ma potevano arrivare a 6 mesi ed oltre. Questo, da un documento del 1947<sup>16</sup>, il sistema in cui veniva cadenzata la giornata:

- ore 7: sveglia e riordino delle stanze
- ore 7.55: inizio dei corsi
- ore 12.: pranzo e riposo
- ore 15: discussione e studio
- ore 19: cena e libera uscita
- ore 22: rientro

Non vi erano solo lezioni ma anche spazio per lo studio collettivo, la discussione e il lavoro manuale. Come ricorda Miriam Mafai (1996) “durante il corso, gli allievi venivano tenuti sotto osservazione per individuarne il temperamento, le debolezze e i punti di forza”. Questo lavoro di “educazione politica e morale” si concludeva, alla fine, in un discorso in cui l’allievo “doveva parlare di sé e della propria famiglia, illustrare i motivi della scelta politica compiuta, scavare nei difetti e nelle debolezze della sua personalità, portare alla luce gli episodi più oscuri della sua esistenza”. Erano poi docenti ed allievi a scavare, con domande,

“nelle pieghe del detto e del non detto”.

I programmi dei primi periodi comprendevano: storia d'Italia, storia del partito bolscevico, materialismo dialettico e storico, economia politica, storia del Pci, costruzione del socialismo, linea politico-organizzativa del Pci, lingua italiana e biografie ([www.teamsviluppo.com](http://www.teamsviluppo.com)). Negli anni successivi si lasciò un ruolo maggiore alle materie economiche e allo studio individuale, accantonando le esperienze collettive. Inoltre si affiancarono, ai corsi di maggior durata, altri più brevi specificamente rivolti a militanti e funzionari selezionati, che vanno fino ad un periodo di due mesi e sono dedicati ad argomenti generale o di carattere più circoscritto.

E' interessante constatare l'evoluzione successiva: dagli anni '60 infatti si continuò a guardare all'Istituto delle Frattocchie come scuola per ospitare i corsi a “carattere più elevato”, ma si cominciò a concepire la struttura come rivolta anche alla “formazione dei formatori” e all'opera di “elaborazione della nostra politica e dei suoi presupposti teorici” (Fig, Apc, Partito, 1966, Sezione scuole di partito, mf 523/1910). Questo a controprova che i luoghi di formazione, nelle realtà più istituzionalizzate, non sono solamente rivolti all'educazione teorica-pratica-ideologica delle future classi dirigenti, né sono soltanto luoghi di selezione delle stesse, ma divengono anche fonte di elaborazione ideologica e di giustificazione tanto dell'organizzazione, quanto delle scelte strategiche del partito.

Nel corso del tempo, la difficoltà delle federazioni di sostenere le spese per periodi prolungati si tradusse nella necessità di prevedere una durata più ragionevole per il “corso lungo”, che consentì tuttavia alla scuola di organizzare più corsi all'interno dello stesso anno solare. Secondo le dichiarazioni di uno dei direttori della scuola, Giuseppe Dama ( Fig, Apc, Partito, 1974, Sezione scuole di partito, documentazione non classificata, III convegno sulle scuole di partito, ciclostilato, b. 272, f.101). Anno di svolta, in tal senso è il 1966, quando i corsi lunghi passarono dalla lunghezza di un anno o sei mesi a due o tre mesi per corso, per poi assestarsi alla durata di quattro mesi a partire dagli anni '70. Fu in tale periodo, sempre secondo la stessa testimonianza, che il sistema d'istruzione subì severi cambiamenti che ridimensionarono il ruolo di Frattocchie: si aprirono nuove scuole, tra cui quelle a carattere interregionale e si avviarono altri tipi di corsi, tra cui quelli ad “intelaiatura storica”, quelli “articolarati per problemi” e quelli a “struttura seminariale”, allontanandosi dal sistema di

---

<sup>16</sup> Fig, Apc, Partito, 1947, Fondo Mosca, Segreteria, verbale del 18 marzo 1947, Mf. 268

studio collettivo avviato negli anni precedenti.

Per ciò che concerne l'Istituto Togliatti, in questa perdita di centralità, trovò l'occasione per recuperare in parte la sua missione primigenia, attivando corsi di un anno per operai, affiancandoli a corsi monografici di un mese per specifiche categorie di quadri politici. Si registra in questo periodo lo smarrimento di una matrice fortemente ideologica per lasciar spazio, più genericamente, alla formazione, specie sulla politica economica o sul comportamento da tenere in occasione delle competizioni elettorali (da qui la famigerata fama che portò a esaltare la preparazione dei rappresentanti di lista ai seggi). Furono inoltre istituite lezioni su temi d'attualità, tra cui il terrorismo e le politiche industriali.

Come già accennato si trattava di uno sforzo poderoso da parte del partito, che rimborsava ai quadri operai selezionati per il corsi anche il mancato guadagno che subivano non recandosi al lavoro. Negli ultimi quindici anni, così, (cfr. par. Intervista a Franco Ottaviani) i corsi si ridussero, furono divisi per categorie sociali (donne e operai) o politiche (segretari federali) e diventarono d'impianto generale. In questo periodo i corsi lunghi, che tornarono di quattro mesi, furono nuovamente affiancati a corsi monografici e a seminari legati a specifici problemi politici o ad argomenti d'attualità. Innovazione significativa fu l'apertura degli stessi ai non militanti.

La cessazione dell'attività è legata al 1993, due anni dopo il Congresso di Rimini, ossia poco dopo la trasformazione del PCI in Partito Democratico della Sinistra.

Come per la DC (cfr. par. 2.1.2) si è scelto, nell'impossibilità, in questa trattazione, di esaminare dettagliatamente anno per anno l'offerta formativa dell'Istituto centrale (sarebbe opera assai vasta visto che, pur limitando la ricerca al primo quadrimestre del 1977, dobbiamo dar conto di 5 corsi residenziali nel solo Istituto Togliatti), di guardare ai corsi previsti in un limitato lasso di tempo per dare la percezione dell'attività svolta<sup>17</sup>. La scelta della seconda metà degli anni '70 è dovuta al fatto che nel 1974 si introduce la prima legge di finanziamento pubblico ai partiti (Legge Piccoli, 195/74), consentendo alle organizzazioni politiche di poter fare affidamento su un flusso d'entrate fisse che, come ricorda Panebianco (1982) sono uno degli elementi che più contribuisce, insieme al criterio della sistematicità e alla coesione delle classi dirigenti, al fine di determinare il grado di istituzionalizzazione. Non essendo la

---

<sup>17</sup> D'altra parte lo stesso obiettivo di questo lavoro non è quello di "misurare" la formazione: sarebbe impossibile! Quello che mi propongo è restituire un quadro dei mutamenti intercorsi prima e dopo gli anni

coesione interna un fattore misurabile (dato che andrebbe reso operativo) ed essendo comunque controversa la natura più o meno carismatica del PCI dell'epoca Togliatti, ho scelto di guardare a questi anni perché, tanto per la DC, quanto per il PCI, in essi la formazione ebbe un rinnovato impulso (Mazzatosta, Volpi, 1983).

Se guardiamo infatti ai dati riportati nella pubblicazione a cura della Sezione scuole del PCI, La scuola di partito (1980), riportati nel volume "Il partito in cattedra" (Mazzatosta, Volpi, 1983), ci rendiamo conto che dal 1977 al 1978 i partecipanti passano da 2762 a 4612, quasi raddoppiando. Ecco sinteticamente la crescita registrata nei partecipanti ai corsi residenziali nel periodo che va dal 1977 al 1980:

<i>Anno</i>	<i>Partecipanti ai corsi</i>
1977	2762
1978	4612
1979	4245
1980	5204 (di cui 1305 alle Frattocchie)

In questi anni, oltre all'Istituto di Studi Comunisti Palmiro Togliatti, che, come sopra ricordato, in questo periodo perde la specificità di scuola d'élite, sono attive altre 8 scuole a Faggeto Lario, Modena, Lecce, Albinea, Cascina, Torre a Mare, Castellamare, Bari. Sembra pertanto recepito l'obiettivo di una maggior copertura territoriale, con ripercussioni sulla struttura piramidale della formazione.

Esistono inoltre tre tipologie di corsi:

- 1) *Corsi di aggiornamento*: la durata va dai 4 ai 5 giorni ed è rivolto agli ex-corsisti che abbiano già effettuato corsi di lungo periodo.
- 2) *Corsi di approfondimento*: di durata compresa tra i 7 e i 15 giorni, rivolti a selezionate tipologie di quadri politici
- 3) *Corsi di carattere formativo*: sono quelli di "lunga durata" che, come già accennato, sono rivolti specificamente a quadri operai e giovani funzionari per i quali è necessario un insegnamento di base, secondo il motto "conoscere il mondo per

---

'90 nella formazione politica, sia per ciò che concerne le strutture, sia guardando agli obiettivi

trasformarlo". La loro durata varia dai 3 ai 10 mesi.

L'Istituto Togliatti, come si è detto, in questo periodo si concentra sui corsi monografici e su quelli di lungo periodo. Sono 884, in questa sede, i partecipanti a corsi che vanno dai 2 ai 15 giorni, 100 quelli che prendono parte a quelli che vanno da 1 a 4 mesi e soltanto 15 i quadri che sono selezionati per i corsi di 10 mesi.

E' impossibile non considerare la modernità della struttura formativa, che riprende la distinzione tra formazione e aggiornamento e che sembra quindi rivolta alla formazione continua. Anche l'interattività, necessaria per l'insegnamento agli adulti (Cocozza, 2006), sembra confermata dall'impostazione, rivolta, come si è visto sopra, non solo all'apprendimento tramite lezioni di tipo frontale, ma anche alla discussione, al dibattito e all'analisi (con estremizzazioni deleterie nel caso dell'analisi psicologica): "la modernizzazione delle scuole ha anche investito la metodologia dell'insegnamento e la didattica. Si può dire che va sparendo la lezione-conferenza, ma nello stesso tempo è stato ridimensionato lo studio di gruppo, (che, come accadeva nelle scuole finché è stato di moda, rischiava di risolversi in inconcludente ricerchiamo). Un ampio spazio didattico viene occupato dal seminario, dalla esercitazione che in particolare per i quadri operai consiste nell'avvio alla lettura attenta e metodica del testo, dallo studio individuale, e dal dibattito conclusivo. In sintesi si pone la formazione anche come momento di necessaria ed inevitabile autoformazione, presa di coscienza di se stesso, oltre che tecnicamente dei problemi, attraverso l'impegno metodico e guidato" (Mazzatosta, Volpi, 1983).

La struttura formativa di tipo residenziale è rivolta in prevalenza ai dirigenti provinciali, regionali e sezionali (568), mentre in numero molto inferiore sono i dirigenti di zona e sindacali (116) selezionati per partecipare ai corsi. L'età media degli studenti è molto bassa e si aggira sui 31 anni, a conferma che le scuole sono rivolte prevalentemente alla selezione e alla preparazione delle nuove leve. Tra queste vi è una pattuglia consistente di operai (24,47%), mentre ridotta è la componente femminile (12,31%).

Dal trimestrale "La scuola di partito" (n. 3 Settembre-Novembre 1976), ci accorgiamo dell'intensa attività delle strutture: 5 sono i corsi organizzati dall'Istituto Palmiro Togliatti nel periodo che va da dicembre a marzo. Accanto al corso di 7 mesi per operai, compaiono corsi

che vanno dalla durata settimanale a quella di 4 mesi, suddivisi per argomento di trattazione (politica agraria, politica economica) o per categoria politica (istruttori, dirigenti di Federazione, quadri operai). Vi è anche un seminario sul pensiero gramsciano. Più brevi sono invece i periodi per corsi residenziali previsti in altri Istituti: si va dalla durata di pochi giorni al corso di 9 settimane previsto per i quadri operai nell'Istituto M. Alicata. Va registrata la capillarità della presenza di sedi nel Nord Italia, mentre più disorganizzata è quella del sud. Come recita la rivista, per ciò che concerne Salerno “è iniziata l'attività educativa con la utilizzazione di un albergo [...]Fra le iniziative da segnalare indichiamo quelle di Castellammare di Stabia (Napoli) dove una delle strutture locali, già in parte attrezzata, verrà utilizzata per una scuola di zona a carattere pressoché continuo, con impegno organizzativo e finanziario di 21 sezioni (4500 iscritti '75)”. Ancor più saltuaria l'attività delle scuole di Lecce e Bari.

In realtà l'inizio degli anni '80 rappresenta un fuoco di paglia per la formazione PCI dato che, dopo questo periodo di attivismo, la formazione tramite corsi residenziali si andrà ritraendo nuovamente nell'Istituto centrale e il Partito punterà piuttosto su convegni e iniziative di tipo seminariale di breve durata.

Riprende invece vigore l'attività alla fine degli anni '80, sotto la guida di Franco Ottaviano. Tornano i corsi lunghi di un anno (sebbene limitati a 4-5 giorni ogni mese, con sperimentazioni di lezioni a distanza). Nel 1988 si tiene il 7° Convegno sulla formazione del partito, tenuto con il concorso del Dipartimento Organizzazione. Questo rinnovato impegno parte da una convinzione: come ricorda Ottaviano (D'Alema, Ottaviano, 1988, p. 11) “ a me sembra che incrociando temi in discussione, struttura dei programmi, successi e insuccessi, si ricava un tratto, forse ovvio ma che credo sia giusto richiamare: tanto più la formazione con la sua specificità, anzi, utilizzando al massimo questa sua specificità, diventa 'parte' del progetto politico, ne condivide dialetticamente le sorti, tanto più è fertile il suo lavoro. La sua efficacia è in rapporto di reciprocità con il rinnovamento del partito, il suo modo di lavorare, il suo modo di produrre politica: la sua efficacia consiste proprio nel saper concorrere a questi obiettivi.”

E' troppo tardi. Se la crisi che già Ottaviano percepiva e si proponeva con una rinnovata azione della formazione, sembrava essere ancora gestibile, essa esploderà poco più di un anno e mezzo dopo, travolgendo poco a poco, non solo l'Istituto Togliatti e la sua storia, ma

l'intero PCI.

Se, tuttavia, possiamo stabilire nel 1993 una data finale per la scuola di partito, non possiamo fare altrettanto per le politiche di formazione in genere, dato che esse, seppur profondamente trasformate e ridimensionate quanto a impegno ed obiettivi, proseguiranno ad essere formulate con il mutamento del PCI prima in Partito Democratico della Sinistra e, successivamente, nei Democratici di Sinistra, per poi giungere nell'ultimo approdo del Partito Democratico.

### **2.1.2 La risposta democristiana al sistema di formazione comunista: la scuola della Camilluccia**

La relazione del segretario della Democrazia Cristiana Amintore Fanfani a seguito del VI Congresso nazionale del 1956, celebrato a Trento in memoria della scomparsa di Alcide de Gasperi, avvenuta due anni prima, includeva nei suoi passaggi queste parole: “Ma intanto mentre al compito più urgente, quello di dare seggi, bandiere, strumenti ai combattenti scudocrociati si provvedeva, si iniziava, meno clamorosamente, il lavoro di determinazione, approfondimento e volgarizzazione ideologica. Anche in questo tornammo in primo luogo alle origini, quelle del '45-'46 quando in Roma il lavoro organizzativo fu fatto accompagnare dal lavoro ideologico, di studio e di formazione. La villa della Camilluccia fu innanzitutto pagata, poi dotata di personale e di strumenti didattici, quindi dal 1 settembre 1954 diventò il Centro Studi Politici Alcide De Gasperi, cioè la scuola dirigenti del Partito ed il centro propulsore dell'attività didattica periferica” ([www.storiadc.it](http://www.storiadc.it), fonte: biblioteca Butini).

Anche la scuola di formazione della Camilluccia, che rappresenta l'apice dell'istituzionalizzazione del modello formativo democristiano, non è altro che la punta dell'iceberg del sistema di educazione alla politica del Partito. Nè, come il caso dell'Frattocchie, esaurisce le strutture rivolte alla formazione. Tuttavia, già da principio, va formulata un'ulteriore premessa: mai la scuola della Camilluccia si avvicinerà, come attività a quella delle Frattocchie. Questo per due ragioni fondamentali: la prima è la concorrenza con altre realtà formative del mondo cattolico; la seconda è la natura fondamentale decentrata dell'educazione alla politica della Democrazia Cristiana. Quindi, nell'illustrare

questo paragrafo, si farà riferimento prevalentemente ma non esclusivamente alla scuola di formazione centrale, ma si guarderà necessariamente anche ad esperienze periferiche, cercando di dar conto dell'attività più specificamente scolastica, ma ferma restando la difficoltà di distinguerla dalle altre attività del dipartimento formazione.

In realtà già nel 1944 la Dc fonda l'Ufficio studi propaganda e stampa, di cui Giuseppe Dossetti, vicesegretario cooptato da De Gasperi, prenderà il timone (Tassani in Orsina, Quagliariello, 2000). L'indicazione è quella di preparare dirigenti "di sicura e solida formazione" senza puntare a "nuove sinecure o titoli onorifici" secondo il documento di Dossetti pubblicato nel volume di Carlo Danè, *Parole e immagini della Democrazia Cristiana in quarant'anni di manifesti della Spes*<sup>18</sup>. Il primo grande scoglio è quello delle elezioni del 1948, quando l'Ufficio, affidato a Giorgio Tupini dovrà affrontare la sfida della preparazione dei dirigenti e della propaganda contrapponendosi al Fronte Popolare. Già in questa prima sfida vedremo affiancati alla Spes i Comitati Civici dell'Azione Cattolica. Il difficile rapporto con le Associazioni collaterali di matrice cattolica è un elemento ineliminabile per comprendere alcune debolezze tanto della formazione DC quanto dell'organizzazione in generale.

E' proprio la coesistenza con queste strutture parallele che spinge alla riflessione il partito di De Gasperi dopo il successo elettorale del 18 aprile: "un partito deve poter andare oltre le scadenze elettorali di grande mobilitazione ed acquisire una sua identità organizzativa, formativa, culturale. (Tassani in Orsina, Quagliariello, 2000, p. 540). E' da questo momento che si apre il nuovo corso che, con Tupini alla propaganda e Gianni Baget Bozzo alla formazione, sposterà la formazione in un ruolo più significativo all'interno del partito.

Sarà tuttavia con Fanfani che si opererà, come si è visto, il passo definitivo, con la decisa trasformazione organizzativa del partito "Si tratta del modello di un 'partito pesante' inedito per gli ambienti cattolici, con robusta struttura organizzativa, inserito saldamente nelle istituzioni, più attento agli iscritti che agli elettori, capace di diventare scuola politica per quadri e funzionari, diffondentesi in alto, nelle istituzioni e nei nuovi centri di potere a partecipazione statale, e in basso nella società [...] In questo contesto la formazione dei quadri diviene compito non più artigianale ma in serie: un corpo di funzionari va formato *in capite* e *in membris* col fine di garantire continuità d'indirizzo all'azione del partito, il che

significa nuovi uffici centrali e rilancio e potenziamento di quelli tradizionali.” ( p. 548-549).

E' in questo contesto e in un ruolo di subordinazione a questi interessi del partito, seguendone gli indirizzi e le altalenanti necessità organizzative (e in tal senso in una posizione di minore continuità rispetto alla scuola quadri del Partito Comunista), che Fanfani arriva il 1 settembre 1954, secondo il voto espresso da De Gasperi prima della scomparsa, a inaugurare la Villa della Camilluccia, col nome di “Centro di studi politici Alcide De Gasperi”.

Il compito della scuola, nei primi tempi, era conseguente alla struttura della formazione disegnata dallo stesso De Gasperi: lo statista era sostenitore dell'organizzazione dell'istanze e della presenza nella società attraverso il criterio della territorialità, ossia utilizzando le sezioni di partito, che avrebbero dovuto trasformarsi in scuole di formazione e vita politica per consentire il radicamento dei valori e delle iniziative proprie non tanto di un “partito” ma di un “movimento politico” (Mazzatosta, Volpi, 1983). E' in questa chiave di lettura che, negli anni '50, Amintore Fanfani sottolineava la necessità di un aggiornamento per tutti gli 11.000 segretari di sezione in cui si articolava la presenza capillare (superiore al numero di comuni della Repubblica) democristiana.

Sulla base di questi presupposti, che si basavano sul tentativo di conciliare il pensiero cattolico e le istanze moderniste, e che chiedevano una maggior organizzazione del partito, senza però volerne cancellare la natura di “movimento”, con il coinvolgimento delle associazioni collaterali cattoliche, che la Dc non avrebbe potuto trasformarsi in partito-scuola, ma un partito che progettava la formazione come modo di penetrazione nella società civile e come amplificazione nel mondo sociale dei valori cristiani. Questa necessità portò la DC “ad istituzionalizzare una scuola per i propri militanti ed a sostenere il principio generale della necessità di programmare la formazione politica, ai fini di una continuità culturale, ma anche del confronto con il processo di mutamento sociale” ( p. 55).

L'impostazione della scuola della Camilluccia è quindi quella storica-politica, con una spiccata attenzione per gli schemi d'indagine sociale, della riferimento ai gruppi giovanili che ne formano l'ossatura. Il contributo di questi si misura nei dirigenti coinvolti, che vanno da Malfatti a Forlani, fino allo stesso direttore responsabile Salvi. Egli fa tesoro, nel guidare i primi passi di quest'Istituto dell'esperienza, d'impronta spiccatamente cattolica, maturata

---

<sup>18</sup> L'argomento sarà approfondito nel par. 2.2

presso la comunità giovanile di Via della Chiesa Nuova, presso i padri filippini di Santa Maria in Vallicella che molto influiscono sulle scelte politico-culturali della scuola della Camilluccia e della strutturazione della formazione della nuova classe dirigente democristiana (Tassani in Orsina e Quagliariello, 2000).

Desumendo i dati da Cervone e Cesaro (1980) a controprova della discontinuità dell'impegno nella formazione nel periodo che va dal 1957 al 1978 contiamo alla Camilluccia soltanto 58 corsi con 2205 partecipanti. In campo provinciale, invece, sono stati promossi 107 convegni di aggiornamento per segretari di sezione per un totale di 6395 partecipanti. 173 sono stati i convegni di aggiornamento per dirigenti sezionali e responsabili di seggio, con 11.911 partecipanti. Sono in totale 759 i corsi organizzati con il coinvolgimento di 43.160. L'esiguità della cifra (tuttavia imponente, considerando le esperienze attuali di scuole di formazione) ci viene restituita dal confronto con il Partito Comunista, che nel solo 1978 effettuava nelle sole scuole di formazione (escludendo quindi dal novero i convegni) corsi con 4612 partecipanti (pubblicazioni sezione scuole PCI, 1978).

Alla fine degli anni '70 si assiste ad un rinvigorismento dell'attività della scuola centrale di partito: tra gli anni d'oro della scuola di formazione della Dc prenderemo in esame il 1979, uno dei più significativi non solo per la vastità dell'opera dell'Istituto centrale (Mazzatosta e Volpi, 1983), come si vedrà tra breve, ma anche e soprattutto perché dalla metà degli anni '70, come già ricordato, viene introdotta una riforma del sistema di finanziamento ai partiti (Legge Piccoli, 195/74), che, tramite il ricorso a risorse pubbliche, consentono ad essi di poter disporre di un incremento di autonomia e, quindi, di istituzionalizzazione (Panebianco, 1982), senza dover per questo rendere conto in modo puntuale né delle entrate né delle spese, né della struttura o del funzionamento interno (Della Porta, 2001). Senza voler indagare sulle conseguenze e sull'opportunità di questa scelta, che ha certamente influito sugli scandali che sono emersi negli anni '90, a seguito della constatazione delle sistematiche violazioni della legge sul finanziamento pubblico, che peraltro non hanno contribuito a ridurre i fenomeni di corruzione (Della Porta, Vannucci, 1999), ci interessa rilevare che, effettivamente, un aumento dell'istituzionalizzazione, provocata da un incremento di autonomia e di coesione della leadership (pur nelle difficoltà causate dalla divisione in correnti) a seguito del rapimento di Aldo Moro e del periodo di "solidarietà nazionale" (Galli, 2001), potrebbe aver contribuito ad incidere, come variabile, sull'incremento dell'attività formativa. Inoltre non va

eluso il punto della necessità di una profonda riflessione e rielaborazione ideologica, in anni in cui la Democrazia Cristiana, si trova a dover operare importanti sperimentazioni e mutamenti significativi: “che questa strategia di ‘spostamento a sinistra’ della Dc riesca o meno, è una delle incognite centrali di una soluzione conoscitiva in Italia [...] Di Lijphart si accoglie la distinzione fra politica condivisa (consociazione) e potere esclusivo (alternanza), ma non la variabile indipendente (cultura politica) [...] La proposta comunista (non dissimile in questo alla strategia dell’alternanza) è una proposta di soluzione giocata prevalentemente a livello politico, e più precisamente, a livello di partiti” (Graziano, 1979, pp. 760-762).

E’ curioso che proprio in questo periodo, in cui la scuola di partito gioca un ruolo più attivo, l’Istituto non sia sito presso la sede della Camilluccia, in via di ristrutturazione, ma nel Centro Trinitario “Madonna del Tufo”, presso Rocca di Papa, sui Castelli Romani. In questi periodo la scuola organizza 61 corsi nazionali e 260 corsi in periferia, che coinvolgono più di 20.000 soci, riuscendo a cumulare in pochi mesi un’attività pari a circa la metà di quella dei 15 anni precedenti (Mazzatosta e Volpi, 1983).

Vero *dominus* della formazione è l’Ufficio formazione della Spes, che coordina le varie attività tra centro e periferia, individua le categorie del personale politico cui dedicare i corsi ed elabora un piano nazionale che si articola in convegni, corsi e interscambi con altri partiti europei.

Guardando al programma dell’attività dell’anno 1979, tratto dal volume di Mazzatosta e Volpi (1983) e accluso in copia fotostatica in appendice, constatiamo la presenza di una struttura centrale (argomento approfondito nel par. 2.2.2) e di articolazioni periferiche. Si costituisce, per la scuola centrale e per le attività decentrate, un “Archivio docenti”: “I docenti sono stati scelti tra quanti hanno aderito dei Dirigenti Centrali del Partito, Parlamentari, Consiglieri Nazionali, Amministratori, Docenti Universitari e mondo culturale dell’area cristiana.”

Esistono 5 livelli di corsi:

- 1) *Corsi base*: sono gestiti dai Dirigenti Provinciali Formazioni, coadiuvati dalle Consulte provinciali e dagli ex corsisti. Si basano su temi suggeriti dall’Ufficio centrale formazione che produce dispense ad-hoc. Sono volti a sollecitare il dibattito, educare attraverso un metodo organico di studio, preparare “gruppi di amici (membri della consulta, ex corsisti, uomini di cultura, eletti nei vari

organismi locali, ecc...) disponibili ad andare nelle Sezioni a tenere conferenze”, individuare persone meritevoli di passare ai corsi di 1° livello. Le dispense, nell’anno 1979, trattano della storia dei cattolici e della DC, della presenza della stessa sul territorio, della formazione politica, del pluralismo, dell’Europa e dei rapporti tra Cristianesimo e Marxismo.

- 2) *Corsi di 1° livello*: curati dai Comitati Regionali o Provinciali, “dovrebbero essere residenziali e della durata di almeno tre giorni (fine settimana: venerdì, sabato, domenica)”. Le relazioni vengono alternate a gruppi di lavoro e a discussioni. Gli argomenti toccati riguardano il Partito nelle sue diramazioni territoriali e i rapporti dello stesso con le istituzioni e con gli altri partiti. Il 3° giorno la relazione è dedicata, invece a temi amministrativi: il tema può essere, a scelta, scuola, riforma sanitaria o enti locali. L’Ufficio centrale di formazione si dichiara disponibile ad inviare un contributo economico e a fornire i relatori.
- 3) *Corsi di 2° livello*: sono gestiti direttamente dall’Ufficio Centrale Formazione. Si tratta di corsi residenziali della durata di una settimana da svolgersi nel periodo estivo. I partecipanti sono scelti tra i migliori dei corsi del 1° livello su segnalazione dei Comitati Provinciali. I corsi previsti sono 15 per una partecipazione complessiva di 750 persone. Sono divisi in 4 turni in cui vengono coinvolte, in diverse sedi, tutte le zone del Paese.
- 4) I *Corsi di 3° livello* si dividono in corsi specializzati, in corsi di servizio diretti e in corsi di servizio indiretti. Per quanto riguarda i *Corsi specializzati*, essi sono tenuti nella sede di Roma, per la durata di una settimana su specifici temi: comunità sanitarie, enti locali, scuola e comunità intermedie; invitati a parteciparvi sono i Dirigenti Provinciali e Regionali di settore e gli ex-corsisti dei corsi di 2° livello che abbiano espresso interesse per uno di questi settori e che siano giudicati idonei da Direttori e dai docenti dei corsi. I *Corsi di servizio diretti* sono quelli rivolti a persone impegnate in settori specifici, specie dirigenti di settore del Partito e personale di partito, da concordarsi nello specifico coi diretti interessati. I *Corsi di servizio indiretti* sono quelli rivolti “non direttamente agli impegnati in un settore, ma i dirigenti regionali e provinciali preposti ai settori stessi”: specificamente essi riguardano Sanità, enti locali, scuola e sono svolti, per 80 persone ciascuno, in

diverse località del Paese.

- 5) *Corsi di 4° livello*: sono corsi tenuti all'estero nel programma di scambi formativi con i Partiti democratici cristiani europei. I Paesi coinvolti nello scambio sono Germania, Austria, Francia e Belgio. La durata va da 2 a 7 giorni con un numero di partecipanti da 30 a 12. L'interscambio prevede anche dei corsi per stranieri nella sede di Roma.

E' interessante constatare, per rimarcare la natura parascolastica di quest'attività di formazione, dare uno sguardo veloce anche al paragrafo che tratta dell'"Attrezzatura di servizio per i corsi": essa prevede l'utilizzo di "audiovisivi, lavagne luminose, registratori e quanto altro possa favorire lo svolgimento delle lezioni con metodi moderni." E' prevista inoltre la possibilità di videoregistrare i corsi per poter consentire la ripetizione degli stessi nelle realtà provinciali. Questo dato palesa l'eccezionale modernità del metodo di formazione delle scuole di partito, se, come asserisce Cocuzza (2006, p.203) "le metodologie didattiche nella formazione degli adulti debbono essere necessariamente interattive e possono essere svolte in presenza (in aule attrezzate) e a distanza (*e-learning*), o con modalità miste (*blended*) [...]" Appare dunque evidente come quello della Democrazia cristiana fosse un sistema d'istruzione all'avanguardia, tanto da prevedere un piano di formazione attentamente strutturato, riguardo a contenuti, metodologie didattiche, articolazione e durata, composizione dei gruppi, scelta del corpo docente, logistica e supporti didattici e persino riguardo all'elaborazione del *budget* (frequente è il riferimento, nell'opuscolo, alla "situazione finanziaria del Partito").

Emergono, inoltre, altre due caratteristiche della formazione Dc: anzitutto la natura piramidale della stessa, che se, per certi versi, non può essere del tutto assimilata a quella quasi-militare del PCI, include purtuttavia, una serie di *step* e selezioni per giungere al livello d'élite d'istruzione del partito. Viene alla luce, inoltre, l'importanza per il dato locale, tanto nella dislocazione dei corsi sul territorio nazionale (le lezioni tenute nella sede di Roma sono davvero pochissime), quanto nella scelta dei contenuti (i corsi base e di primo livello sono prevalentemente dedicati alle problematiche sul territorio).

Negli anni '80 l'attività della scuola di formazione della Dc si fa sempre più discontinua, senza trovare, tuttavia un vero e proprio "atto di morte". E' curioso, tuttavia, che nel pur interessantissimo volume di Pierferdinando Casini, *Sui banchi della politica* (1990), che sottolinea l'importanza della formazione politica, non si faccia più riferimento né alla Villa

della Camilluccia né alle scuole della Dc.

### **2.1.3 Il Popolo della Libertà e la Scuola di Gubbio**

“La scuola di formazione di Gubbio ha dimostrato il valore e la necessità di intensificare i nostri sforzi per la crescita di una nuova leva di dirigenti politici e di amministratori pubblici sempre più preparati ad affrontare le sfide e le responsabilità politiche sia nazionali che locali.” Questa la pagina di benvenuto dell'on. Sandro Bondi sul sito <http://www.scuoladigubbio.it/> che presenta i programmi dell'attività del principale istituto di formazione del Popolo della Libertà.

Ma possiamo parlare davvero di scuola di formazione? Certamente non nel senso che è stato ricavato dall'esperienza della Prima Repubblica. Anzitutto la scuola di formazione del Popolo della Libertà, seppure ne venga data grande enfasi sugli organi di partito (cfr. <http://www.antoniopalmieri.it/senza-categoria/scuola-di-formazione-di-gubbio-2>), è, di fatto, organizzata solo col concorso degli stessi. Vero motore della scuola è la Fondazione Respublica che fa riferimento al coordinatore del Partito Sandro Bondi. La scelta, però, di includere questa esperienza tra quelle che fanno riferimento alle scuole di partito e non al paragrafo dedicato al ruolo delle fondazioni collaterali agli stessi, è determinata tanto dal grande rilievo che la Scuola di Gubbio ha avuto nel sistema di formazione, di Forza Italia prima e del Popolo della Libertà poi, quanto dall'identità del suo promotore con la figura di coordinatore (unico negli azzurri, parte di un “triunvirato” nel soggetto unitario). E' fuor di dubbio che sia soprattutto questa figura a dare una connotazione prevalentemente partitica all'evento, data la vicinanza personale al leader carismatico del partito e la forte legittimazione culturale assegnatagli a seguito della nomina a responsabile del dicastero omonimo. D'altra parte questo dato è confermato anche, come si vedrà, dai temi trattati nei corsi, dalle persone a cui questi sono rivolti e agli obiettivi stessi che persegue la Scuola di Formazione di Gubbio.

In realtà sarebbe frutto di un'analisi non corretta ignorare il ruolo della Fondazione Respublica. La stessa quota d'iscrizione infatti, come risulta peraltro dal sito internet <http://www.scuoladigubbio.it/> deve essere versata su conto corrente di cui questo ente è intestatario. Lo stesso sito non riporta simboli di partito. Ma se guardiamo ancora sullo

spazio internet del Responsabile del settore nuove tecnologie on. Antonio Palmieri, si coglie un preciso riferimento alla Scuola come organica al Pdl, esattamente nello stesso modo in cui questo deputato la definiva “Summer school di Forza Italia” (<http://www.antoniopalmieri.it/senza-categoria/summer-school-magna-carta>). Di fatto mentre è evidentissimo il riferimento agli organi di partito in molti elementi: anzitutto dal fatto che dalla seconda edizione di questa tre-giorni, avvenuta nel 2003, fino al 2005 campeggia sull’intestazione il logo di Forza Italia. Nel 2006 e nel 2007 scompare il simbolo ma la dicitura “Forza Italia” è riportata in più parti del programma e persino nel titolo del ciclo d’incontri, che sono peraltro specificamente (come si vedrà), rivolti al partito. Nel 2008 compare lo stemma del Popolo della Libertà. Va rilevato tuttavia che, nel 2009 come nel 2010, va scomparendo ogni riferimento e che, mentre nel primo di questi due anni, vengono segnalati tra i promotori, a fianco di Bondi, i coordinatori del Pdl di Camera e Senato, nel 2010 dobbiamo addentrarci nella sezione “Amici” per trovare il simbolo del partito, affiancato alle pagine internet del Pdl dei due rami del partito e ai link di altre fondazioni culturali. In realtà la scelta è dovuta proprio alla continuità con l’esperienza di Forza Italia, che avrebbe potuto dare un segnale egemonico nei confronti del partito cofondatore, Alleanza Nazionale. Se tuttavia vi fossero alcuni dubbi circa la natura della scuola, legata a doppio filo col Pdl, basterà guardare allo spazio dedicato ai relatori e al fatto che, riportando il nome dell’on. Luciano Rossi, nell’indicare il suo incarico è sufficiente definirlo “Coordinatore Regionale Umbria”, senza dover neppure vedere il bisogno di aggiungere la sigla del Partito a cui appartiene. E tale la ritiene la stampa: “Si terrà dal 9 all'11 settembre prossimo a Gubbio la Scuola di formazione politica del Pdl, quest'anno incentrata sul tema 'Competenza e onestà per una buona politica'”, batte l’agenzia di stampa Adnkronos il 24 luglio 2010, seguita poco dopo da Agi, Velino e Apcom. L’Ansa aggiunge “Sarà il presidente del Consiglio Silvio Berlusconi a concludere, sabato 11 settembre, la scuola di formazione politica del Pdl, appuntamento ormai tradizionale del Pdl che si svolgerà a Gubbio dal 9 all'11 settembre”. Basta comunque chiedere ai militanti del Pdl, e specie agli ex forzisti, quale sia la scuola di formazione del Partito che più li rappresenta per sentirsi rispondere in modo univoco. E a darci conforto in questo è stata utile anche l’intervista all’on. Nicola Formichella, che conferma la natura “istituzionale” dell’evento. E’ per questi motivi che, pur reputando quest’esperienza un modello ibrido tra le Summer School di formazione delle

Fondazioni e quelle di partito, ho deciso di annoverare questa tra le scuole di formazione politica interne, anche se, di certo, pur essendo momento di aggregazione tutto interno al Pdl essa non dipende, né come linea né come organizzazione, dal Settore Formazione del partito stesso.

Guardando la scuola di Gubbio più da vicino possiamo anzitutto constatare la lontananza dai modelli cui eravamo abituati nella Prima Repubblica. Anzitutto per il periodo. Essa dura soltanto tre giorni, solitamente situati nella prima metà di settembre.

Inoltre, come già accennato, l'iscrizione avviene attraverso il pagamento di una quota (nel 2010 sono 250 €) che comprende solo una parte del vitto, ma non l'alloggio. E' anche questa, tra le altre, una novità rispetto alle scuole di formazione di partito che sono, nell'epoca del "bipartitismo perfetto", assolutamente gratuite e si sobbarcano persino (cfr. il caso delle Frattocchie) il mancato guadagno che può pervenire al corsista che si dedica per lungo tempo alla preparazione all'interno del partito.

Anche la scelta della struttura ci fa capire la grande distanza che si è consumata in pochi anni: ad ospitare l'evento, è la sala conferenze di un hotel. Difficile quindi pensare ad un'attrezzatura eminentemente scolastica. A parte gadget e materiale di supporto, uno degli elementi, a mio modo di vedere, più innovativi è la trasmissione delle "lezioni" a distanza, attraverso internet.

Guardiamo ai primi anni successivi alla creazione dell'iniziativa che, anche secondo la testimonianza dell'on. Nicola Formichella, sono quelli in cui questa era più aderente ai modelli di scuola tradizionale.

Il primo anno di cui troviamo traccia è il 2002. Il Popolo della Libertà non esiste ancora e ci troviamo di fronte ad un evento tutto interno a Forza Italia. Il modello appare molto simile a quello degli ultimi anni: una serie di convegni su temi generali e correlati con l'attività di governo. Questa stagione di start-up non vede la presenza del Presidente del Partito, ma le attività interessano molti ministri.

Il secondo anno, se possibile, l'iniziativa sembra ancor più ridotta ai minimi termini: tutto si concentra in 2 giorni di lavori che non sono neppure cadenzati da tematiche di riferimento. Prendono però parte alle conferenze un numero più consistente di personaggi della società civile.

Nel 2004 la Scuola ricomincia a prendere quota: compaiono temi tutti riferiti al partito

Forza Italia ed aumentano gli ospiti. L'evento dura tre giorni, così come sarà per gli anni successivi

L'anno successivo inizia a prender parte alla *Summer School* il presidente del Partito Silvio Berlusconi, che chiude i lavori. Questi sembrano maggiormente improntati al dibattito: si comincia a parlare di "identità del nuovo partito", dato il momento di crisi che coinvolge, in quel periodo la compagine di Governo. La discussione è aperta anche a componenti di altri partiti alleati: sono presenti Rocco Buttiglione (Udc), Giorgio La Malfa (Pri) e Pietro Armani (An).

Successivamente la Scuola torna nell'ombra: nel 2006 nel programma è presente solo una lunga lista di partecipanti e –paradossalmente- l'unico titolo assegnato è alla giornata conclusiva e riguarda il ruolo delle Fondazioni (anche a sottolineare la "parificazione" dell'evento ad altri antagonisti).

E' il 2007, tuttavia, a sembrare, fra tutti, l'anno più interessante: molteplici sono i temi di dibattito, numerose le personalità esterne intervenute, spinosi i temi trattati. Questi vanno da "Forza Italia e il vento del nord" a "Le donne, la politica e il partito".

Questa, in breve, l'esperienza maturata sotto il simbolo di Forza Italia. Ora passiamo agli anni del Pdl. Abbiamo avviato il paragrafo precisando che la Scuola di Gubbio non può essere ritenuta propriamente una "scuola di partito", ma di un ibrido, un evento organizzato da una fondazione che si pone, però, in funzione strumentale alle proposte e alle idee del Popolo della Libertà, senza però dipendere dalle sue strutture interne. Nel tirare le nostre conclusioni possiamo tranquillamente aggiungere che è difficile persino considerarla una "scuola di formazione". E non si tratta soltanto di una considerazione dovuta alla durata, più adatta ad un corso di aggiornamento che ad una scuola di formazione. In realtà ravvisiamo pochi degli elementi che possono portarci a considerare quest'occasione come un incontro rivolto prevalentemente alla formazione. Vi sono sì degli incontri che servono ad indottrinare le persone che ne prendono parte. Si tratta però di convegni che non intervengono sulle aree del "saper fare", del "saper essere", dell'"essere consapevole", ma soltanto, al massimo, su quella del "sapere". Qualcosa che, stando alla distinzione introdotta dall'on. Formichella, nella mia intervista, riguarda più l'"informazione" piuttosto che la "formazione".

Inoltre questa Scuola di Formazione non ha strutture decentrate sul territorio, né sistemi di selezione dei partecipanti. Chiunque, versando la quota di partecipazione e fino ad

esaurimento posti, ne può prendere parte. Non è neppure indispensabile l'iscrizione al Partito! L'idea, quindi, che sia rivolta ad una specifica categoria di persone, siano essi i giovani o gli amministratori locali, può essere soltanto un auspicio degli organizzatori, ma, certo, non vi è alcuna certezza che a questo sia poi dato seguito. Asserire che la scuola è rivolta alla "crescita di nuovi dirigenti politici e di amministratori pubblici sempre più preparati" è un mero proposito se per la partecipazione non è segnalato alcun prerequisito e se dalla partecipazione non consegue nessun reale vantaggio su chi, invece, decide di rinunziarvi. Gli unici scopi che persegue la scuola come componente del partito sono dunque, fondamentalmente, quelli della mobilitazione e della socializzazione. Ciò non toglie che ve ne siano altri, come il prestigio e l'acquisizione di una certa *dignitas* culturale che, tuttavia poco importano in questa sede. Da alcune testimonianze raccolte, peraltro, sembra che sia solo parziale l'interesse dei corsisti verso la formazione quanto sia di maggiore attrattiva l'opportunità di entrare in contatto privilegiato (dato il numero limitato di partecipanti) con i protagonisti del mondo della politica e l'occasione di socializzare all'interno del partito.

Senza voler scendere nei dettagli finanziari, la scelta di far pagare una quota d'iscrizione abbastanza consistente, che peraltro non copre né cena né pernottamento, mette in luce un dato: non si tratta di un'iniziativa finanziata dal partito. E' interessante, peraltro, guardare alla differenza che si registra rispetto tra 2009 e 2010 (gli unici di cui disponiamo dati certi relativi al prezzo): a parte il consistente aumento tra un anno e l'altro (il 25%), è impossibile non constatare che mentre nel primo vi è la possibilità di un'agevolazione per i giovani iscritti al partito (del 20%), sulla scia degli anni precedenti ("Anche quest'anno i giovani del PDL, usufruiranno per la partecipazione all'intero corso di una quota agevolata pari a € 160" recita il sito <http://www.scuoladigubbio.it/>), per il secondo non si prevede alcun trattamento privilegiato per i componenti del Popolo della Libertà.

La scelta degli argomenti, poi, è certamente segno della volontà di organizzare delle conferenze di approfondimento politico, più che una vera e propria scuola di formazione. Il momento clou è, come sempre, affidato all'intervento del Presidente del partito Silvio Berlusconi, che chiude gli incontri. I titoli degli interventi sono invece assolutamente generici e spesso in profonda interconnessione con l'attualità politica.

Negli ultimi due anni di attività non compare alcun riferimento ad argomenti che non

siano legati, in qualche modo, alla propaganda. Molto più interessante, invece il caso del 2008: il primo impegno successivo alla costituzione del Popolo della Libertà è caratterizzato da eventi che si intercalano a ritmi piuttosto serrati e da temi che sembrano molto più interessanti, dal punto di vista analitico, e che sono la spia di un dibattito interno vivo, nei mesi immediatamente successivi a quel 27 marzo 2008 in cui si conclude il Congresso fondativo del partito. In quel momento sembrano ancora in fase di elaborazione le idee e i principi che regolano l'organizzazione del partito e la Scuola di Gubbio vive forse uno dei suoi momenti più esaltanti, che però, come si è visto, tramonterà già dall'anno successivo.

Il 2009, infatti, sarà segnato dall'intervento del Presidente della Camera Gianfranco Fini, uno dei cofondatori del partito, che segnerà, anche in quell'occasione, un altro importante passo di distacco rispetto al Pdl "Chiedere democrazia interna non rappresenta un reato di lesa maestà" asserì proprio in quella sede (<http://www.vip.it/fini-a-gubbio/>). Se, da una parte, anche questo può sembrare un segnale dell'importanza di questa scuola come luogo di dibattito, dall'altra è anch'esso una spia di difformità rispetto agli istituti tradizionali tradizionali: queste non sono, infatti, il luogo dello scontro, ma quello dell'ortodossia per eccellenza. Il dibattito è consentito solo per gli studenti, spesso con l'intento di far emergere i loro scostamenti dalle idee di partito, in quella che appare, nei casi più estremi dell'Istituto Togliatti, una sorta di analisi di gruppo. E certamente sarebbe impensabile che il Pci, propugnatore dell'ideale di centralismo democratico, andasse a dirimere i contrasti tra le sue classi dirigenti dinanzi agli iscritti più giovani, in periferia come a Frattocchie.

Il 2010, infine, è, per Gubbio, una mera passerella per i membri del Governo e per l'establishment di partito: c'è spazio per i capigruppo alle Camere, per i Coordinatori e per molti ministri. Gli "esterni" ammessi sono solo il presidente del Senato, il segretario generale del Censis e l'on. Antonio Palmieri. Si tratta, dunque, di un evento ridotto ai minimi termini, in cui si preferisce "serrare le fila" dopo la separazione, solo pochi giorni prima, con il gruppo di Futuro e Libertà per l'Italia.

Dire cosa sarà della Scuola di Gubbio nei prossimi anni non è nelle nostre possibilità. Anche l'intervista al vice responsabile del settore Formazione on. Nicola Formichella, sembra dimostrare un certo ridimensionamento dell'importanza di quest'esperienza a vantaggio di nuove forme che non sono, tuttavia, ancora ben delineate. Se il percorso, iniziato con un progressivo ridimensionamento, continuerà nei prossimi anni, è probabile che

l'appuntamento d'inizio settembre potrà essere inserito, senza titubanze, tra le esperienze di scuole di formazione interne alle fondazioni, senza più alcun connotato spiccatamente partitico. Se invece si recupererà lo spirito iniziale, rilevabile nei primi anni d'attività, questa Summer school potrà recuperare una funzione d'indottrinamento e di socializzazione, che, tuttavia, non la potrà comunque mai spostare tra quelle esperienze che, dal punto di vista didattico e d'indottrinamento, possono essere reputati strumenti fondamentali per la crescita del personale politico della Prima Repubblica, che sono le "scuole di partito".

### **2.1.3 Le scuole di formazione del Partito Democratico**

Il Partito Democratico è l'unico tra quelli descritti per cui è necessario parlare non tanto di "una scuola", ma bensì di "scuole". Mentre per gli altri casi in esame era sempre ben identificabile (anche se magari con qualche incertezza in più nel caso del Popolo della Libertà) un'istituzione di Partito identificabile come scuola dello stesso, la situazione del Pd appare sotto molti punti di vista diversa. E' vero che il Partito Comunista Italiano e la Democrazia Cristiana non aveva un'unica struttura operante nell'ambito delle sue strategie di formazione, ma era ben identificabile una istituto centrale che rappresentava l'apice di un sistema più o meno piramidale e coerente d'istruzione. Il Popolo della Libertà, dall'altro lato, riconosce *de facto* come punto di riferimento una sola *summer school*, che è quella di Gubbio, affiancandola ad analoghe iniziative che sono però gestite in prevalenza da Fondazioni vicine al partito.

Guardando, invece, al sito istituzionale del settore formazione del Partito (<http://www.partitodemocratico.it/formazionepolitica/>), che non è (chiaramente) mai esistito per i partiti del "bipartitismo imperfetto" (Galli, 1966) e che risulta "tradotto" in un giornale online (<http://www.ragionpolitica.it/>) nel caso del Popolo della Libertà (almeno secondo le intenzioni del suo fondatore, nonché responsabile del Settore di Formazione Politica di Forza Italia, don Gianni Baget Bozzo), riscontriamo la presenza di una serie di *banner* che rinviano alle esperienze di formazione del principale movimento del centrosinistra. Curioso che rimangano presenti tanto le esperienze tuttora attive, quanto quelle che sembrano essersi esaurite. Ciò che constatiamo fin dall'inizio, impressione che si andrà rafforzando mano a mano, è un continuo sovrapporsi di loghi, nomi diversi, iniziative che cominciano e poi

s'interrompono lasciando il posto alle altre. Questo vale addirittura per i siti internet: sono almeno 4 i link che, pur diversi, rimandano tutti alla pagina della scuola di Cortona. Creatività o confusione? In realtà, come spiega anche Annamaria Parente, responsabile della Formazione Politica del Pd nella sua intervista, la risposta è piuttosto insita nella sperimentazione, nel tentativo di inventare, dopo anni di torpore, la formazione in un partito in formazione. Certo questo fatto dimostra, almeno inizialmente, la mancanza di una programmazione unitaria che è, a mio avviso, sintomo di una carenza d'impegno per l'istituzionalizzazione delle strutture. Un percorso che tuttavia è cominciato e che va consolidandosi. Va tuttavia riconosciuto che, pur nella carenza di un assetto chiaro dal punto di vista organizzativo, l'offerta formativa risulta di gran lunga superiore a quella messa in piedi dal Popolo della Libertà (escluse, ovviamente, le Fondazioni che a questo fanno riferimento).

La prima Scuola di Formazione in assoluto a marchio Pd, (o meglio Sp-Scuola di Politica, in un logo che ricalca quello del Partito) è quella di "Democrazia e Lavoro", che si è tenuta nella sua seconda edizione (anche se l'anno precedente essa riportava il nome di Cultura Democratica), a Cortona (AR), dal 30 settembre al 3 ottobre 2010, e per una durata quindi superiore a quella dell'altro partito esaminato. Quest'esperienza non risulta essere la sola tenutasi nella cittadina toscana. Quella dell'anno precedente, tuttavia, tenutasi dal 9 al 13 settembre, va sotto il nome di "Cultura Democratica".

L'iscrizione ai corsi per l'anno 2010 è ad un prezzo modico (50 €), considerando che esso è inclusivo anche di parte del vitto. Anche quest'esperienza è però lontana dai modelli della cosiddetta "Prima Repubblica", in cui, come si è visto, vi era il rimborso anche delle spese effettuate.

La scuola risulta, però, molto interessante tanto per la strutturazione dei corsi, quanto per gli ambienti utilizzati, che sono predisposti *ad hoc*, quanto, ancora per le metodologie "didattiche" utilizzate. Dando una scorsa al programma del 2010 scopriamo che è suddiviso in 4 giorni cadenzati da attività che coprono l'intera durata del corso. In realtà gli incontri sembrano rivestire più uno stile di tipo convegni stico piuttosto che seminariale, dato che i temi trattati sono alquanto generici. Tuttavia è importante sottolineare che si concentrano su materie assai più "tecniche" rispetto al caso esaminato con la Scuola di Gubbio. Ciò che maggiormente ridesta l'interesse è la presenza di molteplici momenti di confronto diretto con

gli studenti. Vengono organizzati corner di approfondimento su specifiche materie che riguardano il lavoro, alcuni laboratori e un *deliberative forum*. Quest'ultimo strumento risulta essere alquanto innovativo rispetto alle metodologie finora analizzate. Scrive Mauro Buonocore su "Formazione e deliberazione", una sezione della rivista Reset, vicina Partito Democratico, parlando del *deliberative forum*: "Il tema del lavoro sembra troppo caldo per costruirvi intorno un dibattito ben ragionato, in cui l'analisi di lungo periodo possa superare le impressioni e le emozioni infervorate dalle cronache. Eppure la democrazia deliberativa ci riesce. [...] I metodi della democrazia deliberativa sono molti e ognuno si adatta alla situazione in cui viene applicato, ma tutti mirano allo stesso risultato: mettere le persone nella condizione di migliorare la propria conoscenza su un dato argomento ed esprimere un'opinione competente, rafforzata dal confronto con altre opinioni. [...] Il dato più interessante da notare è che nel corso del *Deliberative Forum* molte valutazioni sono cambiate, tanto che oltre il 70% dei partecipanti ha espresso nel questionario finale una risposta diversa da quella iniziale." (pp. 82-83)

Il Deliberative Forum, quindi, è una tecnica che:

- 1) fornisce informazioni di approfondimento ai partecipanti su un determinato argomento;
- 2) crea un contesto in cui possa avere luogo un rispettoso e inclusivo confronto tra diversi punti di vista;
- 3) mette a disposizione dei partecipanti la conoscenza di esperti sull'argomento in questione;
- 4) registra l'opinione dei partecipanti alla fine del processo.

(<http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/106532/Deliberative%20Forum%20sul%20Lavoro>)

Si tratta quindi della sperimentazione di un nuovo tipo di formazione che, sulla carta, rispecchia le proposte dalle più recenti teorie formative. Come ricorda Coccozza (2006) infatti, la formazione per gli adulti non può essere svolta col metodo della lezione frontale, ma deve includere concetti di partecipazione e di *trainig on the job*. Sebbene il secondo di queste metodologie non sia registrabile nell'esperienza di Cortona, è senza dubbio interessante il modello partecipativo adottato.

L'iniziativa, seppur d'indubbio interesse, registra a mio avviso evidenti criticità. E'

possibile formare una serie di persone sulle questioni inerenti il mondo del lavoro in soli due giorni (il *deliberative forum* si svolge nella mattina del terzo giorno)? Evidentemente no. Per di più, non essendovi alcun processo preliminare di cernita della platea non è possibile garantire un livello base di preparazione su cui lavorare, né sono ben chiari i *target* che si pone quest'esperienza. Se la Scuola di Cortona mira a svolgere un'attività di sensibilizzazione o di avvicinamento dei giovani alle strutture di partito, con lo scopo di fidelizzare una platea di simpatizzanti, l'obiettivo, data la partecipazione dichiarata di 400 ragazzi, di cui l'80% sotto i 35 anni, può ritenersi senz'altro centrato ([http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/108576/scuola\\_cortona](http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/108576/scuola_cortona)). Ben altra questione è quella della formazione. A chi è rivolto l'evento? Quali tipologie di problematiche organizzative intende sanare? Coloro che vengono istruiti, per che ruolo vengono preparati? Sono domande che, ovviamente non hanno risposta, il che dimostra, ancora una volta la distanza di queste iniziative rispetto alle esperienze di formazione della stagione antecedente agli anni '90. La scuola di Cortona non ha alcuna intenzione di preparare i *leader* ma di creare un luogo di aggregazione per i giovani e per avvicinarli ad un universo politico, quello del Partito Democratico. Se tuttavia dovessimo esprimere una valutazione sulla qualità della formazione di questa *summer school*, dovremmo concludere che essa si pone senza dubbio su un gradino più alto rispetto a quella di Gubbio del Popolo della Libertà. Non solo per il fatto che le strategie comunicative di Cortona sono più simili a quelle propriamente formative, ma anche per la scelta degli insegnanti. Tra questi vi sono senz'altro esponenti politici del partito ma, al loro fianco, rientrano numerosissimi intellettuali ed accademici che tengono le lezioni e si incontrano con gli studenti. Inoltre gli ambienti consentono di diversificare le attività. Siamo senza dubbio molto distanti dalle aule di Frattocchie o della Camilluccia, ma la pluralità dei luoghi, che vanno dalle sale convegni dei palazzi di Cortona all'Auditorium, si differenziano per l'approccio concettuale dalla *conference hall* di Gubbio.

Come dicevo, tuttavia, la Scuola di Cortona non è l'unica iniziativa di questo tipo messa in piedi dal Partito Democratico. A Pesaro si tiene nel settembre del 2010 la seconda edizione di Frattocchie 2.0, curato dalle aree Comunicazione e Formazione. Se per Cortona l'accento sembra spostato sulla formazione, dato il deciso impegno di Annamaria Parente per la realizzazione di un evento tipicamente politico e sociale, a Pesaro il baricentro è spostato sull'approfondimento di tematiche legate al mondo della comunicazione, e più specificamente

sui *new media*, internet e le nuove strategie di propaganda. Il motore dell'organizzazione è infatti Francesco Verducci, Responsabile Comunicazione Online del PD. Nonostante questo e benché la manifestazione si concluda in soli 3 giorni, è possibile asserire che questa rappresenti un momento più aderente al concetto di formazione classico e certamente molto più utile, per colui che intenda fare attività politica rispetto agli incontri di Cortona. Frattocchie 2.0, infatti, è rivolta fin dal suo primo anno di attività, alle strutture provinciali e locali del Pd, anche in prospettiva politica elettorale.

Sono in 150 gli iscritti ai corsi del 2010, per lo più “tra i 25 e i 40 anni, in rappresentanza delle strutture di base, provinciali e regionali del Partito; ma anche tanti giovani amministratori e simpatizzanti. Tre giorni sull'uso delle nuove tecnologie applicato all'attività politica e alle campagne elettorali, per migliorare il lavoro quotidiano e preparare al meglio i prossimi appuntamenti del PD. L'uso dei nuovi media è sempre più decisivo per ascoltare, coinvolgere, mobilitare, essere in sintonia con le attese della società ed avere gli strumenti giusti per fare bene politica e vincere le elezioni.”

([http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/106353/verducci\\_parte\\_domani\\_frattocchie\\_20](http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/106353/verducci_parte_domani_frattocchie_20))

Gli scopi dei corsi sono chiari: formare una platea composta in prevalenza da attivisti, iscritti e responsabili di partito sui nuovi strumenti di comunicazione. L'approccio che emerge dai programmi corre su due binari: quello teorico, con una riflessione sul ruolo della politica su internet e sui nuovi *media*, e quello pratico, con *workshop* che formano sul modo di gestire una presenza *online*, tale da essere funzionale alle attività di partito. Si discute quindi del modo migliore di gestire un *blog*, sul *media planning*, *direct mailing*, *viral and buzz marketing*, *fund raising*. Un intero pomeriggio di lavoro viene dedicato agli usi concreti e quotidiani dei nuovi media per la mobilitazione e la partecipazione politica. Ma non mancano anche i momenti di formazione sulle problematiche del mondo dei *media* e sulle questioni giuridiche legate all'universo telematico.

Se la formazione è “quel processo dinamico e dialettico, realizzato attraverso un determinato metodo, ovvero una modalità didattica predefinita per conseguire un risultato stabilito, che potrebbe intervenire sull'insieme delle quattro aree di apprendimento” (Cocozza, 2006, p. 191), l'esperienza di Frattocchie 2.0 assomiglia a questa definizione molto più che Democrazia e Lavoro di Cortona. A Pesaro infatti il processo dinamico e dialettico è rivolto ad un preciso obiettivo: incrementare la capacità degli iscritti, dei responsabili e degli

amministratori nell'utilizzo dei sistemi informatici, avvicinarli ai moderni strumenti tecnologici e alle più moderne strategie comunicative. Questo tipo di lezioni non agiscono solo sull'area del "sapere", ma anche del "saper fare", anche se non tocca quella del "saper essere" e dell' "essere consapevole". In tal senso si avvicina al concetto di "addestramento", ossia all'acquisizione "di determinate abilità operative" ( p. 191).

Né sfugge l'ammiccamento, che emerge dal nome dell'iniziativa, alle vecchie esperienze del modello PCI, che devono però essere aggiornate ad un nuovo periodo storico e ai nuovi modi di comunicare. Un tentativo di rivalutazione di una formazione politica intesa in senso più tradizionale?

La distanza che intercorre tra Frattocchie e la sua versione moderna è profondissima, tanto per ciò che concerne la durata del corso, quanto per ciò che riguarda il concetto di fondo. Il caso esaminato, tuttavia, dà motivo di pensare che, almeno per ciò che concerne le materie più "tecniche", si senta ancora tuttoggi la necessità di una formazione mirata e più adeguata rispetto alla creazione di puri momenti di divulgazione della cultura di partito e di aggregazione.

Interessanti pure i *workshop* di "In buone mani", iniziativa di formazione politica online del Partito Democratico<sup>19</sup> ([www.inbuonemani.org](http://www.inbuonemani.org)), che organizza in diverse realtà territoriali dei momenti d'incontro e di confronto. Scrive Annamaria Parente, responsabile formazione del Partito Democratico: "Ma che cosa è un laboratorio di formazione politica? A cosa serve? Nel nostro caso, come sappiamo, partiamo dalle pratiche, da esperienze di buon governo locale delle nostre amministrazioni. Da esempi concreti risaliamo al tema generale che ogni territorio sceglie, tra quelli indicati dalle aree del nostro sito, come terreno di impegno. Da qui parte un itinerario lungo e complesso che vede la costituzione di gruppi di lavoro tra i livelli territoriali, regionali e nazionali che elaborano un programma di lavoro. Si tratta di raccogliere esperienze su quel determinato tema, coinvolgendone i protagonisti, mettere insieme bibliografie, elaborazioni culturali, proposte politiche, disegni di legge sull'argomento e aprire il confronto su analoghe questioni anche a livello europeo e mondiale." ([http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/113483/i\\_laboratori\\_di](http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/113483/i_laboratori_di_inbuonemani_muovono_i_primi_passi)

[\\_inbuonemani\\_muovono\\_i\\_primi\\_passi](http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/113483/i_laboratori_di_inbuonemani_muovono_i_primi_passi)). Sebbene si tratti, ancora, di iniziative profondamente diverse da quelle tradizionali e non ricalchino minimamente le orme delle

scuole di partito, queste consentono agli amministratori un processo di crescita attraverso lo scambio di esperienze e il dibattito dei temi che più coinvolgono un determinato territorio. Andrebbe sottolineato che questo tipo di esperienza sembra più afferente all'attività del settore enti locali più che a quello di formazione, dato che uno dei servizi messi tradizionalmente a disposizione degli amministratori era anche quello della creazione di una "banca dati" di iniziative, proposte ed atti che fossero d'interesse generale e quindi facilmente riproducibili in ambiti territoriali diversi. E' indubbio tuttavia l'interesse che scambi d'interesse di questo genere hanno anche per il settore tema della trattazione.

I *workshop* portano il nome de "L'isola che c'è" e gli ultimi registrati si sono tenuti sull'Isola di San Servolo, presso Venezia dal 9 all'11 luglio 2010 e ad Agropoli (SA) il 4 e il 5 dicembre 2010. Gli incontri sono rivolti prevalentemente ad amministratori e trattano tematiche specifiche legate territorio. Mentre al nord si tratta di federalismo, sviluppo, evoluzioni nella legislazione e alle buone pratiche amministrative, al sud i temi (per la verità più generici) coinvolgono Costituzione, lavoro, salute e cittadinanza e, più in generale, la questione dei diritti. In questo secondo caso la giornata di lavoro è divisa in una sessione denominata "scuola di politica" e un'altra chiamata "laboratori". Mentre l'esperienza tenutasi a Venezia sembra molto ben strutturata, ben più confusa risulta quella tenutasi in provincia di Salerno. Già nel definire l'evento, "La 'Costituzione Italiana' e laboratorio permanente sulla salute", sembra si sia smarrita la concretezza dell'esperienza veneziana. L'idea, tuttavia, è buona, anche perché è finalmente mirata agli amministratori, che hanno la possibilità, tramite la condivisione di conoscenze in rete, d'apprendere partendo dall'esempio dei loro colleghi.

Registro, per chiudere, altri due momenti di formazione segnalati dal sito del Partito Democratico, che sembrano essersi conclusi negli anni scorsi. Uno è "Ambiente futuro, scuola politica del PD", che ha tenuto i suoi ultimi incontri, di analisi di problematiche ambientali, nell'aprile 2009. Vi è, poi "Globale Locale, Scuola politica estiva del PD", una sorta di preludio degli incontri tematici di Cortona, che è un evento strutturato in una serie di conferenze sui temi più svariati e che risulta essersi tenuto per l'ultima volta nel settembre del 2008.

---

<sup>19</sup> Ne parleremo anche nel paragrafo dedicato alle politiche per la formazione

## **2.2. Politiche ed obiettivi dei dipartimenti formazione**

Due sono gli obiettivi di questo lavoro: guardare alla trasformazione delle politiche di formazione tanto per ciò che concerne le strutture organizzative tanto per ciò che riguarda le loro strategie e finalità. Se del primo punto mi sono occupato nel paragrafo precedente, dando un quadro del sistema di formazione dei partiti politici oggetto della trattazione, con speciale riferimento alle attività più specificamente assimilabili all'idealtipo proposto da Cocozza (2006) e Lombardi (2004), non potrei restituire un'immagine completa della formazione di questi particolarissimi soggetti, tanto centrali per la storia istituzionale, economica, sociale e culturale della Repubblica, se non dedicassi qualche riga agli scopi che i dipartimenti formazione perseguivano e perseguono tuttora nel progettare le loro attività.

Quello che sarà il mio sforzo in questa sede vorrebbe essere, perciò, non tanto quello di restituire un'asettica elencazione di iniziative o di attività messe in piedi dai dipartimenti, di cui ho già dato largamente conto poco sopra, quanto quello di restituire al lettore qualche indicazione circa le vere funzioni dei dipartimenti, legati indissolubilmente al tentativo delle classi dirigenti di perpetuare l'organizzazione e propagandarne le idee di fondo.

In effetti non vi è luogo, nei partiti, più adatto delle strutture dedicate all'elaborazione delle strategie formative per constatare la penetrazione dell'ideologia nell'organizzazione partitica (fatta eccezione forse ai dipartimenti dedicati alla propaganda). A differenza delle

altre “sedi” direzionali del partito politico, per quelle dedicate alla formazione l’ideologia (qui intesa come bagaglio di credenze radicate, pensiero di fondo, *Weltanschauung*, o come la si vuole chiamare, dopo la l’avvento dei partiti deideologizzati, tutti in ogni caso aderenti all’ideologia liberale) non è solo oggetto dell’insegnamento, premessa indispensabile all’apprendimento di tutte le chiavi di lettura della realtà che un partito su di essa costituisce, ma è bensì fattore che entra pesantemente nell’organizzazione, condizionandone le finalità e, come si è visto nel caso del Partito Comunista, anche le metodologie didattiche e la scelta dei partecipanti ai corsi.

Si constata qui, più che altrove, la lezione di Gallino (2000, p. 269) ove egli precisa che “la sociologia dell’educazione studia i rapporti osservabili tra le diverse componenti di un sistema educativo, quali l’ideologia che lo orienta, i fini pedagogici che propone, la sua organizzazione a livello nazionale e locale, gli specifici contenuti culturali che trasmette agli allievi, la formazione degli insegnanti [...]”. Se è evidente dunque l’influenza del substrato culturale e valoriale di fondo in qualsiasi sistema formativo, nel sistema della formazione politica diventa centrale. Una cultura politica per Lombardi (2004, p. 32) “indirizza le percezioni della realtà e le motivazioni esistenziali degli individui in specifiche direzioni, tale da poterne prevedere delle tipologie. E questo è possibile componendola nei suoi elementi caratterizzanti che sono:

- 1) una idealizzata immagine dell’uomo e della società;
- 2) una percezione delle identità fondanti l’appartenenza;
- 3) una accettazione di gradi di influenza sociale differenti;
- 4) un atteggiamento organizzativo;
- 5) un orientamento temporale.”

A ben guardare tutti questi elementi vanno ad incidere non solo sulle finalità cui la formazione politica è rivolta, ma anche sulla sua struttura. Se una particolare categoria sociale è ritenuta sfruttata, sarà su questa che la formazione punterà per darle consapevolezza e consentire il suo riscatto; se un dato ordine sociale è reputato giusto, si cercherà di guardare a coloro che possono garantirne la continuità; se la prospettiva temporale è rivolta al futuro, tanto più strutturata e continua sarà la formazione; se conta solo il ieri servirà restituire la nostalgia dei tempi passati. Come asserisce Duverger (1971, p. 109) “Avrei detto: un partito politico è un raggruppamento di uomini che hanno le stesse dottrine politiche e che si

sforzano di tradurle in realtà”, ma “un partito, per un marxista, è l’espressione politica di una classe sociale, è l’organizzazione di una classe sociale per la lotta politica.” E’ dunque necessario pensare ad una terza definizione che non si vuole sostituire alle prime due, “ma può completarle e precisarle su un punto importante: è la definizione secondo la struttura organica; che tiene conto delle caratteristiche organizzative interno del partito”. In tal senso la prospettiva educativa diviene centrale, tanto in funzione organizzativa quanto nell’ideologia e per l’ideologia del partito, ove questo venga considerato come “un gruppo formalmente organizzato che adempie alle funzioni di educare il pubblico all’accettazione del sistema non meno che delle più contingenti implicazioni delle pubbliche decisioni, che recluta e promuove individui per i pubblici uffici, e che istituisce un legame globale tra cittadini e *decision-makers* governativi” (def. di Crotty in Fisichella, 1972, p.17).

Cercherò quindi di evidenziare come ideologia e politiche formative vanno, nella storia dei principali partiti politici, di pari passo. E’ per questo che è impossibile comprendere l’assetto organizzativo e strategico funzionale all’educazione del PCI senza far riferimento a Gramsci, come pure è impossibile analizzare le scuole Dc senza introdurre il pensiero di Sturzo. Per andare ai modelli dell’epoca attuale non possiamo, poi, non fare accenno alla figura di Silvio Berlusconi e, nel contempo, all’ideologia liberal-liberista, eredità di Forza Italia, per capire fino in fondo il ruolo marginale della formazione del Popolo della Libertà, né guardare alla frammentazione del Partito Democratico per comprendere il motivo della presenza di un sistema di formazione politica tanto articolato ma, nel contempo, disorganizzato.

### **2.2.1 Il Partito Comunista Italiano: formazione ideologica e centralismo democratico**

Già Selznick (1960) nella sua analisi sul “modello” di partito leninista enumerò una serie di caratteristiche che avrebbero dovuto essere comuni a tutti i partiti comunisti che si ispiravano al modello sovietico. Tra queste concentrò la propria attenzione anche sulle strategie di formazione. Più in particolare rilevò come:

- 1) la preoccupazione per la formazione dei quadri fosse uno dei compiti chiave del

partito;

- 2) uno degli strumenti principali per la formazione dei quadri fosse il risalto dato all'indottrinamento e alla lotta politica;
- 3) il ruolo della teoria fosse quello di guidare l'azione;
- 4) la funzione direttiva avesse un carattere essenzialmente manageriale, con il rovesciamento del rapporto base-dirigenti tipico dell'associazione volontaria.

Tutti questi punti risultano rispettati all'interno dell'organizzazione del Partito Comunista Italiano (Poggi, 1968).

Come sostengono Mazzatosta e Volpi (1983, p. 39) “Il PCI è l'unico partito italiano che sin dalle sue origini si è posto, sulla base della propria motivazione ideologica, il problema di formare i quadri e i militanti non soltanto nella pratica sociale ma istituzionalizzando una scuola di partito. A parte il giudizio di merito sui contenuti e le finalità di questa funzione pedagogica assunta dal partito, va posto in rilievo il rifiuto del dilettantismo, del praticismo, di forme disorganiche di autodidattica, in sintesi la convinzione che la sola milizia politica non garantisce i processi formativi in campo politico.”

Quest'affermazione già racchiude l'intero senso delle politiche di formazione del Partito Comunista. La natura piramidale del partito fa il paio con la struttura piramidale della formazione. Qualsiasi storia di questo movimento è imprescindibile dalla sua tradizione organizzativa e, di conseguenza, dalle sue scelte in campo educativo. Il motivo di questa affermazione sta nel fatto che, a differenza di altri partiti, il Partito Comunista, nonostante l'interruzione dovuta alla dittatura fascista, è il solo partito italiano che è riuscito a garantire alla sua organizzazione una certa continuità. Se infatti si vuole individuare una data di nascita per questo partito è infatti, a pieno titolo, quella del 21 gennaio del 1921. E' a questa che occorre guardare per comprendere da un lato l'ideologia che ne determinerà la struttura fino al suo tramonto, 70 anni dopo, dall'altra il suo permanere, in molti tratti, come partito organizzativo di massa (Bobbio e altri, 2000) nel senso che abbiamo descritto. E' questa sua natura che porta l'osservatore a comprendere come non ci si trovi di fronte, come fu per molti versi per la Democrazia Cristiana, ad una macchina che si mobilita soltanto alla vigilia del periodo elettorale o nella stagione dei congressi, ma ad una poderosa struttura permanente, che valutava in senso negativo la carenza di partecipazione o di mobilitazione e che s'interrogava sulle modalità attraverso le quali consentire un ricambio della *leadership*

(almeno nei livelli intermedi (Poggi, 1968).

Ed è proprio l'ambizione di elevare la classe operaia (tendenza che si andrà col tempo ridimensionando) per mettersi alla testa di un percorso di rinnovamento e di farla divenire classe dirigente ancor prima della conquista del potere a spiegare le necessità educative. Anche questa era una differenza con altri partiti, tra cui quello socialista. Ciò portò Longo (1980, pp. 39), in una riflessione circa una possibile fusione tra comunisti e socialisti ad asserire, a proposito di questi ultimi: "tra i nuovi quadri si notano delle energie nuove, animate da buona volontà, ma con la più spettacolosa impreparazione politica, aggravata dalla pretesa, basata su titoli di studio di saperla lunga su tutto". Anche questo è un indicatore abbastanza accurato di quale fosse lo spessore del sistema educativo rispetto a quello delle altre forze politiche.

Guardando alle basi teoriche su cui poggia la formazione nel Partito Comunista è indispensabile far riferimento alla filosofia gramsciana. Essa pone l'accento sul concetto di partito-scuola, inteso come luogo atto al processo di apprendimento. E proprio su questo concetto questo tende a ramificarsi come "organizzazione di educazione permanente secondo un dato storico costante, oltre gli eventi mutevoli; infine è un partito che funziona con i poteri condizionanti e coinvolgenti della scuola istituzionale, un partito che si fonda sulla militanza per fede, sul volontariato disinteressato, metodico e convinto di migliaia di persone che danno molto chiedendo molto poco" (Mazzatosta, Volpi, 1983, p. 42).

Il fine ultimo è quello rivoluzionario e per portarlo a compimento occorre formare il politico, come rivoluzionario di professione, e il partito, per guidare le masse. E per prepararsi a questo passo si guarda alla lezione di Gramsci (1972, p.50): "Il tipo tradizionale del 'dirigente' politico, preparato solo per le attività giuridico-formali, diventa anacronistico e rappresenta un pericolo per la vita statale: il dirigente deve avere quel minimo di cultura generale tecnica che gli permetta, se non di creare autonomamente la soluzione giusta, di saper giudicare tra le soluzioni prospettate dagli esperti e scegliere quindi quella giusta dal punto di vista 'sintetico' della tecnica politica". Dalla modernità di queste parole si comprende come l'interesse del PCI fosse dunque quello di formare personale tramite abilità pragmatiche. E' in quest'ottica che si comprende come la prima scuola non fosse quella di Frattocchie o gli altri istituti regionali, ma fosse, di fatto, il partito stesso. La cultura, in tal senso, non può né deve essere disinteressata: " Siamo una organizzazione di lotta e nelle

nostre fila si studia per accrescere, per affinare le capacità di lotta dei singoli e di tutta la organizzazione, per comprendere meglio quali sono le posizioni del nemico [...] Studio e cultura non sono per noi altro che coscienza teorica dei nostri fini immediati e supremi e del modo come potremo riuscire a tradurli in atto” ( pp. 49-50).

Il pensiero gramsciano, che resterà come substrato per tutti i primi anni di vita del partito comunista (e in definitiva anche successivamente) deve tuttavia essere adeguato ai tempi e temperato, specie verso la fine della Seconda guerra mondiale e con l’entrata del PCI nella compagine di governo. Dunque i militanti comunisti devono divenire “né propagandisti puri di ideali di là da venire né predicatori moralisti che denunciano il reale in base all’ideale socialista, né empirismo puro del fare politica giorno per giorno [...] E’ chiara la difficoltà che ha incontrato il partito dalla svolta di Salerno in poi nel trasferire sul piano concreto della formazione dei militanti e dei quadri, orientamenti complessi sino ad essere sofisticati ed intellettualistici” (Mazzatosta, Volpi, 1983, p.45).

La formazione, nella data di riscatto del PCI, cambia dunque parzialmente natura, senza rinnegare per questo del tutto i trascorsi gramsciani. In questo periodo si punta, per conciliare gli obiettivi finalistici e una lotta concreta immediata, su un bagaglio culturale generale, buone capacità dialettiche e sensibilità culturale. Una formazione prevalentemente umanistica che caratterizzò, anche in continuità con il già citato insegnamento di Gramsci, la formazione della classe dirigente del partito. In tal senso per colmare la distanza tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere, realizzando un partito di quadri e di massa, favorendo la piena partecipazione dei militanti, occorre una scuola che consentisse ai quadri, secondo le parole dello stesso filosofo comunista, una “conoscenza teorica e dottrina rivoluzionaria” ponendo le basi per la connessione tra studio e propaganda di massa. E’ questo spostamento, che pone sempre più l’accento sul dato culturale piuttosto che sulla lotta come militante del partito, che viene sottolineato da Alessandro Natta (1980, p. 167) quando nel 1970 così diceva nel XII congresso: “Sappiamo bene che la formazione di un dirigente politico non è un puro fatto di educazione, di apprendimento culturale, che decisiva è la lotta, l’esperienza politica reale e che in essa deve sempre essere il metro di misura per ognuno di noi. Ma noi non possiamo non indicare, nonostante esperienze interessanti e valide, un attenuarsi grave dell’azione educativa, culturale e ideologica di massa nel partito”. O, ancora, come meglio sostiene Enrico Berlinguer (1980, pp. 171-183), “vi è il momento della elaborazione e della ricerca

teorica e politica. Vi è poi quello, ad esso intrecciato, ma che ha caratteri specifici, della lotta culturale. E vi deve essere anche un momento che spesso viene dimenticato o svalutato e che chiamerei della propaganda ideale; o se volete, della educazione di massa intesa come formazione di una ideologia di massa, che è sempre fattore indispensabile per una milizia rivoluzionaria carica di razionalità e, insieme di passione”.

Concordiamo quindi con l’analisi di Poggi (1968, p. 194) quando sostiene che “i criteri di formazione delle nuove leve dirigenti fanno perno in primo luogo sullo sviluppo della preparazione tecnica ed ideologica ottenuta anche per il tramite della frequenza di partito, e secondariamente sull’apprendistato in organi di partito consistente nello svolgimento di attività dirigente ai livelli inferiori. La formazione è quindi un fatto interno al partito.” Questo è vero soprattutto considerando che non esistevano istituzioni sociali collaterali cui affidare la socializzazione politica degli iscritti come nel caso della DC.

Delineiamo, basandoci sul saggio di Mazzatosta e Volpi (1983), una periodizzazione che possa contribuire a dare una cifra dell’impegno del PCI nella formazione politica:

- 1) Fase del frontismo: essa abbraccia il periodo che va dal 1944 al 1950. E’ in questi anni che diviene indispensabile dare forma al partito. Il PCI lavora per dare basi solide all’organizzazione, secondo la duplice esigenza di garantire una mobilitazione permanente e, nel contempo, di consentire la “purezza ideologica”. In questo periodo si cura la formazione dei quadri che sono prevalentemente di origine operaia e militante.
- 2) Fase di riflessione: questa comprende tutti gli anni cinquanta e sessanta. Vi è in questo periodo una certa ritrazione del processo di formazione interno, come si constata tra l’altro guardando all’attività dell’Istituto Togliatti. Gli obiettivi diventano quelli di aprire una fase di riflessione circa le trasformazioni in atto nel capitalismo. Questa fase è caratterizzata dai profondi mutamenti sociali che attraversano l’esperienza italiana. Il boom economico porta a un massiccio processo di industrializzazione ma fa aprire profonde fratture non solo nel rapporto tra capitale e lavoro ma anche nella cultura italiana, fino ad allora di stampo prevalentemente agrario. Il PCI, dal canto suo, prende sempre più consapevolezza dell’impossibilità di affermarsi come forza di governo ma rinuncia totalmente, dall’altro lato, a qualsiasi tentativo di affermazione con metodologie che non siano quelle stabilite

dall'ordinamento democratico. Vi è l'urgenza di una nuova strutturazione nella società civile a seguito della progressiva scomparsa dell'esperimento delle cellule, che rappresentavano, fino ad allora, il metodo normale di organizzazione del partito (Poggi, 1968)

- 3) Fase di espansione: a seguito di un nuovo pesante afflusso di iscritti e di voti la formazione nel PCI riprende quota. La formazione negli anni Settanta e nei primi anni Ottanta recupera un ruolo centrale e si assiste ad un processo di elaborazione dell'immagine del partito che si ponga nella scia del nuovo ruolo dello stesso. In questo periodo non solo il partito diventa forza di governo, nella fase del Compromesso storico, ma è anche, di fatto movimento di maggioranza nelle realtà locali. "A livello locale il 60% della popolazione italiana è governata da maggioranze in cui è presente il PCI, che ha dovuto esprimere un gran numero di dirigenti ed amministratori locali e provinciali, insomma ha dovuto esprimere una cultura di governo" (Mazzatosta, Volpi, 1983, p. 47) Tre sono le parole d'ordine su cui si basa la formazione delle classi dirigenti comuniste in questo periodo: diversità, per sancire un'alternativa; legittimità rispetto alle altre forze politiche; continuità con la tradizione storica del partito e dei suoi obiettivi.
- 4) Fase del tramonto: la metà degli anni Ottanta segna per il partito un forte ridimensionamento dell'attività di formazione. Nonostante il processo di cambiamento del PCI in un'altra esperienza politica sia di gran lunga meno traumatico rispetto ad altri (si veda il caso limite del PSI che di fatto scompare dalla scena), e rimanga in piedi pressoché intatta gran parte della sua organizzazione, la formazione politica, a fronte dello scollamento del partito con l'ideologia comunista, viene gradualmente messa da parte. Va rilevato infatti che, per come li abbiamo descritti, i processi educativi del partito, concentrati prevalentemente nella militanza, nella propaganda e nelle scuole, erano imperniati sull'indottrinamento prima ancora che sulla cultura, secondo la lezione di Gramsci. Era dunque impossibile in un partito-scuola, in cui l'obiettivo primario era istruire tramite la mobilitazione e l'attivazione permanente, sganciare l'ideologia dalla formazione senza delegittimare la struttura stessa del partito. Si è così preferito accantonare la formazione, mettendo in disparte tanto le strutture ad essa dedicate, quanto la stessa attività di milizia

permanente. Verso la fine degli anni '80 si assiste ad un recuperato dinamismo (D'Alema, Ottaviano, 1988). Ma non è altro che un fuoco di paglia: sarà la Storia, con la caduta del Muro di Berlino e la trasformazione del Partito e segnare la fine della formazione politica.

Vi è tuttavia un'ultima questione di cui occorre dar conto prima di proseguire oltre. Poggi (1968, p. 187-188), nella raccolta da lui curata e basata sui dati dell'Istituto Cattaneo, descrive tre livelli di partecipazione in senso lato. Queste sono la *presenza*, ossia la tipologia meno intesa e più marginale di partecipazione, in cui l'iscritto presenza alle attività della propria unità organizzativa senza alcun sostanziale contributo; l'*attivazione*, condizione per la quale l'iscritto è delegato o incaricato allo svolgimento di alcune mansioni ma è notevolmente vincolato quanto a tempi, modalità e contenuti nell'azione da svolgere; la *partecipazione* vera e propria in cui il membro dell'organizzazione contribuisce direttamente o indirettamente all'elaborazione ed alla scelta della linea d'azione dell'organizzazione<sup>20</sup>. Tutta la storia del PCI, come emerge dall'analisi, pone l'accento sulla desiderabilità di alti livelli di partecipazione. Essa è vista come obiettivo della missione formativa tanto direttamente, attraverso lo strumento della mobilitazione permanente, quanto indirettamente, tramite la formazione di quadri preparati: "Le nostre federazioni, le nostre sezioni, le nostre cellule devono preoccuparsi che i nostri iscritti conoscano *almeno* lo statuto, il programma del partito ed i nostri principi fondamentali", ricordava Pietro Secchia (1948, p. 18), dirigente storico del PCI.

Alti livelli di partecipazione non risultano solo desiderabili ma sono essenziali per il funzionamento del partito, tanto da risultare un diritto dovere dell'iscritto (Poggi, 1968). Se quindi per questo Partito, almeno a livello di enunciazione, erano desiderabili esclusivamente i livelli di *attivazione* e *partecipazione*, che avrebbero avuto pesanti ripercussioni sul modello formativo, con uno sforzo anche più intenso e una maggiore continuità, perché invece si vedono nel PCI quasi solamente esempi assimilabili ai modelli di *presenza* e *attivazione*? La risposta sta nel concetto di "centralismo democratico". Il centralismo democratico è quel principio che si afferma secondo la quale ogni discussione interna è ammessa fintanto che non vi è una deliberazione degli organi centrali del partito. A quel punto ogni voce dissenziente

---

<sup>20</sup> Questo modello ricorda da vicino quello che abbiamo adottato per la descrizione dei modelli di leadership basato sulla lezione di Likert (1961)

deve tacere per lasciar posto alla decisione assunta dagli organi preposti del partito. Questa impostazione, che viene definita da Poggi (1968) come “manageriale” pone pesanti tare sulla possibilità di conciliare con essa caratteristiche di democrazia interna e, quindi, di partecipazione. “Ora a parer di chi scrive centralismo democratico e ‘partecipazione’ sono tra di loro incompatibili. La partecipazione come scelta richiede che sia dato di valutare e decidere tra proposte alternative sulla linea politica, ma queste non sorgono in un vuoto né provengono spontaneamente dall’iniziativa del gruppo dirigente al potere” ( p. 192).

Ecco dunque la ragione per cui il PCI non riuscirà mai a tradurre in realtà la sua aspirazione di affermarsi come partito di quadri che gestiscono alti livelli di partecipazione. Se infatti vi è questo importante limite alla possibilità di scelta è evidente che l’unica richiesta che viene fatta alla base è quella di una mobilitazione permanente, ma non di partecipazione. Questo spiega anche lo spessore del dato formativo: “è lo stesso centralismo democratico che ha implicato ed implica una massiccia azione pedagogica da parte del partito per poter tener dietro ad ogni mutamento o ritocco delle verità che sono invecchiate” (Mazzatosta, Volpi, 1983, p 47). Tuttavia ci troviamo di fronte ad un circolo vizioso: se il Partito Comunista necessita, come elemento fondante, di iscritti-militanti organizzati dai quadri, nel momento in cui questi diminuiscono, perdono la loro funzione anche i quadri e, di conseguenza, la formazione. E’ quindi un dato facilmente riscontrabile come lo sforzo formativo aumenti nel PCI in misura direttamente proporzionale all’incremento del numero di iscritti. In ogni caso, a mio modo di vedere, se il centralismo democratico ha impedito l’insorgere di correnti, la seconda conseguenza è stata quella di limitare pesantemente le dinamiche democratiche, frustrando la partecipazione e il pieno dispiegamento delle potenzialità della formazione. E’ anche per questo motivo che la struttura e le caratteristiche di funzionamento favoriscono l’ascesa di persone tecnicamente preparate ma ideologicamente plasmabili (Poggi, 1968)

Tale considerazione, in ogni caso, non può offuscare la superiorità del sistema formativo del PCI rispetto agli altri casi esaminati. Certamente non è un modello da additare ad esempio, data la preponderanza del fattore ideologico, ma esso ha certamente dimostrato che, al di là dell’indottrinamento, la formazione può giocare un ruolo importante per costituire un ceto politico preparato, anche ove il bacino sociale da cui provengono i dirigenti sia quello delle classi più umili.

### **2.2.2 La Democrazia Cristiana: un modello sospeso tra il partito di notabili e il partito di massa**

Come premessa indispensabile alla trattazione delle politiche di formazione all'interno della Democrazia Cristiana, va necessariamente ricordato che, come il Partito Comunista esauriva le stesse al suo interno, per il partito cattolico queste erano accompagnate dall'opera incessante messa in atto dalle associazioni confessionali che la fiancheggiavano. “Infatti la DC anche là dove sembrava avesse relegato nell'ombra i programmi di formazione, li ha spesso delegati ad altri: sindacati, professioni, azione cattolica ed altre organizzazioni cattoliche, a quegli ambiti cioè tradizionalmente vicini al partito ed in tempo fusi con esso.” (Mazzatosta, Volpi, 1983, p. 57)

Questo spiega il motivo per cui, nonostante questa forza politica rappresenti il partito di maggioranza relativa sempre al governo per quasi 50 anni di storia repubblicana, fosse di gran lunga meno consistente, per ciò che riguarda il dato organizzativo, rispetto al PCI. In realtà la funzione di socializzazione – ancor più di quella di formazione – era predisposta largamente dalla Chiesa Cattolica e dalle sue articolazioni sociali. “Tra 1943 e 1944 si consolida in Italia, con il beneplacito vaticano, l'idea di un partito di ispirazione cristiana [...] Nascono così grandi organizzazioni ‘bianche’ come le Acli (Associazioni cattoliche lavoratori italiani) col compito di nuovamente radicare nel paese un cristianesimo sociale e cooperativo e di formare i quadri cattolici del nuovo e inedito sindacato unitario, o, su basi assai diverse, la Federazione Nazionale dei Coltivatori Diretti, che riorganizza gran parte dell'Italia rurale attorno ai Consorzi Agrari e ad una diretta difesa degli interessi delle famiglie associate” (Tassani in Orsina, Quagliariello, 2000, p. 536-537). Di qui la ragione per la quale da una parte la Democrazia cristiana assume un modello che si avvicina molto a quello del partito *elettorale* di massa, se non addirittura al notabilato (Galli, 2007), fortemente dipendente dall'influenza del mondo cattolico (Poggi, 1968; Galli, 2007). Più specificamente essa si caratterizza per una forte vitalità in occasione delle scadenze per il rinnovo delle cariche interne o nel momento elettorale, per accompagnare, poi, a questi momenti lunghi periodi di stasi in cui la partecipazione interna è pressoché azzerata. Questo ragionamento va di pari passo con l'importanza assegnata alla formazione: quando il partito prende forma e ne è

richiesta l'azione tanto maggiore è l'impegno per formare i segretari di sezione e il personale dirigente. Nei periodi di minore attività la formazione sopravvive, ma è ridotta alla stregua di mera attività propagandistica.

La preponderanza della cultura cattolica sulle impostazioni laiche, che pure emergeranno nell'ultimo periodo di vita della Democrazia Cristiana, a seguito del processo di secolarizzazione della società, trae le sue origini dal pensiero di Luigi Sturzo, fondatore del primo Partito Popolare Italiano. Già negli atti dei primi congressi del PPI egli rileva come fondamentale il problema educativo (Mazzatosta, Volpi, 1983). Questo è vitale per responsabilizzare e far prendere coscienza alle classi lavoratrici e ai ceti umili delle questioni sociali, non da ultimi quella politica. Solo i principi cristiani possono creare una compagine sociale armonica, ottenendo, da questa, una reale partecipazione nella vita dello Stato. L'educazione alla politica diventa quindi un aspetto fondamentale per la democrazia nel pensiero di Sturzo. In accordo con Romolo Murri e con la linea modernista, occorre pertanto non ripudiare, bensì adattare l'antica dottrina della Chiesa alle necessità moderne. Solo in questo modo, con nuovi criteri di formazione, sarebbe stata possibile la preparazione del laicato e del clero per un impegno civile e sociale che includesse quello politico.

In tal senso il partito cattolico è un'attività organizzativa di formazione e reclutamento, che per molti versi ricorda i modelli federativi o per "diffusione" (Panebianco, 1982, cfr. par. 1.4.1), e che si ricongiunge poi in una volontà organica a livello nazionale. A conferma dell'importanza della politica nella visione sturziana va ricordato che la socialità si proietta nel mondo attraverso tre forme sociali: la forma familiare, la politica e quella religiosa. E' pertanto evidente che per riconoscere l'importanza primaria della religione nella storia sia indispensabile passare attraverso la politica. "Di conseguenza Sturzo arriva alla conclusione che la società deve essere studiata, sia sotto l'aspetto psicologico, come manifestazione della coscienza individuale e collettiva, sia sotto l'aspetto sociologico, negli istituti in cui viene esplicandosi nel corso della storia, attraverso i contrasti di classi di gruppi, di popoli per ragioni di interessi, di ideologie, di cultura, di religione" (Mazzatosta, Volpi, p. 53-54). Sono dunque tutti i campi in cui è impegnato l'uomo nella società ad attirare l'interesse di Sturzo come educatore e ad informare la strategia di formazione della Democrazia Cristiana: materie economiche, politiche e giuridiche sono tutte indispensabili a formare una coscienza individuale equilibrata e ben sviluppata. In tale contesto, la dottrina cattolica diviene un

presupposto per l'impegno sociale e riveste, all'interno del sistema di formazione, un posto assai minore rispetto all'ideologia comunista nel PCI.

Questo modo di vedere la realtà, non solo portò quindi, prima nel 1919 e poi nel 1942 a portare alla nascita in Italia ad un partito di massa d'ispirazione cattolica, ma condizionò pure gli obiettivi e l'azione formativa sia all'interno del partito quanto nelle organizzazioni collaterali, visto il ruolo che giocava la preparazione, per il pensiero di Sturzo come elemento fondante dell'azione del politico cattolico. Come ricordava Costantino Mortati (1949), grande giurista e pensatore del movimento democristiano, nonostante la "forza coesiva della comune eticità degli aderenti al movimento" egli riconosce che "la coscienza cristiana non possa alimentare efficacemente un'azione politica come qualcosa di compiuto nel suo svolgimento e capace di realizzare di per sé in concreto una società cristiana, e non piuttosto, com'è, uno stato d'animo, una predisposizione, bisognosa di uno svolgimento incessante, realizzante successive conquiste, attraverso una lotta senza tregua non solo contro le forze antagoniste ma anche contro quelle che operano all'interno e che tendono a neutralizzare lo slancio espansivo potenzialmente in essa contenuto." Quindi la dottrina cristiana non può realizzarsi solo tramite il movimento ma anche e sempre attraverso l'individuo. Questa istanza si traduce nel 1944 nella fondazione della Spes, Ufficio propaganda e stampa, che si occupa tuttavia anche di formazione. A darle forma è il vicesegretario di De Gasperi, quel Giuseppe Dossetti che lascerà un solco profondo nella storia del partito cattolico e nella cultura del nostro Paese. La Spes resta di fatto un settore importantissimo nella vita della DC, se pensiamo che a Dossetti seguono personaggi del calibro di Amintore Fanfani e Giorgio Tupini (Tassani in Orsina, Quagliariello, 2000).

D'altra parte lungo tutta la storia della Democrazia Cristiana, i suoi *leader* sempre si posero, riguardo alla formazione, sulla scia del pensiero di Sturzo. De Gasperi pensava che le sezioni di partito avrebbero dovuto trasformarsi in scuole di formazione e di vita politica, per costruire valori e iniziative che potessero dar forma ad un movimento politico che andasse di là ai confini stessi di un solo partito; Fanfani organizzò in modo puntuale la struttura e la rafforzò, decidendo di istituzionalizzare la scuola della Camilluccia (Mazzatosta, Volpi, 1983); Aldo Moro nel 1959 disse al VII congresso Nazionale di Firenze: "Nel quadro generale della vita del Partito, pur nella riconosciuta essenzialità di ogni settore di attività ha particolare importanza l'ufficio centrale formazione. Esso, svolgendo attività formativa, è lo

strumento a mezzo del quale il Partito favorisce il formarsi nei soci di una sempre maggiore maturità politica, e pertanto la collaborazione dell'Ufficio formazione con gli altri settori di attività del Partito è evidente” (Cervone, Cesaro, 1980, p. 73). Anche Zaccagnini, Piccoli e De Mita cercarono, nel tentativo di un rilancio del partito alla fine degli anni Settanta di promuovere l'importanza della formazione.

Tuttavia vi è uno scarto molto significativo tra questi buoni propositi e la realtà dei fatti. Il motivo è tanto quello, già considerato, del peso dell'attività delle associazioni esterne e del conseguente ridimensionamento organizzativo della Democrazia Cristiana, quanto un dato che ancora non abbiamo ancora preso in esame: il peso delle correnti e la scarsa coesione della *leadership*. Parlando della situazione della formazione intorno alla metà degli anni Cinquanta, Giovanni Tassani (in Orsina, Qugliariello, 2000, p. 551) ricorda “anche sul piano della formazione e delle occasioni di professionalizzazione sono in gran parte ormai le correnti a costituire l'alveo privilegiato per i giovani che si accostano alla Dc”. E' quindi anche questo uno dei motivi per cui l'impegno volto alla formazione è certamente meno preponderante nel partito cattolico.

Guardando in un a prospettiva diacronica, proviamo a delineare, sulla scorta del saggio di Mazzatosta e Volpi (1983, p. 52), una periodizzazione della formazione nella DC, così come abbiamo fatto per il PCI:

- 1) periodo in cui il partito è tendenzialmente di maggioranza assoluta, nella cosiddetta epoca del centrismo: questo momento è caratterizzato dall'emergenza dei dirigenti storici e dal consolidamento dei vari serbatoi elettorali: il compito della scuola di partito è quello della formazione dei segretari di sezione sia da un punto di vista culturale, nella prospettiva storico-sociale già descritta, fino allo sviluppo delle competenze pratiche maggiormente connesse al momento elettorale, cercando di svincolare il partito, specie al sud, dal peso eccessivo del notabilato e delle pratiche clientelari. Simbolico il passaggio di Radi (2005, p. 142): “nel Mezzogiorno il partito era di regola controllato da notabili amanti dello *status quo*, che non volevano che [la DC, ndr] si trasformasse in un movimento autonomo e libero. Organizzammo così dei corsi di formazione alla Camilluccia, per giovani provenienti da tutta Italia, da inviare come supporto nelle ‘province depresse’, allo scopo di dare un minimo di consistenza alla striminzita struttura esistente”. Va sottolineato che il massimo sforzo dal punto di

vista organizzativo e formativo viene impresso al partito durante la segreteria di Amintore Fanfani, intorno alla metà degli anni Cinquanta;

- 2) periodo in cui il partito è di maggioranza relativa, in cui si sviluppa l'analisi delle trasformazioni economiche e sociali, a supporto delle nuove intese politiche: ruolo delle scuole di partito è quello di accompagnare e giustificare culturalmente le scelte governative caratterizzate dall'apertura a sinistra e da un più deciso intervento statale nell'economia. E' proprio in questo momento, tuttavia, che la prospettiva della formazione si va indebolendo, data la strutturazione interna del partito in correnti che tendono a sviluppare, ciascuna e in autonomia, propri luoghi di riflessione culturale, senza tener conto della concorrenza delle formazioni sociali, dal sindacato al movimento cattolico (Tassani, in Orsina e Quagliariello, 2000);
- 3) periodo in cui la DC è partito del potere diffuso: lo sforzo è quello di rielaborare una nuova immagine di sé al fine di arrivare ad un rilancio del consenso e di conseguenza tramite un'intensa attività formativa. Dopo questo momento, tuttavia, la programmazione formativa sia a livello centrale che a livello periferico va in crisi nonostante i tentativi di rilancio finale (Casini, 1990)

Perché, nonostante le dichiarazioni di principio e i buoni intendimenti, la Democrazia Cristiana non riesce a fare della formazione politica un sistema di selezione dei *leader* e un efficiente strumento di crescita culturale? Poggi (1968) rileva come sia la scarsa consistenza organizzativa ad impedire o a rendere più difficile il determinarsi di condizioni favorevoli alla crescita di nuove leve all'interno del partito, spiegando in tal modo la scarsa consistenza del ruolo della formazione. Senza tener conto del dato strutturale è impossibile comprendere la diversità tra l'esperienza della Democrazia Cristiana e quella del Partito Comunista Italiano.

Altri elementi che influiscono sulla formazione sono la natura di partito "d'ordine" e di partito di Governo della DC che si è per questo spesso appoggiato, non solo in sede elettorale, su personalità autorevoli anche esterne al mondo cattolico. Inoltre sempre Poggi sottolinea che il possesso di requisiti tecnici non è nella DC un fattore discriminante per la selezione interna, dato che, già a livello di sezione, i dirigenti hanno un'estrazione sociale, economica e culturale al di sopra della media. Molto spesso nella scelta e nell'ascesa giocano forze esterne che sostengono il candidato. Associazioni o correnti hanno un peso specifico altissimo e vanificano la valorizzazione della formazione politica interna sia come elemento di crescita

sia di elevazione culturale. Infine va sottolineata anche l'importanza dei notabili. Il notevole “porta’ e ‘piazza’ giovani dirigenti che per un verso o per l’altro a lui fanno capo” ( p. 308).

Nonostante questo, sebbene l’esperienza democristiana sia tanto diversa e di entità di molto minore rispetto a quella comunista, non possiamo che provare ammirazione tanto per i tentativi, così ben strutturati, quanto per l’ideologia che sovrintende al sistema educativo, che rappresentano certamente un modello di riferimento per certi versi più moderno e replicabile rispetto a quello del PCI, troppo imperniato sull’indottrinamento e sull’ortodossia. Lo scarto che si registra tra questi esempi dell’età del bipartitismo imperfetto e quelli dei giorni nostri non deve suscitare facili rimpianti o nostalgie. Può tuttavia portare ad interrogarci se l’abbandono della via della formazione politica risulti utile agli stessi partiti presenti attualmente sulla scena politica o se, anche questa, in fin dei conti, non sia una scelta basata sulla mera ideologia.

### **2.2.3 Le politiche di formazione del Popolo della Libertà: un baricentro spostato sul forzismo**

Non è semplice parlare delle politiche di formazione del Popolo della Libertà. Il motivo non è solo basato sul fatto che ci troviamo di fronte ad un partito estremamente giovane, nato, nel momento in cui scrivo, da poco meno di tre anni. La ragione vera è rappresentata dal fatto che è estremamente difficile, come già segnalato nel paragrafo che riguardava le scuole di partito, ravvisare un insieme strutturato di politiche di formazione di cui parlare.

Esistono – è vero- delle iniziative sporadiche in cui si cerca di dar vita a cicli di conferenze, esperienze isolate in cui il settore formazione (l’on. Nicola Formichella nella sua intervista mi ha chiesto di non chiamarlo “dipartimento”) dimostra la sua presenza ponendo una sorta di patrocinio. Tali iniziative, tuttavia, sono completamente avulse da un programma generale di formazione. Se questo rappresenti soltanto l’incerta fase iniziale di un percorso che potrebbe divenire più interessante, solo il tempo ce lo potrà dire. L’impressione, tuttavia, è quella di una – non dirò studiata, ma almeno consapevole – prosecuzione del solco tracciato dalla tradizione di Forza Italia.

Guardando infatti alla tradizione di Alleanza Nazionale non possiamo che constatare un deciso cambiamento di rotta. Lo slogan che inaugurava il periodico del centro studi “Stato

Nuovo”, braccio formativo del dipartimento programmazione e formazione del partito, era “Tornare alla politica, preparare alla politica, costruire la politica”. Possiamo asserire senza tema di smentita che non si trattasse solo di uno spot. Alleanza Nazionale prendeva la formazione molto sul serio. Come ben rileva Lombardi (2001, p. 240) nel suo lavoro sulle “Competenze di base per la progettazione della formazione politica”, Alleanza Nazionale “è sicuramente il partito che sulla formazione sta investendo di più”. Essa infatti, nei primi anni Duemila poteva contare su una strutturazione classica di “scuola di partito” a due livelli. Il primo era rivolta ai giovani, in stretto coordinamento con la giovanile del partito, Azione Giovani, e il suo scopo era quella di avvicinare le nuove generazioni alla politica fornendo un’infarinatura di tipo generale, con l’illustrazione dei referenti culturali ed ideologici del partito. I corsi erano di 4 giorni per 32 ore complessive di lezione. Ai frequentanti erano illustrati temi di natura giuridica, storica, economica e biografica. Il secondo livello era rivolto ad una selezionatissima platea di universitari e si svolgeva sulla modalità di un Master di 200 ore. In esso si impartivano, sotto la guida di docenti specializzati, lezioni avanzate di teoria politica con argomenti che – uso le parole del prof. Gianfranco Legittimo, responsabile della formazione di An, intervistato da Lombardi (2001, p. 241) – includevano “tematiche di solito trascurate negli atenei, quali la tecnica della comunicazione, l’economia del territorio, la lettura dei bilanci statali.” Il corso terminava con una “severa verifica finale”. Inoltre Alleanza Nazionale con l’associazione “Stato Nuovo” predisponeva un ulteriore Master di approfondimento di 80 ore. Non basta: il Dipartimento Formazione, in collaborazione con quello degli enti locali avviava, secondo la testimonianza dello stesso prof. Legittimo, “un corso nazionale per amministratori di Regioni, province e Comuni” con “due iniziative modulate su progetti didattici specifici costruiti da esperti.” Senza voler ulteriormente approfondire il tema, sembra abbastanza chiaro che il modello del Popolo della Libertà non è certamente mutuato da quello di Alleanza Nazionale.

Emerge invece chiaramente un’affinità di molto superiore ai presupposti che guidavano l’azione formativa di Forza Italia, partito che certamente ha più influenzato l’impianto complessivo del Pdl. Se infatti volessimo trovare un punto di riferimento teorico e culturale per ciò che concerne l’azione di questo partito in tema di formazione dovremmo guardare alla figura dello scomparso don Gianni Baget Bozzo. Egli infatti ricoprì, fino alla fine dei suoi giorni, nel maggio 2009, l’incarico di direttore responsabile della rivista on line di formazione

ed approfondimento Ragionpolitica, nata con l'intento di spiegare alle giovani generazioni la novità che Silvio Berlusconi ha introdotto nel panorama politico italiano, e fu il fulcro dell'intero sistema di formazione, di Forza Italia prima, e del Popolo della Libertà poi (anche se a ricoprire l'incarico di responsabile del settore formazione fu fino al 2010 l'on. Carmelo Briguglio, successivamente transitato in Futuro e Libertà). Come ricorda Il Giornale, in una pagina di necrologio in memoria di questo grande personaggio, egli è “quello che ha vissuto anche sulla propria pelle le sue intuizioni. Una su tutti: Forza Italia prima e il Popolo della libertà poi. Se Berlusconi ha avuto il genio politico di inventarseli, prima ad Arcore e poi sul predellino, Baget Bozzo ha avuto il genio politologico di teorizzare quello che Berlusconi aveva creato.” (Massimiliano Lussana, Il Giornale, 9 maggio 2009)

L'idea di formazione politica presente nel Popolo della Libertà si pone in stretta continuità con quella di Forza Italia, con alcune rare eccezioni, di cui parleremo successivamente. Questo dato è confermato non solo dall'organigramma interno, ma anche dal pensiero che ispira la *mission* del concetto di formazione del partito.

Guardando all'intervista lasciata da don Baget Bozzo a Paolo Lombardi (2001, pp. 245-248) apprendiamo che “Forza Italia non ha una politica della formazione”. Infatti “a Forza Italia manca una rete culturale, perché il pensiero liberale e liberista anglosassone è stato criminalizzato da cattolici di sinistra e comunisti per trent'anni. [...] Il ‘partito intellettuale’ domina la stampa del paese. E si legittima a sinistra. La cultura liberale è la cultura dominante, corrisponde al sentimento del popolo, ma non all'orientamento della cultura militante in Italia, quella che fa i giornali e le televisioni in Italia; Forza Italia non ha una ideologia, ma ha un ideale, la libertà.”

Ciò che emerge con chiarezza in queste considerazioni sono due dati: da una parte la consapevolezza di rappresentare un soggetto nuovo e totalmente atipico; dall'altra vi è la convinzione che questa rottura rispetto al passato non possa essere tradotta in un'innovazione dei modelli di trasmissione culturale: essi vanno semplicemente bypassati. D'altra parte, secondo la mia opinione, Forza Italia, nell'identificare un “nemico oggettivo” (Arendt, 2009) nella sinistra, cerca di concretizzarlo in una serie di soggetti collettivi, tra cui, “i salotti culturali”, “i giornali” e “le televisioni”<sup>21</sup> (ma anche “le procure”, i “mestieranti della

---

<sup>21</sup> L'inaffidabilità dei mezzi d'informazione mi è stata confermata anche dall'on. Formichella, attuale responsabile del Settore Formazione nell'intervista che è riportata nel par. 2.4

politica”). E’ evidente che affermare un’estraneità in questi soggetti contribuisce a rimarcare la percezione di corpi estranei, ma porta anche ad evitare di mescolarsi con essi. Sebbene il *leader* carismatico rivesta un ruolo notoriamente fondamentale in alcuni di questi settori, egli non manca occasione – e con lui gli organi di partito – di affermare come questi attori, che non credo sia scorretto definire contropoteri, siano in realtà “in mano alla sinistra”, politicizzati e quindi inattendibili. E’ dunque facilmente spiegabile che una struttura fondamentale del partito come quella della formazione, fonte di legittimazione dal punto di vista culturale, non debba ambire a lottare per il predominio in queste aree, col rischio di inquinare l’immagine del “nemico” e di scendere in arene che diverrebbero così neutrali, bensì debba limitarsi ad additarle come corpi alieni, cercando di veicolare il proprio messaggio attraverso nuove vie che rimarchino il nesso diretto che corre tra *leader* e popolo. Coinvolgere le proprie forze nel dibattito culturale, formare una classe dirigente, dare forza ad organismi intermedi, porrebbe in pregiudizio invece questo rapporto, dando vita alle “fazioni” alle “correnti”, ai “dissensi”, che determinarono le divisioni e l’instabilità dei partiti della Prima Repubblica.

Sono infatti principalmente due i pericoli da evitare, tanto per Forza Italia prima, quanto per il Popolo della Libertà poi: far cadere il Paese in mano alle sinistre e tornare agli schemi dei vecchi partiti. Se l’identificazione di un “nemico” con le modalità sopra descritte serve a delegittimare qualsiasi attacco che provenga dall’esterno del circuito politico, l’eliminazione di ogni matrice ideologica che possa fomentare uno scontro interno e di ogni sottostruttura organizzata che possa legittimarlo è il mezzo tramite il quale parare i colpi contro il secondo rischio. L’unico appiglio ideale a rimanere è la libertà, in chiave tanto laica e filosofica, quanto religiosa: “la libertà è il volto dell’essenza umana, è come dicono san Bernardo e san Tommaso, l’immagine di Dio” nell’uomo” (Baget Bozzo, 1999, p. 19)

E’ per marcare questa differenza quindi che si sceglie di evitare strumenti tradizionali di formazione. Scrive don Gianni Baget Bozzo sull’editoriale [Ragionpolitica.it](http://Ragionpolitica.it) il 27 maggio 2009, celebrando il Congresso Fondativo del Popolo della Libertà: “Ragionpolitica.it è nata da un’iniziativa di Alessandro Gianmoena, che considerava internet come uno strumento per spiegare le ragioni di Forza Italia, e quindi il fenomeno Berlusconi, alla generazione più giovane, che non aveva legami con la politica del passato e che era affascinata dal linguaggio della vita comune parlato dalla nuova formazione politica [...]La convinzione di

Ragionpolitica era che la cultura politica novecentesca fosse stata ormai sconfessata dai cambiamenti avvenuti nella realtà: dall'avvento della società della tecnologia e della comunicazione. Il partito storico era stato il partito delle masse, in cui gli uomini contavano in quanto numeri e i colti parlavano un linguaggio diverso dagli incolti. La televisione creava ora un linguaggio comune e internet una rete di relazioni interpersonali, costituendo così la grande platea che avvicinava la democrazia parlamentare alla democrazia diretta. Berlusconi non era quindi un fenomeno strano, ma indicava l'emersione, a livello di visibilità politica, di un cambiamento della struttura della comunicazione e delle regole del consenso. Il popolo diventava un pubblico.”

Effettivamente guardando ad alcuni strumenti di cui si avvale il Popolo della Libertà per fare formazione, o come precisa meglio Nicola Formichella, fare “informazione”, scopriamo una preponderanza nell'uso dei sistemi informatici. Non nota a tutti è, per esempio, *la newsletter* Il Mattinale, che è redatta dall'Ufficio stampa di Palazzo Grazioli, residenza del Presidente del Popolo della Libertà, da parte dell'on. Paolo Bonaiuti, che fornisce giornalmente la *vulgata* di partito dei fatti di attualità. Sono inoltre stati effettuati corsi, rivolti a parlamentari ed amministratori, da parte dell'on. Antonio Palmieri, deputato, esperto di marketing politico e responsabile del Settore Internet e nuove tecnologie, sull'utilizzo del mezzo informatico e dei *social network* per la propaganda politica. Si è fatto largo uso di siti, ognuno dei quali dedicati ad un *target* mirato: [www.pdl.it](http://www.pdl.it), [www.forzasivio.it](http://www.forzasivio.it), [www.governoberlusconi.it](http://www.governoberlusconi.it). Vi sono inoltre i siti delle Fondazioni fiancheggiatrici, i siti dei personaggi politici, un aggregatore come Tocqueville.it, il giornale online [www.ilpredellino.it](http://www.ilpredellino.it) e, naturalmente, Ragionpolitica.it. E' intensa la presenza anche su Facebook (ma questo è un dato abbastanza comune a tutti i partiti politici, data la “germinazione spontanea” di questi tipi di iniziative). Se quindi dovessimo tirare le somme non potremmo che constatare la netta preponderanza dello sforzo online rispetto ai sistemi di formazione tradizionali<sup>22</sup>.

Netto il rifiuto delle esperienze precedenti. Continuando a leggere l'intervista a Lombardi di Baget Bozzo (2001, p. 246), ci rendiamo conto come non sia neppure contemplabile l'ipotesi di una scuola di politica vera e propria nel partito berlusconiano: “formazione era una parola prima usata nel linguaggio religioso, ora diventata una parola di uso comune in

---

<sup>22</sup> Per l'impegno su internet del Pdl si veda, tra gli altri [http://www.ilgiornale.it/interni/il\\_popolo\\_liberta\\_conquista\\_internet/21-02-2008/articolo-id=242735-](http://www.ilgiornale.it/interni/il_popolo_liberta_conquista_internet/21-02-2008/articolo-id=242735-)

tutte le istituzioni, organizzazioni, aziende. In politica essa soppianta il termine ‘scuole di partito’, che era il modello del PCI. La DC di Fanfani importò la parola e la cosa da PCI: dalle Frattocchie alla Camillea democristiana. La ‘scuola di partito’ supponeva un indottrinamento nella ideologia di partito: ed ogni ideologia vede lo Stato come il soggetto che introduce un ordine razionale nel popolo, visto in sé come una potenza caotica senza forma. [...] Forza Italia non ha ideologia, essa formula il suo programma politico sulla base del senso comune dei cittadini, cercando di dare forma politica e, conseguentemente, istituzionale a ciò che i cittadini si attendono.”

Con la successione di Baget Bozzo la situazione non sembra cambiata molto. L'on. Nicola Formichella, come si potrà constatare nella sua intervista, pur nel sottolineare l'importanza della formazione, la ritiene essere fondamentale un'esigenza da soddisfare a livello personale. Quando ricorda le parole del Presidente Berlusconi sull'importanza dello studio fa riferimento all'impegno per l'autoformazione. Egli stesso pone l'esperienza della Scuola di Gubbio, come un'iniziativa per l'informazione piuttosto che per la formazione. Figlio dell'esperienza nell'associazione del “Circolo del Buongoverno” ritiene l'opera delle fondazioni e dei *think tanks* come indispensabile. Tra le iniziative, che non conoscevo prima di parlare con il responsabile del settore formazione va a mio avviso ricordata quella delle lezioni frontali personalizzate di 32 ore per amministratori (esperienza peraltro figlia di quella di Forza Italia, guardando a Lombardi, 2001). Trovo singolare che non si dia il giusto rilievo ad una possibilità siffatta di formazione per coloro che rivestono cariche elettive negli enti locali. Secondo la testimonianza dell'on. Formichella la modalità tramite la quale vengono informati i fruitori è tramite comunicazione dei Coordinatori Provinciali che selezionano e mettono in contatto il soggetto interessato con il Settore Formazione. Questi corsi sono tenuti a pagamento.

Sarà interessante inoltre verificare l'evoluzione dell'idea del Presidente Berlusconi sull'istituzione di un'Università del pensiero liberale<sup>23</sup>, sul modello, citato dall'on. Formichella a margine dell'intervista, della Luiss Guido Carli. Questa intenzione, che traspare ancora non ben delineata dai dati in nostro possesso, sembra voler assemblare un ibrido tra università politica e scuola di partito.

---

page=0-comments=1  
<sup>23</sup> <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2006/12/27/berlusconi-vuole-fondare-universita->

Vorrei rilevare infine come l'eredità formativa di Alleanza Nazionale faccia ancora timidamente capolino specie nell'organo di partito della giovanile, La Giovane Italia, dove i rapporti di forza tra i due maggiori soggetti cofondatori risultano rovesciati a vantaggio del partito minore e più istituzionalizzato. Sono numerose le iniziative a livello locale, anche se prendono più che altro la forma di cicli di conferenze che rientrano, il più delle volte, nella categoria della propaganda senza servire a selezionare la *leadership*, o permettere un reale apprendimento per i responsabili di partito e per gli eletti locali.

Degno di nota, infine è l'esperienza del Popolo della Libertà di Roma, che ha cercato di dar vita in una serie di convegni presso la Camera dei Deputati, ad un'iniziativa tra le più organiche di quelle che ho individuato all'interno del partito di Silvio Berlusconi (<http://www.scuolaformazionepdlroma.it/>).

Il Popolo della Libertà è ancora in mezzo al guado. Forza Italia (e il Popolo della Libertà), secondo le parole di don Baget Bozzo (Lombardi, 2001, p. 247) “è stata finora condotta per mano da Berlusconi, ora deve cercare di camminare con le proprie gambe. Questa è la motivazione che ha portato alla nascita di una struttura per i quadri dirigenti del partito, una sorta di ‘anti-Frattochie’”. Se il partito riuscirà a sopravvivere alla *leadership* berlusconiana dovrà cominciare a studiare metodologie diverse rispetto al criterio della cooptazione per selezionare e preparare i suoi dirigenti. Riuscirà il partito della libertà, a quel punto, a creare strutture di selezione e formazione senza formalizzare un'organizzazione?

#### **2.2.4 Il Partito Democratico: alla ricerca dell'identità smarrita**

Il Partito Democratico, com'è noto, nasce dalla fusione di due soggetti politici, attivi negli anni Duemila. La fetta più consistente del partito è costituita dagli ex Democratici di Sinistra, eredi del Partito Democratico della Sinistra e, più innanzi, del Partito Comunista Italiano. La Margherita raccoglie le esperienze di svariati partiti, della cui evoluzione negli anni sarebbe troppo lungo dar conto in queste pagine. Vale tuttavia la pena ricordare che si tratta, per lo più, di una parte consistente di ex democristiani, transitati poi nel Partito Popolare Italiano dopo la crisi attraversata nei primi anni '90, e di esponenti moderati che si

sono coagulati intorno al progetto di Romano Prodi di riunire in un grande movimento i soggetti provenienti dall'area riformista e cristiano-sociale. Si può dire quindi che, quando nasce, il 14 ottobre del 2007, il Partito democratico eredita tanto la tradizione comunista quanto la maggior parte di quella democristiana (senza tuttavia assorbirne l'elettorato).

Al di là di ragionamenti sulla struttura organizzativa in genere, a cui riserveremo qualche pagina nel terzo capitolo, questa breve cronistoria è utile ad introdurre un dato che serve tanto ad analizzare le strategie di formazione, quanto a dar conto delle problematiche più strettamente politiche. Come dice Edmondo Berselli, nella prefazione del volume "Flop, breve ma veridica storia del Partito democratico" di Giuseppe Salvaggiuolo (pp. 5-8), "il Partito democratico doveva riuscire a fondere sensibilità diverse, i cattolici e i laici con gli ex comunisti, e diventare la forza politica capace di guidare una modernizzazione ragionevole del nostro Paese. Con un progetto, un programma, un'idea del profilo di società desiderabile a cui guardare. [...] Se vorrà tornare a essere credibile, il Partito democratico, da chiunque sia guidato, deve operare scelte precise. Mettere in conto anche attriti e conflitti, ma non cullare l'illusione di potersi presentare davanti agli elettori con messaggi generici e astuzie da quattro soldi (il 'ma anche', per intenderci)".

Ciò che emerge in modo trasparente in questa riflessione è l'impossibilità di riscontrare, nel Partito Democratico, una chiara identità. Ed è evidente che un partito che non conosce quale sia la propria identità, il proprio messaggio, la propria visione del mondo, non solo farà fatica a comunicarla agli elettori, 'ma anche' non sarà in grado di trasmetterla al suo interno, alle nuove leve, agli amministratori. Ciò che ne consegue è un avviticciamento della formazione politica su tematiche a carattere generale, spesso le poche condivise all'interno del partito, senza mai procedere ad illustrare quali sono le radici culturali del partito, l'anima comune che ne scaturisce, i principi che ispirano la conformazione delle strutture organizzative. D'altra parte non si può neppure dire che i partiti che diedero vita a questa aggregazione facessero scuola per ciò che concerne la formazione politica. Per ciò che riguarda la Margherita, come spiega Lombardi (2001, p. 252), "in assenza di dipartimenti della formazione, la formazione politica era delegata prevalentemente al dipartimento organizzazione che, spesso in associazione con il movimento giovanile, a cui corrispondeva un piccolo budget economico, si organizzavano e si articolavano attività formative che prevalentemente erano legate alle iniziative politico-istituzionali promosse dal partito". Peggio anche lo stato di quella dei

Democratici di Sinistra. Scrive ancora Lombardi (p. 252-253): “nei democratici di sinistra attualmente il loro organigramma organizzativo non prevede un responsabile della formazione politica e di conseguenza non esiste nessuna politica della formazione, escludendo naturalmente l’organizzazione dei giovani di sinistra e qualche iniziativa regionale [...] Quindi nessuna politica della formazione del partito rivolta ai giovani e ai quadri, almeno quando scrivo. Veramente strano per un partito erede del PCI che aveva, insieme alla DC, la struttura formativa più organizzata.” Paolo Lombardi procede quindi all’intervista con Paola Gaiotti de Biase, ultima responsabile della formazione, risalente all’epoca del Pds, che traccia un modello di formazione che avrebbe voluto per il partito. Un modello di formazione figlio della tradizione Pci, con una divisione tra formazione dei quadri (anche volta alla loro selezione) e della base, una formazione politica classica, funzionale alla legittimazione della struttura di partito, una formazione come agenzia di cultura politica al servizio dell’intera società, con struttura imperniata su sedi regionale. Un modello di formazione che non fu mai realizzato.

A curare il settore formazione del Partito Democratico fin dal periodo della segreteria di Walter Veltroni, passando per quella di Dario Franceschini e giungendo incolume alla gestione di Pierluigi Bersani è Annamaria Parente. Trovo per questo interessante proporre uno stralcio di un suo articolo sul bimestrale Reset di novembre-dicembre 2010 (p. 84), in cui traccia una sorta di bilancio dell’esperienza: “Dopo tre anni di esperienza possiamo fissare dei punti fermi. Tutte le nostre iniziative, dalle scuole di politica all’animazione del sito «in buone mani» sulle pratiche amministrative, sono ispirate al criterio della partecipazione. [...] Nell’introduzione alla pubblicazione di qualche anno fa «Democrazia deliberativa: cosa è», Giancarlo Bosetti e Sebastiano Maffettone analizzano la crisi dei «facilitatori», partiti, sindacati, parrocchie, come organizzatori dell’opinione pubblica dei loro aderenti, capaci di veicolare fino a qualche decennio fa informazioni, conoscenze che altrimenti non sarebbero circolate. A perdere prestigio e attrattiva negli ultimi decenni sono stati soprattutto i partiti politici, per l’impatto della televisione che riduce drasticamente la capacità argomentativa della politica. [...] È su questa stessa analisi che abbiamo fondato il sistema di formazione politica del nascente partito democratico, consapevoli che l’abbandono di processi formativi strutturati aveva messo in crisi definitivamente la funzione «pedagogica» dei partiti, cui fa riferimento anche la Costituzione italiana.”

Da queste parole emergono due dati. Il primo è la grande attenzione (che approfondiremo successivamente, citando un altro stralcio dell'articolo) per il tema della partecipazione. Il secondo è la consapevolezza di un deciso mutamento del ruolo dei partiti nella società italiana. Questo dato è senz'altro vero, e pur tuttavia viene da chiedersi se il modo in cui stanno rispondendo partiti come il PD sia il più adeguato. L'avocare ad un'azione di stampo pedagogico sembra maggiormente una facile scusante per giustificare un vuoto contenutistico dei partiti anziché la reale certificazione di un decremento nelle necessità di formazione politica della società italiana. E' vero, infatti, che, come sostiene Franco Ottaviano nella mia intervista, il PCI aveva necessità nell'immediato dopoguerra, di una scuola politica che fungesse anche da università popolare, dato lo scarso livello di istruzione dei quadri operai. Viene da chiedersi, tuttavia, se oggigiorno non sarebbe più opportuno modificare contenuti e metodologie anziché mutare il senso profondo della formazione politica per trasformarla in un momento di socializzazione e mero dibattito. Sarebbe quantomeno curioso domandare allo stesso elettore se non ritenga necessaria, almeno per il ceto politico e per i nuovi amministratori, un percorso di preparazione, al di fuori di quella che gli può conferire l'esperienza sul campo.

Questa chiosa non vuole essere polemica nei confronti dell'impegno di un partito che ha dimostrato nei fatti di fare molto più di quanto è riuscito a compiere il suo principale *competitor*, il Popolo della Libertà, ma vuole semplicemente strappare il velo su un dato che rischia, altrimenti, di rimanere coperto: il Partito Democratico, pur nelle buone intenzioni e nello sforzo di creare spazi di formazione, anche per gli amministratori, non si ferma mai a organizzare incontri formativi o di elaborazione teorica né sulla cultura del partito, né tantomeno sulla struttura dell'organizzazione. E le strategie che elabora non sono rivolte se non indirettamente alla preparazione di precise categorie di iscritti o dirigenti in modo che possano essere meglio funzionali alla posizione in cui operano, ma sembrano svolgere maggiormente una funzione divulgativa o, al massimo, aggregativa. Se guardiamo alle esperienze citate dei *workshop* di "In buone mani" e alla scuola di Frattocchie 2.0, scopriamo che, pur trattandosi di incontri rivolti preferibilmente agli amministratori e al personale attivo all'interno del partito, questi coinvolgono le aree del 'sapere' e del 'saper fare' e non a quelle del 'saper essere' e dell' 'essere consapevoli'. Il mio parere è che questo *deficit*, seppure ovviamente non possa essere ammesso, dipenda maggiormente da un processo di unificazione

non ancora concluso tra le varie anime del partito, che ancora non sanno identificare una matrice culturale, ideologica e programmatica comune. A ciò si accompagna la non coesione della classe dirigente del partito, che impedisce ai dirigenti e agli organismi subordinati, l'assunzione di un chiaro indirizzo, che potrebbe esser causa di malumori o anche di fratture con conseguenze incalcolabili<sup>24</sup>.

Purtuttavia lo sforzo e gli obiettivi della formazione politica del Partito Democratico risultano essere imponenti. Secondo un documento del Dipartimento Formazione, Attività 2008-2009, si tratta di un impegno "che ha aggregato 2000 partecipanti, 120 docenti, 60 tutor e 600 mila utenti web" (p. 3). Esso distingue correttamente nella formazione una "funzione interna" per contribuire alla creazione di un partito come luogo privilegiato per imparare a fare politica", per "l'elaborazione di politiche", per "la rinascita di un progetto culturale e per "il ricambio di classe dirigente" e una funzione esterna, cosciente che "l'attuale crisi della politica e l'allontanamento delle persone da essa vada risolta con una ripresa della tensione etica e culturale. Dalla formazione può derivare la necessaria partecipazione alla vita politica" ( pp. 3-5). E' tuttavia evidente un equivoco. Nel momento in cui si parla di "elaborazione di politiche" nasce tuttavia un fraintendimento questo processo avviene "sempre con metodo partecipato e dal basso, come è avvenuto ad esempio alla fiera delle buone prassi ad Amalfi dove sindaci e amministratori hanno riportato le loro esperienze in materia ambientale nel tentativo formativo di ragionare della 'linea' di partito e di mettere in rete vari soggetti" ( p.5). Questa confusione tra aggregazione, elaborazione, individuazione e formazione, concetti profondamente diversi, riaprono i dilemmi di quale sia la funzione del Dipartimento Formazione del PD e quali siano i metodi proposti per superare il mutamento delle istanze provenienti dalla società.

Come risolve, dunque, il Partito Democratico, il problema posto dalla diminuzione delle richieste di formazione in senso tradizionale senza rinunciare a questo aspetto della vita del partito? Torniamo alle parole di Parente: "Il punto di equilibrio è rappresentato nei nostri percorsi formativi dalla continua offerta di chiavi di lettura della realtà, di strumenti di

---

<sup>24</sup> Ritengo, per essere più chiaro, che non potrebbe essere neppure organizzabile che il dipartimento formazione di questo partito organizzasse incontri su tematiche quali "l'eredità del pensiero marxista e della lotta di classe nella cultura del Partito Democratico" o "l'influenza del pensiero cattolico nelle decisioni interne al partito sulle questioni bioetiche". D'altra parte secondo la mia valutazione anche l'enfasi posta sul tema della partecipazione, nell'assenza di un processo atti a tradurre questo presupposto metodologico in indirizzi concreti (fatta eccezione per il quello delle Primarie), riflette la volontà di non decidere affatto.

interpretazione dei cambiamenti

economici, sociali e politici per sviluppare quel «senso critico» che troppe volte sembra smarrito nel nostro tempo e contribuire a sviluppare un'intelligenza collettiva. La formazione politica del Partito democratico è un'operazione culturale, ma non è trasferimento accademico di contenuti, tanto meno

un *think tank*, esige un forte impegno intellettuale, pratico e addirittura esistenziale. Soprattutto

in un momento di crisi di senso e di valori, nei processi formativi contano molto gli elementi relazionali, che consentono la creazione di un «noi» che è il fondamento dell'esperienza politica. Ci esercitiamo continuamente a costruire ambienti favorevoli allo scambio e alla relazione tra i vari soggetti interessati. L'obiettivo di una formazione e di un partito contemporaneo è la costruzione di reti, da cui far discendere anche la proposta politica.” (Reset, n. 122, novembre-dicembre 2010, pp. 84-85).

Le parole della Parente indicano dunque una duplice strategia: puntare sulle strutture di formazione come strumento di socializzazione politica e fornire *input* che possano innescare un dibattito, senza che questo debba essere necessariamente rivolto ad un obiettivo o ad una conclusione predeterminata. Un tale approccio ha tuttavia, a mio modo di vedere, due limiti intrinseci. Il primo riguarda il risultato: affinché la democrazia deliberativa sia tale occorre una deliberazione. Tale deliberazione si deve tradurre in indirizzo e, quindi, in un'azione concreta che produca effetti sulle strutture di partito. Il secondo riguarda la natura stessa della formazione: un tale processo può essere infatti formativo soltanto come strumento per abituare gli iscritti al dialogo e al confronto, ma se il processo stesso è inteso come fine e non come mezzo, allora ci troviamo di fronte ad una pratica che rientra solo in minima parte nel concetto di formazione. In realtà si tratta di un tentativo di tradurre nel momento formativo dei momenti di partecipazione che risulterebbero più appropriati se fossero collocati in organismi consultivi o decisionali.

Ritengo invece pregevole lo sforzo di creare delle reti, anche se, a mio avviso, anche questo approccio poggia su un equivoco. Secondo Parente (p. 85) tale impegno si concretizza “nel caso della nostra raccolta di pratiche di buon governo dove amministratori, cittadine e cittadini, relatori costituiscono comunità di saperi ed esperienze, mettendo in comunicazione i territori tra loro attraverso uno spazio internet e la realizzazione di laboratori nazionali e

locali.” Si tratta quindi di costruire un sistema di comunicazione orizzontale, mentre, alla prova dei fatti, il sistema di comunicazione verticale sembra molto più frammentario. Se questo sia un percorso per pervenire ad una vera *comunicazione a pettine* o *a stella* (Auteri, 1980, Coccozza 2006), con piani gerarchici diversi che comunicano tra loro o con “con gruppi di lavoro istituzionalizzati in cui si riscontrano differenti livelli gerarchici” (Coccozza, 2006, p. 164) soltanto l’evoluzione del Partito democratico lo potrà dire.

Nei sistemi comunicativi e di partecipazione va rilevato che il partito utilizza le tecnologie più moderne. Se abbiamo già sottolineato l’importanza delle nuove tecnologie anche nella formazione, esaminando il caso di Frattocchie 2.0, consideriamo ora gli strumenti che usa il partito per fare formazione ed informazione. “Oltre alla previsione di una distribuzione tradizionale dei materiali (stampa, affissione, la campagna mira ad una diffusione ‘virale’ dei materiali grazie all’opera degli iscritti e dei simpatizzanti, specie attraverso la piattaforma Internet: *social networks, e-mail, youtube*. Questa scelta rientra all’interno di una strategia di allargamento della partecipazione, condotta da una parte ampliando l’elettorato e dall’altra garantendo nuove possibilità di espressione del voto.” (Sampugnaro e Tomaselli, in Pasquino e Venturino, 2010 p.194). A riprova, tuttavia, che il messaggio è più importante del metodo, vale la pena riportare che non necessariamente sistemi innovativi garantiscono la qualità dell’informazione come rileva, per esempio, a proposito delle tv del PD Giuseppe Salvaggiuolo (2009, p. 94) “ Il critico tv Aldo Grasso scrive sul ‘Corriere della Sera’ il 15 ottobre 2008: ‘Val la pena di riflettere sull’ingenuità di fondo che accompagna YouDem e sul freddo cinismo di Red Tv, che fa arrossire gli ingenui come me’. Proprio mentre il Pd fa nascere due canali televisivi fotocopia (per trasmettere il discorso del dimissionario Veltroni, Red Tv si è dovuta collegare con YouDem) che si contendono a esagerare qualche migliaio di telespettatori, Berlusconi chiude l’inutile Tv della Libertà diretta da Michela Vittoria Brambilla. [...] Ma chi ha risorse inferiori non dovrebbe ottimizzarle, rifuggendo l’autoreferenzialità e l’elitarismo, quella ‘sindrome da *happy few* che avversa la cultura popolare e allontana le masse, carattere permanente della sinistra’, come sostiene il massmediologo Klaus Davi?”

Il Partito Democratico è insomma un cantiere aperto, dai tratti ancora non ben definiti, attraversato da pericolose fratture e da tradizioni diverse che impediscono spesso di arrivare ad una sintesi. Se dovessimo elencare i “tratti caratteriali”, che influiscono sul suo concetto

di formazione, non baserebbe probabilmente un saggio intero dedicato a questo tema. Due sono però i concetti su cui vorrei ancora spendere qualche parola.

La prima è l'influenza della cultura politica e comunicativa statunitense, secondo l'*imprintig* conferito a questo soggetto dal suo primo segretario Walter Veltroni (e che a volte sembra mettere a disagio *leader* di stampo più tradizionale come Pierluigi Bersani). Con l'elezione del Presidente degli Stati Uniti Barack Obama, sotto le insegne del Partito Democratico d'oltreoceano, molto ha influito sulle metodologie di formazione del PD nostrano che cercano di ricalcare le orme del modello statunitense. Come si evince dal sito internet ufficiale (<http://www.partitodemocratico.it/dettaglio/67746>) il modello di formazione di Barack Obama è la “chiave di una campagna elettorale moderna”, un “modello di formazione vincente”. Riportando le parole di Salvatore Garbellano, tratte da "L'Impresa" n. 11/2008 (Il Sole 24 Ore), “La capacità di applicare alla perfezione concetti sperimentati, quali la leadership diffusa, l'empowerment, lo storytelling, il networking, in nuovi contesti a elevatissima complessità ha fatto la differenza. [...] Nessuna campagna elettorale si può vincere senza organizzazione, ma per vincere non bastano i volontari: servono le persone che li sappiano organizzare. I Camp Obama – l'Academy per la campagna elettorale – sono nati per formare queste persone, in particolare, chi non aveva alcuna esperienza politica. Dal giugno 2007, oltre 23.000 persone hanno partecipato ai programmi di formazione, molti di loro hanno guidato le attività di circa 1 milione e mezzo di volontari.”

Sebbene sia additato come modello, però, quello del Partito Democratico rischia di restare solo una mera idealizzazione, soprattutto se continuerà a scambiare il concetto di *leadership diffusa* con quello di assenza di *leadership*, e se non curerà una strategia di formazione e di comunicazione che vada al di là della mera aggregazione.

Il secondo concetto su cui vorrei insistere è quello di partecipazione. Come sostengono Silvia Bolgherini e Fortunato Musella (in Pasquino, Venturino, 2010, p. 103), “ il Partito Democratico ha attribuito alla democratizzazione della selezione dei candidati un significato particolarmente forte: che si tratti di primarie o di elezioni dirette del segretario del partito, la partecipazione popolare rappresenta un vero e proprio mito fondativo. [...] L'idea di partecipazione non è più quella tipica dei partiti del passato, che facevano leva sulla condivisione ideologica e sull'associazione dei militanti, divenendo luogo di elaborazione programmatica e riflessione comune. Si tratta, invece, di un coinvolgimento molto più

sporadico e individualistico, anche determinante in alcune fasi per indirizzare importanti decisioni che riguardano il partito, sulla base della semplice formula ‘una testa, un voto’.” Se questa è la prospettiva, è evidente che la formazione politica com’è attualmente intesa da Partito Democratico è più che sufficiente. Serve a creare momenti d’incontro in cui si fidelizza l’iscritto e il simpatizzante senza che la cosa debba richiedere uno sforzo eccessivo. Un impegno saltuario serve a mantenere il legame dell’elettore, senza però fargli sopportare l’onere dell’attività all’interno del partito. Questo però limita il momento della simbiosi tra iscritto e partito al solo momento del voto. L’iscritto può “entrare” nel partito solo come elettore passivo, per influire nelle scelte organizzative, e solo come elettore attivo, nel momento in cui si tratta di determinare chi sarà a doverle portare a termine. Questo tipo di procedimento, evidentemente, non consente di garantire un grado sufficiente di preparazione per il candidato, né un impegno costante per curare l’educazione dello stesso, che risponderà al suo elettorato e non al Partito (il che non è necessariamente un male). E’ per questo che le parole del già citato documento sull’Attività 2008-2009 del Dipartimento formazione del Partito Democratico fa emergere, seppur velatamente un tono dubitativo su quale debba essere realmente il suo ruolo nel processo di ricambio della classe dirigente: “Sulla ricostruzione di un noi umano, etico e politico si può fondare un progetto di ricambio della classe dirigente che è un altro degli obiettivi della formazione di un partito. Se si è formati umanamente, eticamente e tecnicamente e quando si partecipa a esperienze sociali e politiche, si può essere in grado, per chi lo voglia, di assumere responsabilità dirette, determinando il tanto auspicato rinnovamento. Questo lo si potrà fare solo se il partito investirà sul suo sviluppo organizzativo e sulle ‘risorse umane’ che dovranno sostenerlo.” (p. 5)

Per concludere il Partito Democratico presenta un’attività di formazione che, seppur non lontanamente paragonabile con i casi esaminati dell’epoca del “bipartitismo imperfetto”, è più intesa rispetto all’altro caso esaminato. Essa tuttavia ha ancora bisogno di identificare un ruolo ben preciso per sé stessa e un’identità che le può essere conferita soltanto da una stabilizzazione dei dissensi all’interno del partito, in modo da aprire una fase di elaborazione culturale coesa che possa riunire le diverse istanze e far procedere questo movimento politico verso una direzione comune. Altrimenti il rischio è che senza “un’operazione verità che potrà essere anche dolorosa, e potrebbe perfino mettere a repentaglio l’esistenza del Pd”, come ricorda Berselli (in Salvaggiuolo, 2009, p. 8), di questo “resterebbe soltanto il catalogo

impietoso raccolto in questo libro, il repertorio delle scelte mancate. L'immagine incombente del medico pietoso che fa la piaga cancrenosa. La tentazione di risolvere ogni confronto con mediazioni di parole. Il loft, i giovani cooptati, le belle idee senza legami concreti con la nostra realtà.”

## **2.3 Nuove strutture formative a servizio del professionismo politico**

### **2.3.1 Il ruolo delle Fondazioni**

Nel panorama italiano ha cominciato ad affacciarsi un nuovo attore che ha compiti molto affini e talvolta indistinguibili rispetto alle strutture interne al partito di formazione politica. Tale soggetto nasce sulla base del modello americano e prolifera in special modo ove nel sistema politico siano presenti i cosiddetti “partiti leggeri”, partiti organizzativi di massa, partiti “pigliatutto” scarsamente ideologizzati. Si sviluppa e si fortifica nel caso in cui il movimento politico non disponga al proprio interno di luoghi di dibattito, di deliberazione, e di elaborazione culturale. Questi soggetti si chiamano, nel gergo americano, *think tank*, anche se, in Italia, è più facile sentirle appellare col nome della forma giuridica più comune in cui scelgono di costituirsi: fondazioni.

Credo sarebbe interessante l'elaborazione di uno studio che metta in correlazione l'insorgere di questo fenomeno e la tipologia del sistema partitico. Mattia Diletti ne “I think tank” (2009) fornisce alcuni elementi di riflessione. Che cos'è esattamente un *think tank*? E' lo stesso Diletti a spiegarcelo in un articolo pubblicato sul sito [affarinternazionali.it](http://affarinternazionali.it): “Il termine letteralmente è traducibile come “serbatoio di pensiero”. Vennero definite così, durante la seconda guerra mondiale, le sezioni speciali del Dipartimento della Difesa che isolavano scienziati, ufficiali ed esperti allo scopo di ragionare sull'andamento del conflitto e sulle prospettive di lungo periodo, in modo da non rimanere schiacciati dalle incombenze quotidiane (in realtà, i primi centri americani risalgono all'inizio del Novecento). I think tank, in fondo, dovrebbero essere questo: centri di ricerca, dibattito e riflessione che rimangono un passo indietro rispetto allo scontro politico quotidiano, allo scopo di guardare lontano in termini di strategie, scenari e produzione di ricerca e idee.”

Esistono tre tipi di *think tank*: le università senza studenti, i *contract research think tank* (chi lavora soprattutto per committenza pubblica) e i *partisan think tank* ideologicamente orientati. In Italia, dopo una stagione di importanti sperimentazioni (come nel caso dello Svimez, Mulino, Iai e soprattutto il celeberrimo Censis) di natura apartitica, questi soggetti hanno cominciato a trovare la loro origine da iniziativa della politica (Istituto Sturzo e Togliatti). Oggi assistiamo ad un'ulteriore cambiamento: i *think tank* diventano espressione di singoli. In effetti la gran parte di queste esperienze non andrebbero neppure annoverate nella tipologia dei *think tank*. Proprio questa differenza sostanziale, esaminata nella sede di un *barcamp* presso la Luiss Guido Carli, porta Morris Gasparri a sostenere “In Italia [i *think tank*, ndr.] sono costruiti nella maggior parte dei casi attorno a dei leader politici, ed il ruolo degli studiosi è comunque subordinato alla presenza ingombrante del Fini o del D'Alema di turno. E questo è un elemento negativo, se dobbiamo immaginare il ruolo futuro dei think tank italiani. [...]Perchè in questo collateralismo si rischia di pensare meno il futuro delle questioni strategiche della politica, e più il suo presente tattico.” (www.lospaziodellapolitica.com)

La realtà è che il ruolo delle fondazioni resta, a mio avviso, ancora da definire con esattezza. Se alcune volte i *think tank* all'italiana (e qui mi riferisco ovviamente alle esperienze più recenti) non sono altro che segreterie allargate, utili a politici di primo piano come cassa di risonanza per le proprie iniziative politiche e per raccogliere più agevolmente contributi per organizzare eventi che ne incrementino la notorietà, non andrebbe scartata l'idea che, in taluni casi, essi, in partiti sempre più imperniati sulla centralità di una figura carismatica e su meccanismi che impediscano l'organizzazione del dissenso, svolgano una funzione di “correnti” esterne al partito politico. Limitare l'iniziativa di Red e della Fondazione Italianieuropei alla necessità di Massimo D'Alema di creare una struttura che ne supporti la tattica politica anziché la strategia, non spiegherebbe il fatto che questi organismi hanno incrementato la propria attività quando il gruppo di dirigente dell'esponente del Partito Democratico si trovava in minoranza in questo partito rallentando considerevolmente le proprie iniziative nel momento in cui fu posto alla guida dello stesso un personaggio a lui vicino, Pier Luigi Bersani. Nel contempo la Fondazione FareFuturo, che fa riferimento a Gianfranco Fini, accompagnò la fuoriuscita del Presidente della Camera dal Popolo della Libertà non solo con un intenso *battage* mediatico, ma cercando di coagulare intorno a sé

personaggi del mondo culturale e politico che si ponessero in una posizione di dissenso rispetto alle linee di Silvio Berlusconi. La facile obiezione a questi rilievi è che, nonostante le Fondazioni possano servire anche ad un'elaborazione strategica di lungo periodo, esse restino fondamentalmente *think tank ad personam*. Anche il modello dei partiti politici, tuttavia, è oggi quello della leaderismo. Come sostiene Fabrizio Cicchitto, attuale capogruppo del Popolo della Libertà alla Camera dei Deputati, in una pubblicazione del 2008 del Settore Dipartimenti di Forza Italia, “ In Cammino verso il Popolo della Libertà”, “mi sembra evidente che il PDL sarà un partito presidenziale, con un leader carismatico che è Berlusconi, il quale dovrà avere la libertà di esprimere la imprevedibilità della sua genialità politica.” Vengono anzi ritenuti casi devianti quelli che non conoscono *leadership* carismatiche: è Silvio Berlusconi che nello stesso volume rappresenta l'impossibilità, per il PD, di giungere a risultati positivi dato il permanere di due tradizioni diverse che non riescono a fondersi. “Il Pd, quello sì, ha rappresentato il risultato di una fecondazione in provetta tra cromosomi incompatibili: il gene distruttivo comunista che da noi non ha mai voluto fare i conti con la sua storia, caso unico in Occidente; ed il gene del cattolicesimo e del moderatismo di sinistra.”

Se dunque queste esperienze sono causate non solo dalla necessità di una struttura organizzata ma anche dall'esigenza di una legittimazione culturale per correnti o per singoli esponenti politici, la linea è inevitabilmente tangente a quella della formazione politica. L'obiettivo che le Fondazioni si propongono è infatti quello di avvicinare settori incrementali del mondo istituzionale, accademico e sociale alla *way of thinking* del proprio *sponsor*. O di costruirla, ove mancasse. Si tratta, inoltre, di straordinari, seppur contenuti, strumenti di socializzazione e di crescita di nuovo personale dirigente. Non si tratta certamente di organizzazioni che potranno mai essere assimilati a quelli di un movimento politico. Possono però essere la punta di diamante di un percorso e, per certi versi, una sorta di *shadow party* ridimensionato.

E'peraltro curioso constatare come alcuni di questi enti si siano preoccupati di istituire delle Scuole di formazione politica. Guardando, per esempio, alla Fondazione Magna Charta (che agisce in questo caso in collegamento con Italia Protagonista di Maurizio Gasparri), vicina al sen. Gaetano Quagliariello, si resta impressionati dall'imponenza dello sforzo messo in campo per l'organizzazione di una Summer School, che rappresenta un modello di certo

più avanzato rispetto a quello di Gubbio. Vi è, anzitutto, una selezione a monte dei candidati che non possono superare i 30 anni di età e che sono sottoposti al vaglio di una commissione che ne esamina i titoli. Successivamente accedono alla scuola che, nello spazio di sei giorni tiene lezioni che si distinguono in “corsi” e “sessioni plenarie”, in una sequenza che scandisce l’intera giornata. Docenti sono svariati esponenti politici, ma anche esponenti del mondo accademico e culturale. La stessa fondazione organizza, inoltre una serie di incontri a Norcia, che sembrano meno orientati alla formazione. (<http://www.magna-carta.it/>)

Anche Democratica, la Fondazione che fa riferimento a Walter Veltroni, dimostra il suo interesse per il modello di Scuola di Politica. Essa tiene corsi su svariati argomenti che vanno dalla cultura alla politica, passando per la formazione degli amministratori. Se guardiamo a quest’ultimo argomento, sono 6 gli appuntamenti ad esso dedicato dall’inizio delle sue attività. A differenza da Magna Charta, tuttavia, si tratta di convegni posti in date diverse, che non occupano l’intera giornata e che sono gratuiti. Consistente la mole di materiale online ed interessante è pure la possibilità di seguire alcune lezioni via internet (<http://www.scuoladipolitica.it/>).

La Free Foundations di Renato Brunetta, invece, concentra la sua attenzione sulle pubblicazioni. Essa inoltre dà la possibilità di costituire diramazioni territoriali, tramite l’istituzione di circoli. La sua agenda, nella sua pagina online, rimanda alla Scuola di Gubbio (<http://www.wicomwebspaces.com/freefoundation/>).

FareFuturo, vicina a Gianfranco Fini, organizza numerosi incontri, tra cui sono divenuti una tradizione quelli ideati insieme alla fondazione ItalianiEuropei di Massimo D’Alema ad Asolo. E’ in fase di predisposizione, inoltre, una Summer School residenziale di tre giorni presso Frascati “con ragazzi provenienti da tutta Italia, per confrontarsi con esponenti del mondo culturale, registi, scrittori, accademici, uomini del Made in Italy e operatori dell’informazione, su quello che è il patrimonio di miti, di immagini, di metafore che caratterizzano oggi l’essere italiani, al di là delle appartenenze politiche e ideologiche codificate da parametri novecenteschi.” ([www.farefuturofondazione.it](http://www.farefuturofondazione.it))

Altre iniziative, come quella di Liberal (Ferdinando Adornato), 360 (Enrico Letta), Libertiamo (Benedetto Della Vedova) e Zefiro (Gianni Pittella), seppur molto attive in attività convegnistiche e pubblicazioni, oltre che nella proposta di *policies*, non risultano predisporre veri e propri “corsi” di politica. Al fianco di queste, fondazioni quali Glocus (Linda

Lanzillotta), Liberamente (Franco Frattini, Mariastella Gemini, Sandro Bondi), Nens (Pierluigi Bersani), Nuova Italia (Gianni Alemanno), producono invece un'attività discontinua<sup>25</sup>.

Vi sono a fianco di questi enti più eminentemente politici, altri istituti come come Aspen-Institute, Astrid, l'Istituto Bruno Leoni, ItaliaFutura, la Fondazione Formiche, il centro studi Tocqueville-Acton. Vorrei inoltre citare l'ormai conclusa esperienza dei Circoli del Buongoverno della cui attività, sebbene non disponga materiale, sono stato testimone diretto in uno degli incontri di Montecatini e che ho rievocato nell'intervista con l'on. Nicola Formichella. Ciò che mi ha colpito elaborando questo studio è la somiglianza tra la passata esperienza e quella elaborata dal Partito Democratico a Cortona. Sebbene anche questo non fosse un momento strettamente ascrivibile ad una formazione in senso stretto, l'evento, collegato a doppio filo con il partito di Forza Italia, contribuì, come avanguardia, a produrre il presupposto, soprattutto culturale (nella parte organizzativa giocarono un ruolo più rilevante i Circoli della Libertà di Michela Vittoria Brambilla), per la nascita del Popolo della Libertà.

Se queste iniziative, specie quelle più allineate all'esperienza politica, siano un fenomeno momentaneo dato dall'assetto del sistema, basato da partiti a bassa istituzionalizzazione, o, invece, un mutamento che si andrà consolidando, solo il tempo potrà dircelo. Io credo che i *think tank* servano, nel caso italiano, a dare una sede a correnti di pensiero ben identificabili che, con un diverso sistema politico, si sarebbero organizzate all'interno dei partiti o in associazioni collaterali, ponendo il loro collocamento al fianco di precisi movimenti politici e non di un singolo esponente.

Se così fosse anche questo sarebbe un segnale che la formazione politica necessita di realtà istituzionalizzate per esistere. Nell'assenza di queste, essa non scompare, ma come l'acqua, scava altre vie.

### **2.3.2 Il personale di diretta collaborazione, le agenzie di formazione esterna e di consulenza elettorale**

E' prassi che, accanto al personale amministrativo, i professionisti della politica eletti

---

<sup>25</sup> Per un'anagrafica delle Fondazioni ho utilizzato un articolo di Pasquale Annicchino "Dal think tank al

possano avvalersi di persone di propria fiducia, anche esterne alla pubblica amministrazione. Queste vengono talvolta inserite nell'organico dell'amministrazione. In altre occasioni (cfr. il caso dei parlamentari che non ricoprono particolari incarichi all'interno dell'Istituzione) i collaboratori vengono remunerati direttamente dal politico cui fanno riferimento, pur essendo, in qualche modo, riconosciuti dall'amministrazione, che concede loro la possibilità di accedere agli uffici interni o di assumere una delega limitata ad alcune specifiche mansioni di tipo operativo. Vi è inoltre da inserire, in questo *mare magnum* di personale politico, quello che risulta assunto dal partito e che ne costituisce l'ossatura amministrativa, oltre ai dipendenti dei gruppi politici nelle assemblee elettive.

Non è questa la sede per descrivere nel dettaglio la struttura e le differenze delle posizioni di collaborazione all'interno della pubblica amministrazione, argomento senz'altro vasto, ma nel contempo interessante. Quello che qui interessa è dare rilievo anche a questo tipo di posizioni, che possono, talvolta, essere regolate da fonti normative<sup>26</sup>, da decreti e regolamenti interni<sup>27</sup> o dal semplice diritto civile e del lavoro (<http://www.politicamentecorretto.com/index.php?news=1018>).

Queste figure, spesso poste ai margini delle riflessioni che riguardano i partiti politici e il professionismo, rivestono un ruolo di eccezionale importanza nelle dinamiche interne ed esterne relative all'attività dei movimenti e delle stesse Istituzioni. Colui che scrive queste righe svolge e ha svolto per molti anni l'attività di collaboratore di un parlamentare e quindi ben conosce il "dietro le quinte" entro cui avviene, la gran parte delle volte, la quasi totalità del lavoro di un politico di professione. Dalle proposte di legge agli atti di sindacato ispettivo, dalle dichiarazioni alla stampa alle relazioni col territorio, dalle trattative sugli scenari politici ai lavori preparatori dei passi che poi vengono svolti sul grande palcoscenico della vita pubblica, tutto si svolge in un fitto lavoro che coinvolge migliaia di persone che fanno il loro lavoro nelle stanze attigue alle aule consiliari o parlamentari, solo sfiorate dalla luce dei riflettori.

Quello che qui, nello specifico, interessa è il tema della formazione. E' mio parere che

---

vanity tank" pubblicato su 2+2, il blog economico de Il Foglio (<http://www.ilfoglio.it/duepiudue/756>)

<sup>26</sup> Cfr. ad esempio il decreto del Presidente della Repubblica, 6 luglio 2009, n. 307, che regola l'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministero per i Beni e le attività culturali

<sup>27</sup> Sul ruolo e sulle risorse proprie dei gruppi parlamentari un testo a mio avviso interessante è quello di Ciaurro (1982)

anche per questo argomento andrebbe spesa qualche parola che getti un po' di luce su questi uffici e sul personale, spesso estremamente competente, che li rende possibile la realizzazione della gran parte del lavoro del professionista politico. E' importante sottolineare, quindi, che tra le strutture di partito, o collaterali ad esso, che più si sono spese nella formazione, a fianco dei dipartimenti/settori ad essa dedicati, delle scuole e (in parte) delle giovanili, vi sono anche le figure dei collaboratori e, come vedremo, di alcune società ad hoc. Inoltre faremo cenno in seguito del ruolo delle pubbliche amministrazioni e delle fondazioni che, tuttavia, hanno un ruolo esterno ai partiti cui, nello specifico, è rivolta questa trattazione.

Dato che uno degli scopi di quest'opera è proprio quello di rilevare l'indispensabile funzione della formazione politica, anche a seguito della riduzione delle strutture ad essa specificamente dedicate, e la sostituzione dei vecchi strumenti con alcuni di nuovo tipo (o, se non nuovi, riadattati secondo le necessità) è opportuno elencare quella serie di attività proprie del collaboratore che, a parere di chi scrive, possono essere annoverate tra i mezzi con cui un professionista si prepara alla politica. Prima di procedere con l'enumerazione credo di dovere una precisazione: non tutti i politici si avvalgono delle risorse umane a sua disposizione nello stesso modo. Le fattispecie riportate possono essere utilizzate tutte assieme, così come è possibile avvalersi solo di alcune di esse. E' tuttavia infrequente che un politico di mestiere che paghi dei collaboratori non ne usi nessuna.

- 1) Trasmissione frontale di dati e nozioni: è il più comune degli strumenti di formazione al servizio del professionista politico. Il forte ricambio politico che si è avuto dopo il 1993, ha portato numeri consistenti di eletti di nuova nomina che non hanno mai avuto esperienza politica. Forza Italia, per esempio, portò alle Camere nel 1994 il 91% dei deputati e senatori senza precedente esperienza nelle aule parlamentari (Ignazi, 2008). Nelle elezioni del 2008 sono 240 su 630 i deputati che varcano il portone di Montecitorio senza aver seduto precedentemente né nell'aula della Camera, né in quella del Senato (<http://www.intra.camera.it/>), 105 su 315 i senatori (<http://www.senato.it/>). E' evidente che, con questo forte ricambio, possa essere utile attorniarci di persone preparate e con esperienza da cui poter apprendere alcune nozioni proprie al mestiere. Non va peraltro dimenticato che, anche al di là dello specifico insegnamento di alcuni rudimenti sul lavoro che un politico è chiamato a fare, molti collaboratori e consiglieri si preparano su una varietà di

materie in modo da fornire al proprio datore di lavoro quadri sintetici e nozioni riguardo agli argomenti in discussione o sul diritto costituzionale.

- 2) Predisposizione di dossier informativi o di altro materiale tecnico statistico: non è infrequente la richiesta al collaboratore di schemi riassuntivi circa specifiche materie. Anche questo lavoro preparatorio, per il suo indirizzo prettamente formativo contribuisce alla formazione del parlamentare
- 3) Richiesta di pareri: l'influenza del personale politico sulle decisioni del parlamentare è talvolta determinante. Il collaboratore o il consigliere è soprattutto quello di raccogliere informazioni e notizie. Grazie al ricorso quotidiano alle agenzie di stampa, ai giornali, alle banche dati online e ad internet in generale, egli può dare ragguagli specifici circa la linea di partito, l'opportunità o meno di toccare alcuni argomenti, la possibilità di assumere determinate decisioni.
- 4) Il legame col territorio: sebbene sia stata ritoccata recentemente (ammontante a circa 3500 euro mensili – fonte Ansa 27/07/2010 ore 10.51) tradizionalmente la voce dedicata al “rimborso per spese inerenti al rapporto tra eletto ed elettori” è quella cui dovrebbero attingere i parlamentari per compensare i propri assistenti. In effetti il lavoro delle segreterie politiche è destinato anche a consentire una continuità dei rapporti col territorio che va dal monitoraggio al mantenimento di un legame continuativo. Sebbene questa non possa essere considerata come “formazione” per il politico, essa si traduce spesso in “formazione” o, quantomeno, di “informazione” nei confronti degli esponenti politici territoriali che fanno parte del team del parlamentare.

Sebbene emerga in modo evidente la natura squisitamente operativa di questi tipi di lavoro, essi non vanno, a mio parere trascurati, ma anzi costituiscono oggi forse la parte maggiore della formazione del politico, esclusa la formazione che questi svolge in modo del tutto personale tramite un percorso di auto-formazione. E' da sottolineare che la figura del collaboratore –specie quella del parlamentare italiano- si pone talvolta in una zona grigia e non riconosciuta ed andrebbe invece promossa tanto come *status* (a volte svilito tramite la sprezzante dizione di “portaborse”) quanto nel riconoscimento giuridico e lavorativo (è noto che non esiste un contratto “tipico” per lo stesso, né che la sua attività può essere utile a vantare crediti per l'accesso alla pubblica amministrazione. Ben diverso il caso nel

Parlamento Europeo in cui il collaboratore può vantare uno *status* e delle remunerazioni di tutto rilievo).

A fianco di questa fattispecie si pone quella agenzie di formazione politica. Sebbene non sia obiettivo di questa tesi presentare un quadro dettagliato di questo universo tanto complesso, registrare la loro presenza è indispensabile. Se obiettivo di questo lavoro è quello di dar conto delle strutture di formazione politica all'interno dei partiti, un altro scopo che mi propongo è quello, come più volte ripetuto, di affiancare al primo proposito una riflessione sulla formazione politica in genere. Più specificamente intendo sottolineare il fatto che non solo questa componente risulta fondamentale ma che, nel vuoto lasciato dai partiti politici, si incunea non solo una generica richiesta di più preparazione, ma che esiste anche una domanda, in senso economico. E a riprova di quanto detto, le scuole di formazione istituite da agenzie private vanno a riempire questa carenza con corsi a pagamento. Dove vi è mercato vi è impresa. E, l'onere talvolta consistente che alcuni sopportano per consentirsi una formazione politica, dovrebbe suscitare alcune domande agli stessi partiti che sono presenti oggi giorno sulla scena nazionale.

Una facile obiezione a questa constatazione potrebbe essere quella che difficilmente un partito potrebbe consentire lo stesso tipo d'offerta formativa di un soggetto privato e che qualunque tipo di scuola esso possa organizzare sarà comunque politicamente orientata. Questa contestazione è fondata solo in parte. Nessuno mette in discussione il ruolo di attori privati. Credo soltanto che un movimento politico dovrebbe consentire ai propri amministratori, e a chiunque tra gli iscritti e gli eletti ne faccia richiesta, di poter accedere a un sistema educativo che possa impartire i rudimenti del "mestiere". E persino la componente culturale può giocare un suo ruolo dato che una visione del mondo

Guardando ad una delle più famose, la Running, un articolo di [Corriereuniv.it](http://Corriereuniv.it) introduce così l'offerta formativa della stessa: "Il buon leader sa costruire il proprio futuro, sa progettare, sa creare relazioni e partecipazione, sa essere concreto. Si basa su questa convinzione l'offerta formativa 2009 della TTRunning, prima società italiana di new politics. I nuovi percorsi formativi in leadership and community building hanno l'obiettivo di trasferire conoscenze e dotare di tecniche sempre aggiornate i professionisti della politica, della pubblica amministrazione, della comunicazione e delle relazioni istituzionali." ([www.corriereuniv.it](http://www.corriereuniv.it))

Questa ed altre società offrono un vasto repertorio di corsi e di proposte per la formazione politica. Tra le proposte figurano quelle per la preparazione al ruolo di consigliere di gruppo parlamentare, lezioni su new politics e new media per la costruzione del consenso e per la gestione di relazioni istituzionali. Le strategie educative adottate sono in linea con le più moderne tecniche di formazione. Ampio utilizzo di lezioni frontali ma anche di project work e simulazioni. Le materie d'apprendimento riescono a fornire strumenti utili allo svolgimento dell'attività politica nel moderno universo delle comunicazioni di massa.

Ciò che può lasciare perplessi è tuttavia una problematica che si evince dalle parole stesse di presentazione della società: “Running opera nel settore della formazione dei lobbisti da ormai 10 anni grazie alla collaborazione instauratasi con Reti, la principale società di lobby presente in Italia. L'esperienza nel settore fornisce strumenti di lavoro indispensabili per chi vuole diventare un lobbista, quali la scrittura di leggi, emendamenti, analisi e studio della legge finanziaria e, attraverso il monitoraggio continuo dei provvedimenti comunitari e nazionali, la mappatura dei decisori e l'elaborazione di un position paper.” (<http://www.votailprof.it/Unimagazine/nazionale/master-borse/Tre-nuovi-maser-da-Running-lobby-parlamento-politica-207072>) Sebbene, per metodi e contenuti, società come la Running offrano un tipo di formazione politica di certo eccellente, è proprio il legame con attività di *lobbying* che rappresenta, a mio modo di vedere una sostanziale criticità. Preparare un soggetto ad intervenire sullo scenario politico è attività che comporta anche l'instaurazione di un rapporto fidelistico. In questo caso credo che, seppur lecito, un legame di doppia fedeltà, al partito e ad un'azienda, sia scarsamente funzionale, in un sistema come quello italiano, agli interessi dello stesso partito. Tutto questo potrebbe cambiare ove, invece, muti il sistema di finanziamento ai movimenti politici, così come avviene nel modello americano o anche nelle sedi europee.

Vi sono, peraltro, altre scuole di formazione politica legate maggiormente ad una matrice culturale, come, per esempio, il Centro di Formazione Politica di Milano guidato da Massimo Cacciari (<http://www.formazionepolitica.org>) o, ancora, la Scuola di Formazione politica istituita dalla Segreteria diocesana per l'impegno sociale e politico della Diocesi di Milano (<http://www.scuolaformazionepolitica.org/>) . Queste iniziative, a differenza di quella della Running, si pongono su un piano diverso, data la vocazione più marcatamente “sociale” cui sembrano aderire. Anche questi corsi di formazione, tuttavia, se possono essere di grande

interesse per una sensibilizzazione e una più consapevole partecipazione della cittadinanza alle dinamiche politiche, non sembrano direttamente funzionali all'attività di partito, se non per ciò che concerne l'attenzione verso una maggior preparazione dei futuri amministratori. Ciò che viene a mancare, soprattutto, è la funzione di socializzazione, di selezione della *leadership*, di persuasione circa valori e ideali che fanno interiorizzare gli scopi propri di un'organizzazione e che li trasformano in dedizione di un individuo nei confronti dell'associazione di cui fa parte (in questo caso il partito). Così un corso di formazione istituito *per* un'azienda (anche se non necessariamente *dall'*azienda stessa) risulterà più utile alla tenuta dell'organizzazione rispetto ad una formazione effettuata all'esterno dell'azienda stessa. Vale infatti la pena ricordare che l'attività preparatoria richiede, infatti, uno studio che analizzi anche le problematiche ambientali o quelle cui può trovarsi di fronte l'individuo nel rapportarsi con il contesto organizzativo in cui è chiamato ad operare (Cocozza, 2006)

Non per questo il giudizio verso questo tipo di esperienze deve risultare negativo. Nella situazione attuale, a fronte della pochezza della politica in questo settore, una formazione esterna è preferibile a nessuna formazione.

Vorrei accennare brevemente infine all'attività svolta da alcuni soggetti per supportare il professionista politico in funzione del momento elettorale. Questi tipologia di consulenza adotta strategie molto affini alla ricerca in campo economico, studiando il candidato o il partito come un prodotto e l'elettorato come un mercato. "Il mercato politico è composto essenzialmente dall'elettorato, e le sue caratteristiche distintive a livello del marketing sono l'abbondanza di regolazioni e vincoli sociali e giuridici, la forte componente sociale e ideologica del voto, e l'esistenza di un contro-consumatore (che usa il voto tattico)" (Butler e Collins, in Mellone e Newmann, 2004). E' evidente che queste strategie risultino estremamente diverse rispetto a quelle utilizzate dalla formazione politica di partito. D'altra parte questo tipo d'attività vive soltanto di pochi e circostanziati momenti, quelli di campagna elettorale. Ciononostante sarebbe senza dubbio parziale non includere anche queste esperienze in una breve elencazione di attività connesse alla formazione politica all'esterno del partito. Questo tipo di preparazione non serve a costituire un politico di mestiere, non serve a dare un'infarinatura all'amministratore sull'incarico che è chiamato a svolgere né concentra la propria attenzione su un sistema di credenze o su una particolare visione del mondo se non, semmai, quella che si crede più spendibile presso l'elettorato. E' tuttavia

innegabile che il consulente elettorale “costruisce” il politico. Spesso gli insegna come porsi, quali strategie adottare, su che tipo di comunicazione puntare, quali temi toccare e quali evitare, a quale bacino elettorale rivolgersi. Talvolta lo consiglia addirittura su come abbigliarsi o su come gesticolare.

*Spin doctors* e *campaign managers* sono stati importati dall’esperienza statunitense, ma sembra che stiano prendendo piede anche nel nostro Paese. Nelle passate elezioni regionali, tenutesi nel 2010 ha fatto scalpore il caso in cui Claudio Velardi per il Gruppo Reti, ha curato in contemporanea la campagna elettorale del candidato del centrodestra nella Regione Lazio, Renata Polverini, e quella del candidato del centrosinistra nella limitrofa Regione Campania, Vincenzo De Luca ([http://www.italiaoggi.it/giornali/dettaglio\\_giornali.asp?preview=false&accessMode=FA&id=1642178&codiciTestate=1&sez=giornali](http://www.italiaoggi.it/giornali/dettaglio_giornali.asp?preview=false&accessMode=FA&id=1642178&codiciTestate=1&sez=giornali)). Tale meraviglia nasce dal fatto che la realtà italiana non aveva ancora sperimentato, a livelli tanto elevati, il concetto di consulenza elettorale professionistica. Il nostro Paese era abituato a vedere come inconciliabile il supporto, in contemporanea, ai due diversi schieramenti politici del sistema bipolare. Persino i sondaggisti sono spesso considerati come “schierati”. L’evoluzione verso un sistema in cui la politica è affrontata secondo i criteri del marketing da aziende disposte a lavorare per qualsiasi cliente è, però, un modello cui ci dovremo sempre più abituare. Nell’assenza di partiti “pesanti”, che puntino su un’organizzazione interna capace di mobilitare alle *mission* proprie del movimento politico, sembra inevitabile un subappalto delle stesse a strutture esterne. Questo fenomeno può essere visto negativamente o positivamente secondo i punti di vista. Occorre, tuttavia, che la politica non smarrisca la via della ricerca di uno stretto rapporto, anche con mezzi alternativi rispetto al tesseramento e alla mobilitazione, con la propria base. Cancellare questo collegamento equivarrebbe a una forte riduzione della democraticità del sistema.

### **2.3.2 Formazione al professionista politico e pubbliche amministrazioni: un modello su cui puntare?**

La premessa fondamentale a qualsiasi ragionamento su questo argomento è che in nessun caso la pubblica amministrazione potrebbe erogare una “formazione politica” all’eletto. Non è

di questo che tratta questo paragrafo. La formazione politica, per come l'abbiamo tratteggiata fin qua, richiede uno sforzo organizzativo non necessariamente interno al partito, ma che è ad esso strettamente interrelato. Vi sono alcuni elementi tipici della formazione politica in molti sistemi educativi, ma questi non necessariamente li possiedono tutti. E' quindi evidente che, per quanto possa aumentare lo sforzo delle pubbliche amministrazioni nell'estendere iniziative educative, non solo al proprio personale e alla dirigenza, ma che ai membri eletti e al vertice politico, non si potrà mai trattare di formazione politica in senso stretto. Manca infatti quello che è un requisito fondamentale per questo tipo di formazione, quello legato alla trasmissione di una specifica percezione del mondo, e di un determinato sistema di valori che, sebbene preesistente nell'individuo, è in qualche modo rimodellato e riorganizzato dall'ideologia che caratterizza un partito politico. Se compito del vertice politico nella pubblica amministrazione è quello di fornire l'indirizzo programmatico e di individuare obiettivi e priorità conformi al bagaglio ideale, di convinzioni, culture e credenze, per le quali è stato scelto, resterà sempre una necessità insopprimibile di ogni professionista strutturare in modo organico, da se stesso o col contributo di organizzazioni esterne, un insieme coerente di linee guida che lo indirizzino nelle scelte più propriamente e specificamente politiche.

Detto questo è impossibile ignorare che, nell'assenza di organismi (siano essi di partito o di altra natura) che forniscano all'eletto un bagaglio culturale e competenze tecniche per esercitare al meglio il suo "mestiere", alcune pubbliche amministrazioni, seppur ancora timidamente, hanno deciso di provvedere da sé per formare almeno le seconde. Si tratta, a dire il vero, di esempi assai sporadici ed isolati, soprattutto considerando la difficoltà delle stesse amministrazioni di provvedere alla formazione continua prevista per il loro stesso personale. Ho tuttavia deciso di dedicare anche a questi qualche riga perché i casi che sono riuscito ad individuare, tratti in special modo dal volume a cura del prof. Antonio Coccozza, *Persone organizzazioni lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane* (2010), mettono in rilievo la "fame" di formazione e suscitano una domanda: è possibile che le pubbliche amministrazioni debbano, in futuro, sobbarcarsi l'onere di una formazione "minima" del vertice politico? La risposta – è bene dirlo già da ora – è fondamentalmente legata alla capacità dei partiti di recuperare il loro ruolo di formatori ma, *rebus sic stantibus*, deve considerarsi con ogni probabilità positiva. L'urgenza della preparazione di una classe politica posta a dover guidare un universo come

quello amministrativo, che è sempre più caratterizzato dalla necessità di conoscenze tecniche elevatissime, è ormai esigenza ineludibile. Con questo non si sostiene certo che il vertice politico debba essere, per forza di cose, fine conoscitore dei settori cui l'amministrazione che guida è chiamata a sovrintendere. In tal caso si rischierebbe di andare incontro al rischio della *tecnocrazia* (Fisichella, 1998). Appare tuttavia necessario che questi sia quantomeno consapevole delle leve a lui disponibili per incidere sull'amministrazione e per poter dispiegare le potenzialità del suo ruolo. E questo non vale soltanto per una carica monocratica, come può essere un ministro o un sindaco, ma anche per i componenti delle assemblee elettive che spesso arrivano nelle aule consigliari o parlamentari senza neppure avere contezza di cosa sia un'interrogazione o una mozione.

Emblematico è dunque il caso del Consorzio dei Comuni Trentini. L'analisi predisposta da Daniela Bolognino, Luigi Mazza e Catherine Tonini (in Cocozza, 2010), dopo aver precisato alcuni riferimenti normativi sul ruolo e sulla formazione del personale dirigenziale, procede con l'analisi del caso descrivendo le funzioni e i compiti del Consorzio. Esso nasce nel 1997 dall'unione della rappresentanze di Anci e Uncem nella provincia trentina, con il coinvolgimento della totalità dei suoi comuni e dei comprensori. Funzioni del Consorzio sono la rappresentanza politico sindacale degli enti per i rinnovi dei contratti di lavoro dei dipendenti, consulenza in svariati ambiti, promozione e attuazione della formazione, della qualificazione e dell'aggiornamento professionale di amministratori e dipendenti degli enti soci. L'area formazione nasce nel 1996 in un ambito segnato da vasta autonomia istituzionale. Essa è riuscita a coinvolgere nei suoi programmi ben 6000 partecipanti.

Interessante a tal proposito, rilevare che –uno dei rari casi in Italia- questo coinvolge anche gli amministratori nei percorsi di formazione. “L’iniziativa di moduli formativi riservati agli amministratori nasce dalla consapevolezza che il successo di ogni programma politico e il buon governo locale dipendono in larga misura non solo dalla qualità della struttura chiamata a realizzarlo, ma anche dalla capacità di amministratori di implementarlo e seguirne la realizzazione, sviluppando una comunicazione adeguata con collaboratori e gli elettori.” ( p. 276). Per dare vita ad una *learning organisation* e della qualità totale, valorizzare competenze organizzative e comunicative, sviluppare l'orientamento al risultato, coinvolgere le risorse umane è indispensabile coinvolgere non solo il dipendente pubblico. Staccare la testa e considerarlo un soggetto avulso non potrà che spezzare l'organizzazione in due tronconi:

l'uno consapevole del proprio ruolo e della necessità di fare rete, l'altro rappresentato per di più dal vertice, legato a modelli con stili direttivi, se non autoritari, incapace di incidere in modo determinante sull'amministrazione che è chiamato a guidare.

Nel caso del Consorzio si è puntato su una formazione "intervento", approccio che punta alla progettazione come occasione di apprendimento per i soggetti coinvolti, accompagnandoli nella strutturazione di programmi che abbiano come fine l'innovazione dell'organizzazione. Tale processo si basa su tre fasi: partecipazione, programmazione e intervento, col tramite di una comunicazione pervasiva.

Obiettivi della formazione sono stati, in definitiva, quelli di accrescere negli amministratori specifiche conoscenze (sapere), competenze (saper fare) e valori (saper essere) legati al ruolo da essi ricoperto, costruendo un'amministrazione leggera al servizio dei cittadini, creare valore per le comunità, osservando il vincolo della compatibilità ambientale, governare i processi di riforma e cambiamento, sviluppare reti per la promozione dell'innovazione.

Da sposare appieno la riflessione espressa da Bolognino, Mazza e Tonini (in Coccozza, 2010, p. 278): "Gli amministratori locali nei loro diversi ruoli, sindaco assessore, consigliere, rappresentano l'espressione più diffusa della partecipazione dei cittadini alla vita delle istituzioni pubbliche. A essi l'ordinamento attribuisce rilevanti poteri e funzioni sempre più complesse e articolate. Ciò spesso in mancanza di adeguate strutture di supporto e di competenze personali attinenti all'incarico da assolvere. La formazione degli eletti nelle istituzioni locali è quindi uno strumento prezioso in una fase storica che vede un sostanziale cambiamento delle modalità e dei meccanismi di selezione della politica lasciando spesso gli eletti svolgere in solitudine ruoli e compiti sempre più complessi."

Questa necessità di formare il ceto politico emerge, tra l'altro, anche dalla decisione di istituire alcune iniziative formative presso le sedi parlamentari. Si tratta in realtà soltanto di interventi settoriali che si affiancano a quelli messi in piedi, in modo autonomo e certamente disomogeneo anche negli svariati enti locali. E' tuttavia bene accennarne di sfuggita. All'inizio di Legislatura è edita dalla Camera dei Deputati una "Guida pratica" in cui si forniscono i rudimenti dell'attività parlamentare e si illustrano i principali servizi a disposizione del deputato. Esiste inoltre un numero telefonico denominato *help desk* che fornisce assistenza riguardo alle più svariate problematiche, dalle ricerche in campo

legislativo all'esposizione delle procedure, che sono peraltro introdotte, nello specifico, al parlamentare dalle strutture amministrative. I rami del Parlamento curano inoltre pubblicazioni dettagliate sullo stato della legislazione, sul funzionamento dell'Istituzione in Assemblea e Commissioni e sulle fonti di diritto primario di stati stranieri. E' inoltre a disposizione dei parlamentari un pacchetto di corsi di lingue e un consulente informatico. Fino al 2007, tra le varie voci che comparivano tra i rimborsi di cui potevano disporre i deputati vi era quello per i viaggi di studio all'estero, che poteva arrivare a 3100 euro (<http://www.tabaccheria21.net/costopolitici.htm>).

Sono dunque le esperienze di formazione interna alle amministrazioni, per le cariche elettive o di nomina, un modello su cui puntare? La risposta deve considerarsi positiva. E' necessaria, però, una precisazione. La formazione erogata da parte dell'amministrazione può risultare utile in prevalenza per le cariche che comportino una diretta responsabilità amministrativa e solo in grado minore per quelle di natura diversa rispetto ad incarichi esecutivi. Per i componenti dei consigli o di organi legislativi può risultare senz'altro utile una preparazione che riguardi le procedure e gli strumenti cui il politico si trova dinnanzi. Tuttavia va ricordato che un'educazione politica che includa una conoscenza della cultura e delle strutture di partito, che persuada ad una determinata visione del mondo e che completi il processo di socializzazione, in modo da coinvolgere le sfere che riguardano l'"essere" e l'"essere consapevole", può fornirla soltanto un movimento politico. Non vi è amministrazione che può colmare questo vuoto, se non provvedono a compensarlo le organizzazioni politiche. E se per una carica di carattere esecutivo, che è responsabile primariamente del corretto operato della struttura pubblica che sovrintende, una formazione sulla gestione delle risorse umane e sui presupposti tecnici che la renda consapevole del proprio ruolo e le indichi le vie per la migliore realizzazione dell'indirizzo programmatico può, in taluni casi, essere sufficiente, altrettanto non si può dire per chi non è chiamato a muoversi all'interno delle norme ma è stato eletto per determinarle. L'arte del compromesso, l'abilità oratoria, le doti diplomatiche, la consapevolezza dei delicati equilibri che regolano la decisione, la capacità di persuasione, la possibilità di avvalersi di un determinato universo culturale e anche, semplicemente, il potersi avvalere di un'identità riconosciuta e riconoscibile, sono elementi che si sviluppano sul fertile terreno di talenti innati, ma che possono essere affinati più facilmente tramite la formazione politica all'interno di un partito o in ambienti collaterali ad

esso. Più difficilmente con la sola esperienza. Mai con la semplice formazione erogata da strutture completamente estranee al mondo politico. Tutte queste risorse potrebbero anche essere in parte accantonate ove si ricopra una posizione di vertice nell'amministrazione ove esse siano rimpiazzate da una notevole abilità tecnica. Difficilmente senza di esse, però, è possibile "far politica".

Concludo con un'avvertenza. Non ho voluto in questa sede fornire una precisa anagrafica delle tipologie di formazione analizzate, così come certamente non sono riuscito a dar conto di tutte le esperienze di formazione all'interno dei partiti. Mancano, ad esempio, precise descrizioni riguardo a tutte i casi di "scuole di politica" organizzate a livello locale, e in proprio, dalle federazioni-sezioni- coordinamenti e da tutte le varie diramazioni riscontrabili nell'organizzazione di un movimento. Altri argomenti di grande interesse sarebbero stati, inoltre, un vaglio dell'attività di formazione all'interno delle giovanili di partito (anche se, in questo caso, mi sento colpevole in grado minore, dato che il compito prevalente di queste istituzioni è quello di curare la socializzazione anziché la formazione) o una descrizione della stampa di partito, che ha segnato momenti memorabili del dibattito culturale italiano. Ho tuttavia preferito concentrarmi su tutte quelle iniziative che sono eminentemente formative sia per consentire un necessario approfondimento ed un'agevole comparazione, sia per non ridurre questo lavoro ad uno sterile e disomogeneo elenco di eventi che fossero in qualche modo (qualche volta assai vago) connessi con la formazione. I casi raccolti ci consentiranno egualmente di fare qualche utile ragionamento, nel terzo capitolo, sui legami che intercorrono tra organizzazione e formazione politica.

### **3. La parola ai testimoni**

#### **3.1 Intervista ad un consulente e formatore: Paolo Lombardi e la formazione politica come scienza**

*Il dr. Paolo Lombardi è un consulente politico e collaboratore parlamentare. Ha scritto il saggio “La Scienza della Formazione Politica” oltre ad aver dedicato molti studi sull’argomento.*

**Dr. Lombardi, lei ha concentrato gran parte dei suoi studi sulla formazione politica. Crede che essa possa ancora svolgere una funzione importante nell’attuale sistema partitico italiano?**

La formazione politica svolge sempre una funzione importante in qualsiasi sistema politico e partitico, perché la politica, a qualsiasi livello venga praticata, comporta sempre l’apprendimento di specifiche conoscenze, abilità e competenze. Anzi, la politica rappresenta

uno dei campi d'azione più complessi della vita umana che richiede compositi e molteplici livelli di apprendimento. La formazione politica, quindi, è immanente all'agire politico, punto di raccordo di tre differenti campi teorici: quello della politica, dell'organizzazione e dell'apprendimento. Il problema diventa allora la sua esplicitazione e strutturazione, affinché l'organizzazione politica possa predisporre meglio per il conseguimento dei propri obiettivi e o per il superamento delle proprie criticità.

**Lei ritiene che la configurazione del sistema partitico possa influire in qualche modo sulla formazione?**

Certamente! Il problema della formazione politica, come ho detto la sua esplicitazione e strutturazione, non è solo relativo ai contenuti e ai metodi dell'apprendimento, il cosa e il come si apprende, ma anche ai mezzi e alle strutture che ne permettono la sua accessibilità, chi può accedere a questo apprendimento. Perché questo apre tutto il capitolo dei metodi di reclutamento e di selezione della classe dirigente e quindi tutto il capitolo del modello organizzativo che il gruppo dirigente, nella fase genetica della sua costituzione, decide di dare al partito. Pertanto, oltre ad una teoria dell'apprendimento vediamo applicato anche una teoria dell'organizzazione, che altro non è che l'insieme delle norme, delle regole e dei criteri volti al reclutamento e alla selezione del personale politico del partito che poi diventerà classe dirigente del Paese. Nella fase genetica di una nuova formazione politica la *leadership* costituente si pone sempre i seguenti interrogativi: chi può aderire al partito? Quali soggettività e blocco sociale avere come riferimento? Chi è giusto che emerga e faccia carriera? E questo come deve avvenire? Chi è opportuno candidare a rappresentarci? Nel dare risposta a questi interrogativi vediamo applicare un *mix* di teoria politica, dell'organizzazione e dell'apprendimento che è alla base della cultura formativa di un partito. *Mix* che non necessariamente è oggetto di un'accurata e approfondita indagine e riflessione. Di questo dovrebbero occuparsi i dipartimenti formazione se venissero istituiti nei partiti. Pertanto per rispondere alla sua domanda occorre chiedersi: ai vari livelli dell'azione politica come e dove avviene l'apprendimento politico oggi? Solo capendo questo possiamo avere l'idea del modello formativo dominante nei partiti contemporanei.

**Per la sua esperienza qual è il modello formativo dominante nei partiti contemporanei, come si preparano oggi i professionisti di partito?**

Per rispondere a questa domanda dobbiamo comprendere la teoria dell'apprendimento che sottintende la cultura della formazione degli attori politici odierni. Partiamo da una delle classiche dicotomie pedagogiche: apprendimento in aula/apprendimento esperienziale. Dicotomia che a sua volta porta con se altri confronti come quella tra capacità mnemoniche di riproduzione/ ricostruzione e di astrazione/concretizzazione. Nei partiti contemporanei oggi domina l'idea che l'apprendimento politico migliore sia quello esperienziale, ossia quello legato alla prassi quotidiana dei luoghi politici dove i soggetti sono abitualmente impegnati. Questa idea si accompagna quasi sempre ad una critica dei metodi didattici della trasmissione nozionistica e disciplinare del sapere tipica delle scuole tradizionali che formerebbero soggetti dogmatici e ripetitivi. Quindi critica ai modelli di apprendimento che prediligono le capacità mnemoniche di riproduzione ed astrazione, intese come lo studio per ripetizione, l'imparare a memoria, e lo sviluppo di ragionamenti sempre più complessi e articolati, troppo intellettuali, a favore invece di modelli di apprendimento più "autonomi", legate a personali percorsi di crescita, e concreti, dipendenti dal contesto e legati alla praticità. Queste sono le ragioni "teoriche" della diffusa diffidenza verso qualsiasi ipotesi di scuole quadri nei partiti contemporanei e di ritorno al politico intellettuale "organico". Il prevalere di questa teoria dell'apprendimento ha comportato però l'eccesso di vedere catapultate in politica, anche con incarichi di rilievo, soggetti che non solo non sono mai stati organici a nessun partito ma sono totalmente privi della pur minima esperienza politica. Il ragionamento dominante che "tanto impareranno con l'esperienza" è alla base di questo fenomeno, diffusissimo in tutti i partiti, che non fa altro che peggiorare la qualità della nostra classe dirigente. La riforma elettorale del 2005 non fa che rendere ancora più evidente le logiche perverse di questo approccio formativo.

Questa contrapposizione fra apprendimento attivo e passivo in realtà non ha nessun fondamento scientifico. Perché in realtà non esiste. Infatti, come è stato ampiamente provato questi modelli pedagogici non vanno visti in antitesi ma come approcci complementari. *Boud*, (1985) infatti, si chiede: " *che cos'è che trasforma l'esperienza in apprendimento. E perché alcuni traggono, dalle esperienze che fanno, più profitto di altri?*" La sua risposta è data dalla

capacità di riflettere sull'esperienza fatta. Essendo però questa capacità auto-riflessiva non alla portata di tutti, diventa centrale l'apporto dell'*expertise*, dell'esperto e quindi del momento formativo d'aula, come momento separato dal contesto esperienziale. Compito di ogni azione formativa è portare l'individuo a riflettere delle proprie strategie cognitive, o modalità di apprendimento, per svilupparle e renderle più efficaci. Un'esperienza formativa è valida quando offre non solo nuove conoscenze, ma sviluppa le nostre competenze meta cognitive. La stessa complementarietà esiste con la capacità mnemonica di ricostruzione che è possibile solo dopo aver appreso (riprodotto) schemi di ragionamento e con il sapere concreto, la conoscenza pratica, che non è impedita ma migliorata dalla capacità di astrazione dalla realtà e dallo svolgimento di ragionamenti complessi. Quanto più siamo capaci di guardare oltre il dato tangibile, quante più soluzioni possiamo trovare ai problemi che abbiamo di fronte.

In sintesi, per rispondere alla sua domanda, posso dire che nei partiti contemporanei prevale un approccio individualistico dell'apprendimento politico e di dipendenza dal contesto rispetto ad un approccio "collettivistico" ed indipendente dal contesto caratteristica dei partiti di una volta.

**Come valuta la trasformazione del concetto di formazione all'interno dei partiti politici tra il periodo del "bipartitismo imperfetto", come l'ha definito il prof. Galli, e la stagione del bipolarismo?**

Estremizzando, nella prima repubblica prevaleva il modello del politico intellettuale, organico al partito, la cui capacità più apprezzata era legata allo sviluppo delle competenze ideologiche. L'adesione ad un patrimonio ideale e valoriale, la capacità critica e analitica, la condivisione di una memoria storica, la tensione morale e la coerenza comportamentale erano considerate condizioni irrinunciabili per la formazione di un buon politico. Ecco quindi la necessità di una trasmissione del sapere di tipo riproduttivo ed astratto, inteso ideologico che per le formazioni più estreme significava assumere posizioni antisistema. Ciò non significa che non fossero individui con capacità ricostruttiva (creativa) e senso della concretezza. Da questo modello formativo derivavano le gloriose scuole quadri, che erano strutture pensate per essere permanenti e funzionali allo sviluppo organizzativo del partito e alla carriera

politica degli associati. Oggi prevale, viceversa, una concezione manageriale del politico, più centrato alla mediazione di interessi e culture, flessibile nei valori e nei comportamenti, refrattari a qualsiasi schematizzazione ideologica e disciplina organizzativa. Non è un caso che in Italia sono aumentate in Parlamento la presenza delle professioni manageriali ed imprenditoriali.

Il passaggio tra la prima e la cosiddetta seconda repubblica, quindi, può essere rappresentato come uno spartiacque simbolico tra due idee di uomo politico molto differenti, che hanno chiaramente avuto un impatto notevole sulla struttura dei loro rispettivi partiti. Da strutture solide e abbastanza radicate, luogo di vita politica e quindi di scuola di formazione alla politica, sono diventate strutture ibride e provvisorie, non-luoghi, semplici appendici/succursali di più complesse e distanti strategie mediali. Non è un caso che le scuole quadri sono ovunque completamente scomparse.

**Quindi un nuovo modello di formazione che potrebbe affermarsi avrebbe, a suo modo di vedere, riflessi anche sull'organizzazione dei partiti? Mi riferisco nello specifico al rapporto tra centro e periferia, ma anche a quello tra leader e dirigenti.**

Una nuova cultura della formazione politica avrebbe certamente un impatto notevole nella ridefinizione dei nuovi assetti organizzativi, perché centrata sulla comprensione e diffusione dei processi di apprendimento politico, per due ordini di motivi.

Primo: come ho detto su, il tema della formazione non riguarda solo il cosa e il come si apprende, quindi i metodi impiegati per la trasmissione dei contenuti politici, il cui esito favorevole chiamiamo apprendimento, ma anche le strutture e i mezzi messi a disposizione dal partito per l'accesso a questi contenuti. Si pone quindi il grande problema della distribuzione del sapere e delle opportunità di carriera. Quindi il grande tema del rapporto fra vertice e base/centro e periferia. Quanto li si vuole rendere espliciti, aperti e trasparenti questi processi? Quanto trasmissibili? Ecco che la formazione politica diventa un problema di volontà politica, perché è necessariamente legata all'accesso alla conoscenza e alla distribuzione del sapere, preconditione necessaria per l'ampliamento della partecipazione e delle opportunità di carriera. La tendenza a concentrare in mano a pochi gli incarichi, le risorse e le decisioni, quindi le opportunità di apprendimento, portano ad un depauperamento

della partecipazione politica.

Secondo: un nuovo modello di formazione politica avrebbe riflessi positivi anche nella gestione dei periodi di “transizione evolutiva”, ossia i naturali momenti di crisi che si verificano ogni qual volta una struttura attraversa una fase di cambiamento. E in politica queste avvengono continuamente.

### **Quali sono le “transizioni evolutive” di un partito politico su cui la formazione politica potrebbe intervenire?**

Voglio partire impiegando una metafora: la formazione rappresenta per il corpo di una organizzazione quello che la medicina rappresenta per il corpo di un uomo. Ne studia la salute e ne individua le criticità, le debolezze, le sofferenze intervenendo dopo un’accurata diagnosi con la somministrazione della cura. Anche il linguaggio utilizzato è il medesimo: *check up*, diagnosi, intervento. Come evolve il corpo umano, così evolve il corpo organizzativo e sappiamo che questi momenti non sono mai senza pericolo. L’evoluzione comporta un momento di instabilità, il superamento del vecchio per il nuovo, e questo non è esente da frizioni e da crisi anche traumatiche. Lo stesso vale per i partiti perché la politica è cultura, partecipazione e organizzazione. Dimensioni queste del politico mai stabili e continuamente in evoluzione che occorre sapere prevedere e affrontare.

Per quanto riguarda la dimensione culturale occorre sempre prestare molta attenzione: ai valori fondanti l’appartenenza e loro reale diffusione e condivisione; alla tradizione e ai legami storici di riferimento; al rapporto con lo *status quo*, le gerarchie e i poteri forti, alle nuove istanze postmoderne e dei nuovi diritti. Lavorare sulla diffusione, condivisione e sintesi è un lavoro formativo ineludibile perché i fattori culturali se non risolti possono generare malesseri profondi nelle identità dei singoli individui come nei gruppi organizzati.

Riguardo la dimensione della partecipazione occorre prestare molta attenzione: alle modalità di ingresso nel partito, ai percorsi di carriera; alla rappresentanza generazionale e di genere; agli incentivi motivazionali impiegati dalla *leadership*; al livello di attivismo nelle sedi periferiche e di partecipazione ai congressi e alle mobilitazioni durante le campagne politiche ed elettorali. Tutti aspetti che influiscono sulle caratteristiche della partecipazione,

sulla sua qualità e persistenza nel tempo. Voglio ricordare che i partiti, usando una famosa espressione di Alessandro Pizzorno (1993), nascono come “*aree di uguaglianza*” e quindi i meritevoli si aspettano di essere riconosciuti e valorizzati. Un partito che non adotta modelli trasparenti di reclutamento e selezione e sistemi premianti e meritocratici di carriera sono destinati o ad essere abbandonati oppure a vivere in uno stato permanente di conflittualità.

Riguardo la dimensione dell’organizzazione occorre prestare molta attenzione: alla formazione e composizione dell’apparato direttivo e suoi livelli di democrazia interna; al rapporto centro periferia degli organi dirigenti; alla preparazione e funzionamento delle assemblee; al mutamento e continuità della classe dirigente; alle componenti interne e loro livello di coesione/conflitto; alle risorse finanziarie e suo impiego e distribuzione; al sistema di informazione e comunicazione; all’elettorato e ai soggetti sociali di riferimento; allo sviluppo delle reti territoriali e alle dimensioni delle sedi periferiche e loro finanziamento. Qui le criticità più importanti sono relative al raccordo, coordinamento, comunicazione e distribuzione delle risorse umane e non. Tutti fattori che ne determinano la coesione e l’efficacia/efficienza organizzativa. Anche in questo caso modelli organizzativi opachi, clientelari e autoreferenziali danno vita ad una conflittualità permanente foriera di ulteriori abbandoni e scissioni.

Chi si occupa oggi di intervenire nei momenti critici che man mano, nella vita culturale e organizzativa di un partito, si possono presentare? Mi si potrebbe rispondere che il lavoro di *problem solving* culturale e organizzativo viene svolto dagli stessi *leader*, preparati e lesti nell’intervenire laddove si presentano dei problemi. Questo è vero, anche se devo constatare che spesso questi interventi invece di lenire acuiscono i problemi, perché purtroppo molti vengono interpretati come strumentali al mantenimento e al consolidamento della *leadership*. Un partito moderno, con la tecnologia formativa esistente, dovrebbe adoperarsi per evitare l’esplosione delle contraddizioni/criticità programmando un’attenta azione formativa attenta alle esigenze attuali e future, in essere e in divenire, del partito. Interventi che devono essere promossi da personale adeguato ed esterni alle logiche di competizione interne. Insomma: i partiti devono capire che devono investire in formazione politica.

**Oggi si tende, invece, a prediligere gli investimenti nel marketing politico piuttosto che sulla formazione politica. Come spiega questo predominio della comunicazione e del**

## **marketing in politica?**

Il *marketing* politico studia come portare le persone a votare in un determinato modo, la formazione politica studia come portare le persone a partecipare in un determinato modo. E' facile capire perché le *leadership* politiche prediligano investire milioni di euro nella comunicazione e nel *marketing* politico piuttosto che spendere per la formazione politica. Il consenso elettorale è alla base della loro affermazione partitica, mentre in passato avveniva esattamente il contrario.

Il voto certamente rappresenta la modalità di partecipazione politica più diffusa, anche perché è la più semplice ed economica, ma non è la sola. Le altre modalità sono molto più importanti se non fondative della nostra coscienza democratica. Anche nelle dittature si vota, invece la democrazia vive se i cittadini partecipano realmente alla presa delle decisioni. Se essi si limitassero a delegare si impoverirebbe la democrazia. Cos'altro sono le dittature se non sistemi permanenti di delega? Quindi la formazione politica svolge una centrale funzione di democratizzazione delle nostre istituzioni politiche. Per comprendere la sua importanza occorre avere chiaro la complessità dell'agire politico che può presentare diversi livelli di impegno. E' chiaro che se per saper votare occorre saper, come minimo, riconoscere contenuti politici differenti, partecipare alla politica comporta apprendimenti sempre più complessi ed articolati. Io ne ho individuati 10.

Livelli di partecipazione politica:

1. esporsi a sollecitazioni e a contenuti politici;
2. votare;
3. avviare discussioni su questioni politiche;
4. aderire ad un partito/movimento politico;
5. partecipare a incontri, comizi e assemblee politiche;
6. contribuire con il proprio tempo a campagne politiche;
7. diventare membro attivo in un partito, assumendo incarichi e partecipando a riunioni;
8. scrivere su giornali di riferimento del partito;
9. candidarsi a cariche elettive;
10. assumere incarichi istituzionali.

Il marketing politico si interessa solo dei primi due livelli di partecipazione politica, la formazione politica di tutti e 10. Quindi si interessa anche di come portare: un soggetto A dal gradino 2 al gradino 3; un soggetto B dal gradino 3 al gradino 4; un soggetto C dal gradino 4 al 5 e via di seguito. La scienza della formazione politica (Lombardi, 2004) mette a disposizione gli studi, le teorie e le metodologie più innovative ed avanzate per svolgere con competenza questo tipo di lavoro. Chiaramente la formazione politica non è solo teoria ma è anche pratica, ossia strutture e mezzi per permettere la progressione nei diversi livelli di complessità della partecipazione politica, insomma: portare i simpatizzanti a percorrere i vari gradini.

La progressione dovrebbe essere questa: simpatizzante>attivista>candidato>eletto.

**Per l'evoluzione che lei vede disegnarsi nel sistema partitico quale pensa possa essere il futuro della formazione in politica?**

La formazione politica deve innanzitutto continuare il proprio lavoro di costruzione dottrinale, diventando una disciplina a tutti gli effetti. A questo lavoro devono pensarci le Facoltà di Scienze della Formazione attivando cattedre e corsi di studio specifici. C'è molto da fare e, come abbiamo visto, questo bisogna farlo per migliorare la qualità della nostra vita democratica. Un sapere quindi mirato a mettere insieme le conoscenze sulla natura ideologico culturale, tecnico operativa e psicologico politica dell'agire politico. Saperi complessi ed eterogenei necessari ad un sapere di politica, ad un saper fare politica e ad un saper essere un politico. L'esplicitazione di questi tre saperi diventano necessari per il raggiungimento di uno scopo politico, perché facilitano la processualità dell'agire stesso della politica. Per questo è necessario l'istituzione di strutture interne ai partiti deputate a migliorare la qualità dell'azione politica complessiva. Da sempre sono fautore di questo: della necessità che ogni organizzazione abbia una direzione nazionale della formazione che operi per monitorare la qualità delle dinamiche organizzative a tutti i livelli. Una *leadership* politica matura dovrebbe avere consapevolezza che l'erogazione di saperi funzionali alla qualità umana, tecnica e culturale del politico, ai fini dell'ampliamento e miglioramento della partecipazione politica, è il più grande contributo che essi possono dare al paese: la democrazia. Attualmente però penso che la formazione politica abbia più *chance* di svilupparsi in ambito accademico. Forse,

solo quando diventerà una scienza affermata potrà far valere il suo intervento anche in ambito politico. Scopo di questa sua tesi è anche questo.

### **3.2 Frattocchie e PCI: la testimonianza di Franco Ottaviano, ultimo direttore dell'Istituto Togliatti e di Mauro Olivi, segretario della Federazione di Bologna.**

#### *Intervista a Franco Ottaviano*

*Il prof. Franco Ottaviano, oltre ad aver curato la realizzazione di numerose pubblicazioni sulla politica italiana, è stato l'ultimo responsabile dell'Istituto Togliatti, scuola di formazione politica del Partito Comunista Italiano*

#### **Prof. Ottaviano com'è cominciato il suo incarico all'Istituto Togliatti?**

Ho cominciato il mio incarico a Frattocchie nel 1987. La scuola dall'84 all'87 aveva avuto una fase di flessione causata dal fatto che il precedente direttore, Luciano Luppi era stato male. In realtà in quel periodo vi era anche una crisi strutturale del progetto formativo. Si è deciso di ripartire. Nel 1988 si è tenuto un convegno realizzato dal sottoscritto e dall'allora responsabile dell'organizzazione, Massimo D'Alema. Nel convegno si fa uno sforzo, nell'individuazione di alcune modalità formative nuove e anche degli interventi

#### **Che tipo di formazione serve ad un partito di massa? Come si colloca questo progetto formativo dentro la storia di un partito?**

La formazione politica nel PCI è sicuramente effetto e segue i cicli della storia politica del partito. Non è pensabile fare una storia politica e di cronaca delle tappe della formazione politica del Partito Comunista Italiano senza aver presente quali sono i cicli politici del complesso dell'organizzazione.

Un esempio clamoroso furono i fatti dell'Ungheria: il gruppo dirigente di Frattocchie si divise e la scuola fu chiusa per molti mesi, c'era in atto una crisi del progetto formativo che si rifletteva ovviamente anche nella tenuta dei formatori, che si dividevano perché c'era una crisi

complessiva del Partito.

Nei primi anni vi era sicuramente una formazione più dogmatica e il modello formativo si concentrava su corsi di un anno in cui si affrontavano materie come la letteratura e la scienza. Era una piccola università popolare. La biblioteca dell'Istituto Togliatti ospitava libri di filosofia e di letteratura anche perché il partito era formato da quadri che non avevano studiato, di provenienza operaia, popolare.

C'era un problema di alfabetizzazione generale oltreché politica, civile, umana. Mano a mano che cresce la scolarizzazione, il modello formativo subisce una mutazione e anche il rilancio della scuola prevede la tenuta di più convegni periodici che fanno il punto sullo stato della formazione, fanno una verifica, riaggiustano il tiro.

**Sto cercando di mettere la formazione in rapporto con l'organizzazione del partito come macchina organizzativa, non solo con la sua storia.**

La scuola di Frattocchie dipendeva organicamente, nella storia del PCI, salvo alcune parentesi, dal Dipartimento Organizzazione. Massimo D'Alema chiude il Convegno da me organizzato sulla Formazione, il 7° del Partito, perché all'epoca lui era responsabile dell'organizzazione. Dentro la gerarchia il mio referente in Direzione era il responsabile dell'organizzazione.

**E il Dipartimento Organizzazione influiva sulla scelta dei contenuti della didattica?**

Quando l'ho fatto io la scuola aveva una sua autonomia.

**Questa autonomia l'Istituto Togliatti l'aveva conservata anche prima della sua esperienza?**

In realtà quando parlo di autonomia, faccio riferimento ad un meccanismo complesso che caratterizzava la formazione delle decisioni del PCI: vi erano sedi più ampie dove si divideva l'impianto. L'asse formativo fondamentale della scuola faceva riferimento al Congresso di Partito. Il congresso dava un indirizzo generale rispetto al quale si modellava

l'attività formativa.

Successivamente si procedeva autonomamente con la stesura del programma di formazione. Qualche volta si chiedeva a un membro della direzione del Partito di assistere. Col programma relatori e docenti si presentavano alla Direzione del Partito per discutere per impostare la dinamica del corso.

I corsisti venivano scelti rivolgendosi alle commissioni del Partito, perché loro conoscevano i responsabili della propaganda delle diverse federazioni, e quindi ai dirigenti delle federazioni e dei regionali, anche perché erano loro che pagavano le spese.

**Durante il primo periodo le federazioni pagavano anche il mancato guadagno degli operai?**

Certo. Infatti per fare questo corso dovevano pagare il viaggio al compagno. Se era un operaio dovevano essere compensate anche le spese per il distacco e quindi si soppesavano diversi fattori nel selezionarlo. Questo non era un compito che si assumeva la scuola, ma in ogni federazione c'era un responsabile formatore. L'Istituto Togliatti era la scuola nazionale. Poi vi erano, nei periodi di maggior successo della formazione, delle scuole regionali tematiche. E vi era, infine, la formazione delle federazioni.

Questo era il modello: sulla carta, ogni federazione avrebbe dovuto avere -anche se poi non accadeva- un responsabile di formazione. Se non c'era il responsabile di formazione ci si rivolgeva al responsabile dell'organizzazione e, in mancanza di questo, al Segretario di federazione.

Per cui la scuola non sceglieva i corsisti. Lungo il percorso storico dell'Istituto una delle difficoltà più significative che abbiamo incontrato sono esattamente i criteri della selezione. Era un'operazione estremamente difficoltosa dato che non sempre le metodologie impiegate non erano univoche. D'altra parte all'interno del Partito non c'era nessun automatismo che chi tornasse alla federazione dopo un corso di formazione alle Frattocchie divenisse un dirigente politico. Questo era, un definitiva, un problema del compagno, non della scuola né di chi l'aveva selezionato.

Non c'era nessun meccanicismo, né all'origine né nell'ultima fase. All'origine la selezione era più rigida. Infatti l'investimento era maggiore perché il corso durava un anno, aveva

carattere di università popolare, e quindi venivano inviati i quadri più giovani.

Quando però un responsabile della formazione o un segretario mandava alla scuola un compagno era evidente che quest'ultimo diveniva un potenziale quadro politico. Ogni corso aveva un contingentamento di numero, 25 massimo 30 persone. Quindi, al momento in cui si iniziava il corso, ci si poneva il problema della provenienza dei partecipanti per costituire la classe.

La scuola chiedeva alla Direzione di favorire federazioni povere con contributi. Alcune volte si attingeva al budget che serviva al funzionamento ordinario della scuola (mensa, portineria, servizio d'ordine, bar).

### **Chi erano i docenti?**

I docenti erano tutti volontari, con l'unica eccezione che il viaggio veniva rimborsato dalla scuola.

In qualche caso c'era il corso a domanda, cioè poteva essere una commissione del Partito che chiamava la scuola e dava istruzioni sui tipi di corsi o seminari da fare. A questo punto fra il Direttore e chi dentro il gruppo si occupava di quel problema nasceva una collaborazione ai fini della formazione del corso.

I docenti erano di tre tipi:

- 1) i primi anni della Scuola erano per lo più dirigenti politici;
- 2) successivamente crebbe il numero di professori più competenti, anche perché il partito era cresciuto nella compagine sociale e quindi si erano avvicinati alla nostra area degli indipendenti di sinistra; c'erano, nel corpo docenti, anche parlamentari che avevano specifiche competenze: professori universitari, studiosi, membri della dirigenza;
- 3) esterni di area, i compagni di strada;

Si trattava quindi di un modello formativo in cui non vi era soltanto il dirigente che veniva ad esporre la linea politica.

### **Avete avuto sempre il supporto delle strutture di partito?**

Un altro momento problematico si attraversò quando, ad un certo punto, la Scuola si

trovò di fronte a diversi centri studi del PC creati successivamente: il Gramsci per la storia, Il Centro Riforma dello Stato, il Cespi per la politica economica. Originariamente, ad eccezione dell'istituto Gramsci, erano commissioni di lavoro della Direzione. Negli anni '84 '85 si sono autonomizzati. Io posi il problema di fare, in collaborazione con loro, i corsi secondo i temi.

### **I corsi quanto duravano?**

Nella storia originaria duravano anche un anno. Ai miei tempi, essendoci una mutata caratteristica dell'allievo, i tipi di corsi erano:

1) i corsi fondamentali, che duravano 4 – 5 giorni di *full-immersion*; il corso era però annuale, cioè si ripeteva la seconda sessione dopo un paio di mesi, e poi ancora, fino alla durata di un anno. Nella fase che intercorreva tra una sessione e l'altra si era avviato un sistema di informazione a distanza;

2) i corsi mensili;

3) i corsi settimanali (più che altro seminari tematici);

4) i corsi particolari, per esempio dedicati alle donne o i corsi estivi.

### **Com'erano strutturati?**

I corsi, dal punto di vista didattico, avevano sempre una tripla anima: una teorica, una che riguardava direttamente le politiche del PCI, e una più specifica, sulla strumentazione.

Questo era il modello che la scuola seguiva anche sui corsi lunghi.

Nei modelli formativi la scuola poneva grande attenzione per l'avversario (DC, la Destra Oggi, la Lega, ecc). In questo c'è un filone togliattiano. Questo elemento, che nella cultura politica attuale è stato molto criticato, apparteneva proprio a un modello di formazione. Si trattava l'argomento delle strategie degli avversari, per entrare nel vivo della politica.

**Intervistando l'on. Formichella, ho capito che anche il PDL vorrebbe dedicare più tempo al confronto con l'avversario, organizzando incontri per capire meglio l'avversario.**

Nel PCI non si facevano incontri con l'avversario. Li invitavamo anche ai corsi, ma la lezione era fatta dai docenti del PCI e non dagli avversari, era un'altra cosa.

La nostra formazione non aveva mai un carattere assembleare, come si vedono oggi le summer school. Noi avevamo un corso selezionato, nel senso che si fissava una quota di partecipanti (25-30 persone) che disponevano di un corso ben strutturato, con orari: lezione la mattina; il pomeriggio ci si raccoglieva nello studio di gruppo, sostituito in qualche caso dallo studio individuale.

In genere il pomeriggio era concepito come una sorta di aggiornamento sulla lezione, che veniva fatto o con il tutor o più tutor (in caso di gruppi). Qualche volta, qualche docente accettava di parteciparvi, ma in genere i gruppi erano autogestiti dagli studenti.

La lezione era preparata con materiale bibliografico.

Dal punto di vista metodologico c'era una dispensa che raccoglieva tutto il materiale generale che serviva al gruppo. La scuola sceglieva il materiale ciclostilato da dare agli allievi.

Quando si richiedevano degli elementi specifici per la lezione, interveniva la Scuola, che aggiornava quotidianamente il materiale.

La biblioteca della Scuola era abbastanza fornita (collezione di Civiltà Cattolica, Mondo Operaio e non solo) e disponeva di un'emeroteca. C'era un compagno addetto alla biblioteca e il suo compito, in previsione di ogni corso, era quello di provvedere al materiale richiesto dai docenti.

### **Che spazio era lasciato allo studio individuale?**

Nei corsi in *full-immersion* la parte di studio individuale era molto ridotta perché anche il pomeriggio si faceva lezione. Nonostante questo, lo studio individuale e ancor più quello di gruppo, è stato sempre ritenuto un elemento importante.

### **Da chi era composta la dirigenza della scuola?**

La parte principale della dirigenza della Scuola era rappresentata dai tutor, dagli animatori, operatori che gestivano lo studio individuale e di gruppo e che coadiuvavano i

docenti nella preparazione delle lezioni..

All'interno delle dirigenza della scuola c'era una divisione dei ruoli che non era a compartimenti stagni. Infatti quasi tutti quelli che stavano alla scuola, la mattina, qualunque fosse il corso, vi partecipavano e il loro lavoro era anche quello di scambiarsi informazioni sull'andamento dello stesso corso, sulle ricadute sugli studenti, sulle possibili correzioni.

Quasi sempre noi interni tenevamo l'ultima lezione di verifica con gli allievi sull'andamento del corso. Non si trattava di un esame, ma di una discussione con gli allievi sulle carenze del corso: che cosa era mancato, quali erano i punti che andavano meglio approfonditi. Ma parlavamo anche dei problemi organizzativi, degli insegnanti. Chiedevamo, insomma, un *feedback* riguardo corso.

### **Vi erano problemi nella gestione delle classi?**

Uno dei problemi che si cercava sempre di evitare, cosa che non è pensabile nelle *summer school*, era che il diverso livello gerarchico dei compagni corsisti creasse ripercussioni all'interno delle classi. Cercavamo di evitare che nello stesso corso fossero presenti diversi livelli gerarchici, perché altrimenti, sul corso si sarebbe riflessa la gerarchia politica, come talvolta è successo. Cercavamo insomma di avere classi omogenee.

**Ora, forse, il livello gerarchico è meno definito e la summer school è più simile ad una grande assemblea.**

Nella formazione evitare il riproporsi della gerarchia all'interno dei corsi era importante perché, per esempio, nello spazio dedicato alle domande, parlava solo quello che ricopriva un gradino più alto nella gerarchia di partito, mentre i sottoposti stavano in silenzio. Durante la formazione si doveva gestire, infatti, anche il silenzio, che doveva essere dosato, doveva essere equilibrato.

Le forme gerarchiche o le forme di subordinazione implicita non erano gradite all'interno del corso, per cui la Scuola cercava di mettere insieme gli allievi con lo stesso ruolo.

La Scuola di Frattocchie, fondamentalemente doveva guardare alle Federazioni e meno alle Sezioni, perché era la scuola nazionale; la formazione di base si dava per scontata e

veniva fatta nelle Federazioni.

La Scuola centrale, non lo nascondo, ritengo fosse però più scolastica, in senso aristotelico: era cioè tutto tracciato, tutto definito, con testi di riferimento per ogni singolo corso.

Organizzai addirittura, durante la mia direzione, dei corsi a Londra, in accordo con la London School. Per tre anni di seguito andammo a Londra con un gruppo di allievi di Federazione, per un corso di 15 giorni. Esso era strutturato nel seguente modo: la mattina si seguiva un'ora di lezione di lingua Inglese; il pomeriggio coll'ausilio di un traduttore, si seguiva la lezione.

Sto parlando della fase terminale della formazione politica, in cui cercammo di rinnovarci.

In ogni caso tutta la storia del PCI e del movimento socialista è caratterizzata da un bisogno formativo. Bisogna tenere conto poi del fatto che, quando vengono criticate queste esperienze per il peso eccessivo dell'ideologia e dell'indottrinamento, qualcosa di fondato c'è. La Scuola fino al 1972-73, in verità, era intitolata a Zdanov, nome che non viene mai citato. Berlinguer la ribattezzerà, dedicandola a Palmiro Togliatti.

Noi, fra l'altro, eravamo in difficoltà perché quegli anni erano gli anni della grande offensiva socialista contro Togliatti e quindi anche il posizionamento dell'Istituto risenti dell'offensiva esterna.

### **Le scuole erano anche luoghi di elaborazione teorica?**

Certo. Tra i personaggi che l'hanno diretta c'era Mario Spinelli, c'era Fabrizio D'Onofrio che esce dal PCI con l'Ungheria. Per un periodo poi la Scuola è diretta a livello centrale da Natta e dallo stesso Berlinguer (un anno), poi Luciano Luppi.

Ci sono in realtà delle fase di eclissi – tipo nel 1983 – perché siamo ai postumi di una scolarizzazione di massa, di una crisi del PCI. Un insieme di fattori determinanti che portano la Scuola in sonno.

I corsi, nel periodo del rilancio, comunque hanno un forte successo.

### **Quali erano gli obiettivi della Scuola?**

Nel libro realizzato con Massimo D'Alema (1988), noi scriviamo:

“La formazione politico culturale è l'asse fondamentale della riproduzione del partito, del suo rinnovamento, della qualificazione delle sue forze dirigenti, una delle condizioni del rilancio della battaglia delle idee e dei valori della Sinistra.”

Dunque diventano fondamentali analisi, metodo, conoscenza critica per elaborare e produrre politica, governare il cambiamento. Una moderna concezione della formazione che concorre al rinnovamento della nostra cultura politica e delle identità. Questo, in una costante sinergia tra formazione e ricerca, tra politica e competenza che vede impegnata una molteplicità tra soggetti e sedi.

Il nostro problema, nel nostro caso specifico, non è la formazione quadri, ma è concorrere alla formazione culturale, dando più strumenti per formare la consapevolezza politica, che si può mettere a servizio della politica del partito in qualsiasi maniera, in base alla propria scelta personale.

Questo è, invece, il punto su cui più di tutti insite la brutta letteratura sulle scuole di formazione.

**Sul fatto che l'esperienza di Frattocchie si sia basata solo un indottrinamento di quadri e non sia invece un'esperienza culturale formativa?**

Sì, anche se nella fase originaria Frattocchie curava effettivamente un indottrinamento dei quadri. Si trattava però anche di una formazione scolastica.

In fin dei conti era lo stesso partito ad essere un partito di indottrinamento. La Scuola di Frattocchie, invece, a volte, si poneva in contrasto e in contraddizione con la politica locale, cioè su una sorta di supponenza che il quadro che veniva a Frattocchie aveva.

I meccanismi di selezione del partito non sempre coincidevano con la frequentazione dell'Istituto Togliatti.

**Avrebbero dovuto coincidere?**

No, era giusto così secondo me. Si doveva incoraggiare il quadro interessante, non quello

che sapeva tutto. La politica non è questo, è un'altra cosa.

Non ci deve essere alcun automatismo: la formazione può essere un di più, che può certamente servire. Per fare politica, tuttavia, è necessario il consenso del gruppo nel quale si lavora, si ha bisogno di elaborare una tattica per influenzare o sconfiggere l'avversario, di un'intuizione che non viene mai dal solo sapere.

Non si può dire che il più colto è il più bravo in politica, anche se è necessario essere colti e competenti.

Per esempio negli anni '50 c'erano i capi-popolo, che uscivano dalle lotte dei braccianti, dal sindacato, che non sapevano nulla della storia italiana, della storia sindacale e politica. Nella federazione si coglievano le potenzialità del quadro e si cercava di aggiungere i requisiti per la carriera politica o si colmavano quelle che si ritenevano le principali lacune.

### **La scuola, e più in genere la formazione, serviva anche a legittimare il partito?**

Non erano i professori universitari che diventavano dirigenti del partito. Fino agli anni '60 e '70, nella storia del PCI, ci sono stati molti dirigenti autorevoli che non avevano frequentato la Scuola.

Nel passato la selezione della classe dirigente di un partito partiva sempre dalla base, partiva da un'attività di milizia, dai risultati ottenuti e non dalla semplice partecipazione ai corsi della Scuola.

Il Partito Comunista nell'Italia della Prima Repubblica, fino all'avvento del craxismo, comincia ad avvertire segnali di crisi nel mestiere della politica.

La politica è una scienza per cui più ne conosci meglio è; ma questo è un bagaglio culturale che può avere un giornalista o un professore universitario, un cittadino qualunque. E non obbligatoriamente si deve riflettere in direzione della politica.

**L'istituzionalizzazione di un partito, a mio parere, è un fattore che può influire sulla qualità e sulla quantità della formazione che svolge. In un partito meno istituzionalizzato la formazione ha un ruolo meno importante. L'istituzionalizzazione di un partito spiega anche, nel momento in cui c'è massima coesione della leadership, in cui c'è un leader carismatico, come nel caso di Berlusconi, come può derivare da**

**quest'assetto, apparentemente scarsamente conflittuale, un partito leggero in cui non c'è traccia di formazione, per evitare che si creino dei filoni di pensiero e di aggregazione alternativi a quello dominante. Ma al tempo stesso, la formazione in questi casi, nonostante sia di qualità minore o resti –come dire- assopita, trasmigra altrove. Non viene eliminata dalla politica. Ci si avvale allora di personale ad hoc o di altri strumenti, come le fondazioni.**

Ovviamente ogni fase chiama in causa un modello formativo diverso. Come la Scuola.

Oggi il problema formativo principale è come selezionare le informazioni. C'è, inoltre, il problema dell'auto-promozione. Nella cultura che mi appartiene non c'era l'auto promozione: non esisteva “io mi candido”. Erano gli altri che promuovevano la candidatura, c'era una gerarchia che decideva.

Il fatto di andare a Frattocchie era già un premio perché era un investimento su un quadro: si trattava di un costo consistente e il complesso dell'organizzazione decideva di aiutare il quadro e fare un importante investimento. L'auto-formazione era un'altra cosa e non riguardava il progetto generale del partito.

Oggi nei partiti ci si auto promuove ed è cosa ricorrente, usuale. L'auto promozione è difficile da collocare, oggi, sul piano formativo perché non c'è più l'idea di comando. Quindi il problema, oggi, è come imporsi sul piano formativo e capire se si può fare un'auto-formazione svincolata dai destini individuali. Un po' come le scuole di politica del Cardinal Martini.

### **Cioè soltanto per erudizione?**

Naturalmente l'obiettivo resta la crescita politica, ma si deve essere chiari nello svincolare la formazione dal destino politico individuale. Nel caso, per esempio, del nostro modello di formazione il concetto premiale della selezione portava di conseguenza alla responsabilizzazione del quadro, che vedeva l'Istituto Togliatti come un'opportunità, ma non come la promessa sicura di una crescita.

**Attualmente, nella carenza delle scuole di politica e di iniziative di formazione,**

**fioriscono tutta una serie di corsi di formazione politica tenuti da privati che, pur essendo costosi, attirano vaste platee. Se si è disposti pagare per un corso, la mia convinzione è che avrebbe mercato un corso di formazione interna di un partito politico.**

Bisognerebbe verificare l'utilità di questo corso. Per esempio nel PD contemporaneo bisognerebbe capire cosa significa formazione in un partito in cui ci sono le aree, le correnti.

Sul piano neutro, per esempio un corso sull'organizzazione dello Stato Italiano, può essere rivolto a tutti; ma se l'intenzione è, invece, intervenire con un piano di formazione politica funzionale all'organizzazione, già il problema delle correnti complica tutto.

**Più o meno come nella Democrazia Cristiana: nel momento in cui si rafforzavano le aree, si indeboliva la formazione centrale e prevaleva una formazione di area.**

Un'altra cosa importante è che quando si parla di formazione in un partito politico si dovrebbe intendere non solo lo specifico momento didattico, ma il complesso del corpo formativo.

Paradossalmente anche le vecchie assemblee di formazione erano uno dei tanti momenti formativi, sebbene non didattico: c'era il Segretario di Sezione che faceva una relazione, la quale aveva una struttura e apriva una discussione che si concludeva in modo non predeterminato. Era strumento formativo anche la lettura dell'Unità, seppure non si trattasse di un momento didattico.

Oggi abbiamo tanti momenti formativi: anche le convention, o i videomessaggi di Silvio Berlusconi possono essere momenti di formazione. Il problema è che è tutto calato dall'alto. Non c'è interazione.

Questa è una variante della formazione o meglio una forma deviante, perché restituisce l'immagine di uno spettatore, non di un partecipante. Prendere o lasciare: è un plebiscito. Non c'è interlocuzione e quindi nessuno può cambiar opinione, né l'attore né lo spettatore.

**Per esempio, mi ha colpito la testimonianza dell'on Formichella, vicespagnolo della formazione del Pdl, quando asseriva che lui distingue tra formazione e informazione. La prevalenza delle iniziative del partito d'oggi sono volte all'informazione e non alla**

**formazione.**

Secondo me sono necessarie entrambe. L'informazione oggi però ha un altro scopo: mi limito ad informare e tendo a farlo al meglio, altrimenti viene messa in discussione la mia autorevolezza.

La formazione richiede un passaggio ulteriore. Devo certamente informare, ma capire anche cosa pensa il mio interlocutore. Questo per me è la formazione. Sono io stesso a pormi in discussione.

**Diventa così un momento di discussione e di crescita anche per il docente.**

Diventa ricchezza del collettivo del partito. Per esempio nel Congresso del 1988, c'è una linea politica e questa linea deve essere applicata per vedere che risultati porta. A partire dai documenti congressuali, volta per volta, bisogna verificare come evolve la situazione. E prevedere quindi anche la correzione o l'approfondimento, elementi fondamentali per la crescita interna di un partito vivo.

***Intervista a Mauro Olivi***

*Segue la testimonianza di Mauro Olivi, segretario della Federazione del PCI di Bologna (1974-1976) e deputato al Parlamento*

**Qual era la struttura della formazione politica territoriale nel PCI?**

Per la provincia avevamo nelle città capoluogo di provincia, quello che si chiamava "Federazione". Bologna era un'eccezione perchè nella provincia esistevano 2 federazioni, Imola che per consistenza di aderenti agiva in autonomia e la Federazione di Bologna. Per la città c'era una struttura di partito dove si aveva il Comitato Cittadino. Poi c'era la struttura territoriale più minuta cioè la Sezione, o territoriali (con i propri confini determinati dalla storia della località o dalle vie) o di fabbrica o di luoghi di lavoro.

### **E per ciò che concerne le scuola di partito?**

A Bologna abbiamo avuto una scuola per circa un quindicennio poi trasferita a Faggetto Lario, una villa dove si mandavano i giovani a fare dei corsi.

Poi c'era la scuola di Frattocchie a Roma che veniva utilizzata per i quadri, per il vertice.

### **Nelle scuole di partito c'era un indottrinamento pesante?**

Era pesante nella rigidità delle ore di studio. C'erano poche sperimentazioni, c'erano regolari interrogazioni atte a verificare il livello di studio, il livello di apprendimento di quello che ti era stato indicato. La scuola durava un anno e poi i migliori potevano essere mandati a studiare in Russia.

### **C'era un responsabile delle formazione politica all'interno della sezione?**

Alcune sezioni facevano dei corsi serali, ma più che con l'indottrinamento derivante dalla scuola, io mi sono formato prevalentemente su una rivista mensile politico-culturale: "Il calendario del popolo". Questa rivista, e altre simili, sono state fonte di acculturamento politico per la base del Partito Comunista Italiano, e pure del Partito Socialista Italiano.

## **3.3 La Democrazia Cristiana e la le sue politiche di formazione: intervista a Rocco Buttiglione**

### **3.4 Le iniziative formative del Popolo della Libertà: la parola al vice responsabile della formazione di un partito carismatico, l'on. Nicola Formichella**

*L'on. Nicola Formichella è vice responsabile del settore di formazione politica del Popolo della Libertà, in attesa della nomina di un responsabile, a seguito della fuoriuscita dell'on. Carmelo Briguglio.*

**On. Formichella, qual è la funzione del settore formazione nel Popolo della Libertà?  
Che attività svolge?**

La funzione del settore formazione è finalizzata ad organizzare dei momenti d'incontro che più di formazione siano d'informazione. Si tratta fondamentalmente di due *steps* diversi.

L'informazione è rivolta ai militanti, cioè tutti coloro che votano per il Popolo della Libertà ma che hanno bisogno di avere degli strumenti da parte nostra, in particolare sull'azione di governo e su ciò che fa la maggioranza parlamentare, per spiegare bene quali sono le attività dell'esecutivo - anche perché è noto che in Italia gli strumenti d'informazione non lo spiegano bene

Il secondo step è invece di formazione vera e propria ed è anch'esso diviso in due livelli: per militanti e per amministratori.

I militanti hanno una formazione di tipo politico-culturale che va dalla letteratura del Novecento alla storia (storia politica, storia dei partiti), all'economia, alla storia dell'economia per produrre una base culturale per le attività che poi svolge il partito.

L'altro livello è quello rivolto agli amministratori, in particolare ai giovani amministratori, ed è finalizzata ad un obiettivo: se c'è un giovane bravo, che ha consenso e riesce ad essere eletto consigliere comunale o consigliere provinciale all'età di 20-25 anni e magari non ha ancora completato gli studi o fa l'imprenditore o svolge un altro lavoro, noi cerchiamo, con un modulo face to face fatto di 36 ore di lezione, di dargli quegli strumenti minimi che gli consentano di poter affrontare l'esperienza amministrativa senza dover passare i primi due anni per comprendere come funziona la macchina amministrativa. Per esempio: cos'è un'interrogazione, come si fa un'interrogazione, cos'è un bilancio, come si fa un bilancio, come si fa un emendamento, quali sono i poteri dello Stato, rispetto a quelli delle Regioni e delle Province, quali sono le modalità per ottenere dei finanziamenti su progetti, quali sono i rapporti sulla gestione dei rifiuti tra le Province e le amministrazioni comunali. Insomma, tutta quella serie di strumenti che un giovane si dovrebbe trovare ad imparare nei primi due anni di lavoro nei consigli elettivi, noi cerchiamo di fornirglieli in 36 ore.

**Questi giovani come vengono individuati?**

Solitamente lo facciamo su base provinciale. Parliamo con un Coordinatore provinciale che manda un avviso e chi vuole si iscrive. Ovviamente pagano.

**Il presidente del Partito, l'on. Silvio Berlusconi, ha dichiarato alla stampa lo scorso anno che il Popolo della Libertà non ha necessità di scuole di partito. Lei è d'accordo?**

Innanzitutto io non ricordo questa dichiarazione<sup>28</sup>. Bisogna vedere in che contesto l'ha fatta. Mi sembra strano, perché egli ha sempre partecipato ai corsi di formazione che abbiamo fatto: quelli di Gubbio, quelli che abbiamo fatto come Circolo del Buongoverno, quelli delle altre Fondazioni. Quindi bisogna contestualizzarla, dato che il Presidente è sempre quello che dice ai giovani: "Mi raccomando, voi dovete studiare perché se studiate siete bravi, avete la conoscenza dei problemi e avrete successo nella vita." Forse quindi, quando faceva questa dichiarazione si riferiva piuttosto alle ideologie, ai vecchi partiti e alla morale pubblica.

**Quanto ritiene possa essere importante la formazione politica nelle strutture di partito?**

Secondo me è importantissima, nel senso che la formazione politica fornisce gli strumenti per poter far bene l'azione politica. E' come dire quanto è importante andare a scuola per vivere.

**Che ruolo interpreta nel sistema di formazione politica del Popolo della Libertà la Scuola di Gubbio? E l'Università del pensiero liberale di cui ha parlato il Presidente Berlusconi ha collegamenti con l'attività di partito?**

La scuola di Gubbio è il primo momento di formazione ufficiale del partito che, però, nei

---

<sup>28</sup> Per correttezza, a questo proposito, inserisco qui il link dell'articolo [http://www.repubblica.it/politica/2010/06/12/news/silvio\\_risponde-4782386/](http://www.repubblica.it/politica/2010/06/12/news/silvio_risponde-4782386/), che nello stralcio che a noi interessa, riporta, a proposito di cinque domande cui il Presidente Berlusconi avrebbe risposto sul sito [www.forzasilvio.it](http://www.forzasilvio.it): "Berlusconi si dice "contrario ad una scuola di formazione politica". Il motivo: "Non ho mai avuto grande considerazione per i professionisti della politica. Bisogna avere alle spalle un lavoro". Poi l'elogio dell'Università del pensiero liberale che il premier sta realizzando a Milano: "Ci saranno incontri con i maggiori esponenti della politica degli ultimi 20 anni"."

primi anni è nata come scuola di formazione del partito, poi si è via via trasformata, visto che era l'unica iniziativa ufficiale del partito, in una *convention* dove gli iscritti si potessero incontrare con i dirigenti. Sicuramente, tuttavia, resta importante sul piano della formazione dato che il programma e gli interventi sono tutti quanti volti ad una sorta di formazione. Certo, io la chiamerei più scuola di "informazione" dato che, per formazione, io intendo lo studio di una problematica, di una disciplina, di una materia. Quindi la scuola di Gubbio è senz'altro un momento importante d'incontro per i componenti del partito ma più che formazione si tratta d'informazione

### **Quali obiettivi si propone di realizzare nel ruolo che riveste?**

Io credo che la formazione in un partito debba essere prevalentemente rivolta ai giovani e ritengo importante il rapporto privilegiato che il settore formazione ha con la Giovane Italia (la giovanile del partito, *n.d.r.*), perché il giovane è più propenso a studiare, più propenso ad apprendere. Altrimenti restano convegni d'informazione. Io non credo che una persona di cinquant'anni che magari fa già il ministro, il sindaco o il presidente di Provincia venga alla scuola di formazione. Quindi la platea privilegiata è sicuramente la parte giovane del partito.

### **Come pensa possa essere migliorato il funzionamento della formazione politica nel Popolo della Libertà?**

I miglioramenti possono esserci sempre, in qualsiasi cosa facciamo. Questa è la nostra idea. Forse una cosa che ancora non abbiamo fatto -ma presto faremo- è il confronto con chi la pensa diversamente da noi. Questa è certamente un'opportunità di crescita che noi non abbiamo ancora messo in atto, ma credo che sia un tassello fondamentale per poter completare un percorso di formazione.

### **Dalla sua passata esperienza all'interno del Il Circolo, associazione afferente al sen. Marcello Dell'Utri, quale ritiene possa essere il ruolo delle fondazioni e dei think tank nella formazione per i partiti politici?**

E' fondamentale. Le fondazioni hanno una vocazione prevalentemente culturale e quindi possono essere l'utile strumento da affiancare al partito per evitare che chi fa parte di una fondazione e chi lavora per una fondazione possa fare tutto quanto il lavoro finalizzato all'interesse politico privato.

**Devono quindi considerarsi un tentativo di legittimazione culturale per correnti organizzate o, al contrario, sono utili alla coesione e alla crescita di un soggetto politico?**

Credo che la risposta giusta sia, per quanto detto, la seconda opzione.

**Cosa pensa dell'Università del pensiero liberale di cui ha parlato il Presidente Berlusconi? Ha collegamenti con l'attività di partito?**

L'Università del pensiero liberale è una grande idea del Presidente Berlusconi che innanzitutto dà un luogo fisico ad un'idea che tanti che hanno fatto formazione all'interno del partito, in Forza Italia prima e nel Pdl poi, hanno avuto ed hanno. Come al solito il Presidente Berlusconi riesce ad avere l'idea più geniale ed ha pensato di costruire l'Università del pensiero liberale, dove dovrebbero essere insegnanti coloro che hanno già fatto esperienze di governo seguendo l'idea del pensiero liberale.

### **3.5 Il Partito Democratico e le sue anime: le testimonianze di Annamaria Parente, responsabile formazione del PD e dell'ideatore della Scuola di Cortona, Simone Verde**

#### ***Intervista ad Annamaria Parente***

*La dr.ssa Annamaria Parente è responsabile del settore formazione del Partito Democratico. Già vicina al mondo del sindacato, svolge da molti anni il suo ruolo a favore della formazione.*

**Dr.ssa Parente, qual è la funzione del dipartimento formazione nel Partito Democratico? che attività svolge?**

Va premesso che io sono la responsabile del dipartimento e sono componente della Segreteria del Partito Democratico. Quindi la formazione politica è inserita nella segreteria del PD come una componente essenziale. In Segreteria siamo in 12 e io ho la delega alla formazione politica. Anche questo indica che la formazione politica è ritenuta uno degli assi portanti, una delle priorità del PD. Questo non è un dipartimento tecnico. Io sono la responsabile ed ho anche il ruolo politico di componente della Segreteria.

**A che obiettivi è dedicata la formazione nel PD?**

Il nostro obiettivo è quello di strutturare la formazione, creare una formazione di partito interna al PD su 3 tipologie di interventi. Noi abbiamo in programma un corso lungo, di un anno, che si chiamerà Officina Politica e questo primo intervento ha l'obiettivo di formare e dare strumenti al personale interno al Partito Democratico. Quest'anno partiamo con 40 persone, 2 per Regione selezionate dai Segretari Regionali. Il corso è impegnativo: preverrà un weekend al mese ogni anno e formerà delle persone che andranno poi a lavorare per il Partito Democratico sui territori. Questo è un primo obiettivo: formazione interna per ragazzi, ragazze, ma anche meno giovani, perché noi in questo percorso chiediamo ventitrentenni ma non alla prima esperienza. Quindi l'obiettivo è rafforzare la struttura del partito attraverso questo percorso formativo, formando delle persone che lavoreranno all'interno del partito.

**All'interno della struttura dell'organizzazione?**

Sempre a livello territoriale però. La struttura nazionale fornisce un percorso formativo per 40 persone ma noi attraverso questo corso lungo, che partirà a primavera, daremo loro degli strumenti per fare politica. In realtà è un master di politica, perché chiediamo delle persone che hanno già dell'esperienza. L'obiettivo è quindi quello di rafforzare il partito nei

territori. I 40 potranno poi, a loro volta formare 10 persone ciascuno. Pensiamo di avere, dopo un anno, 400 persone formate nei territori. Questo è il primo percorso per strutturare la formazione politica interna.

Un secondo asse ha l'obiettivo di formulare, invece, interventi formativi per gli amministratori. Questo percorso è partito già da un anno con il sito "In buone mani" in cui noi raccogliamo le esperienze di buona amministrazione, all'interno della nostra parte politica. Abbiamo previsto una prima scuola nazionale a San Servolo, nel luglio dell'anno scorso. Da quella scuola nazionale, in cui abbiamo dato strumenti d'inquadramento sia dal punto di vista giuridico, economico e della gestione del territorio, abbiamo consentito lo scambio di buone prassi. Da qui stanno discendendo dei laboratori territoriali. Se si esamina il sito si noterà che abbiamo creato 10 aree. Quest'anno abbiamo realizzato un laboratorio territoriale sull'ambiente, in Umbria, ne abbiamo fatto uno sulla Sanità a Salerno, ne faremo a breve uno sul Lavoro a Lamezia Terme. Il senso del laboratorio territoriale è consentire ad un territorio di adottare un tema che maggiormente interessa all'amministrazione, dato che ogni territorio ha le sue specificità. Per formare un amministratore è indispensabile calarlo nel proprio territorio. Abbiamo in programma quest'anno di far partire almeno 10 laboratori territoriali. Ognuno di questi diventa poi capofila per un progetto nazionale. Il laboratorio sviluppa conoscenze e percorsi formativi, oltre a riunire gli amministratori. Quando avviamo un percorso nazionale, per esempio sul lavoro, non dobbiamo iniziare daccapo, dato che sappiamo che la Calabria ha sviluppato il know-how sul lavoro. Puntiamo quindi sullo scambio di esperienze tra territori.

Il terzo asse è basato su una formazione aperta. Noi abbiamo l'esperienza di Cortona, dove abbiamo organizzato tre scuole di formazione, aperte anche a persone non iscritte al Pd. Il partito offre in questi incontri la formazione politica ad una platea più ampia. Naturalmente i temi che scegliamo sono piuttosto generali, per fornire soprattutto spirito critico. A Cortona noi invitiamo relatori che non siano propriamente vicini al Pd, ma di diverso impianto culturale, e cerchiamo di aiutare i ragazzi e le ragazze che partecipano soprattutto a sviluppare – che per me è uno dei principali obiettivi della formazione politica nel nostro tempo – strumenti di lettura della realtà esercitando lo spirito critico. Infatti – e parlo per la mia parte politica – non possiamo ripetere una formazione politica che sia alfabetizzazione, dato che le scuole di partito avevano, un tempo, anche il compito di alfabetizzare le persone. Nelle

vecchie scuole arrivavano individui che non sapevano leggere e scrivere. A Cortona invece abbiamo persone che hanno livelli di formazione altissimi, con 3 o 4 master. La formazione in questo campo deve sviluppare senso critico, la capacità di discernimento. Di qui abbiamo fatto anche un'esperienza di democrazia deliberativa, sempre nell'ottica di sviluppare nei giovani un senso critico. Crediamo infatti che la formazione possa dare un contributo elevatissimo a rianimare la democrazia, perché quello che caratterizza questo momento storico è l'invasione dei mezzi di comunicazione di massa, tramite i quali le persone non riescono a discernere tra realtà ed opinione, tra i fatti e le cose che si costruiscono. La formazione politica di qualsiasi partito dovrebbe invece servire a questo: ad aiutare gli individui a pensare in modo originale. Credo quindi che la formazione abbia l'obiettivo alto di aiutare a dare sostanza all'opinione pubblica. Prima i partiti erano anche questo: luogo in cui si formava un'opinione. Ora si forma più dalla televisione e dai giornali. E questo è anche il senso di avere una formazione interna al partito: non per catechizzare ma per rammodernare una funzione che i partiti avevano, cioè essere "facilitatori". Non è possibile leggere tutti gli atti presentati in Parlamento. La formazione politica può, però, attraverso la sintesi, il riassunto, come abbiamo fatto a Cortona, essere facilitatore nella creazione dell'opinione pubblica.

### **Certo, dare chiavi di lettura della realtà...**

Questi sono dunque i tre obiettivi: formazione interna, agli amministratori e una formazione più aperta.

**In effetti quello che lei dice non emergeva dal materiale a disposizione, dai programmi. C'era sì la formazione agli amministratori, ma non sembrava improntata a criteri giuridici ed economici. Inoltre non vi era traccia di questi corsi lunghi per interni, a cui non è stata data pubblicità, anche se chiaramente è ancora in via di realizzazione. La ringrazio quindi per la precisazione.**

In realtà andrebbe inserito anche un altro elemento. Stiamo predisponendo un progetto per la formazione a distanza. Noi pensiamo di fornire attraverso una piattaforma, degli

elementi di base per le persone che intendono candidarsi. Una volta elette, faremo una formazione strutturata basata sugli eletti. Ci siamo resi conto, infatti, che è talvolta necessaria una formazione di base: che cos'è una delibera, un'interrogazione... io sinceramente credevo che questi elementi potessero essere dati per scontati. Invece cercheremo attraverso la formazione a distanza, che intendiamo sperimentare, verificandone l'efficacia, di raggiungere una platea più ampia possibile di amministratori.

**Credo che qualcosa del genere sarà messa in campo anche da altri partiti, come Futuro e Libertà...**

La formazione a distanza?

**Non esattamente e non inserita nella formazione politica. A quel che mi risulta vi è la predisposizione di un sito in cui sarà possibile effettuare scambi di buone prassi e mettere in rete elementi di discussione e di confronto su atti tipici da condividere all'interno del partito.**

Anche la Lega nord fornisce alcuni spunti per la formazione degli amministratori.

**In effetti la Lega è un modello interessante. Per ragioni di approfondimento e per evidenziare i mutamenti tra prima e seconda Repubblica ho tuttavia preferito tralasciarla. Vi è anche un'altra ragione. A quel che mi risulta la Lega Nord si caratterizza per essere meno disponibile a mettere in comune informazioni riguardanti le proprie strategie di formazione. Un modello comunque da approfondire dato che il partito è riuscito a strutturare un'identità dal nulla.**

E' un po' più semplice per loro. Si basano su un'identità ben definita e proposte politiche meno strutturate.

**In effetti sviluppano proposte che sono meno improntate ad uno spirito critico ed elaborano risposte a problematiche che si basano principalmente sul buon senso e sul**

**sentire comune.**

E' proprio per questo che abbiamo intenzione di svolgere a giugno un incontro sull'immigrazione a Vigevano, un comune amministrato dalla Lega. Riteniamo infatti che il compito della formazione sia anche quello di scardinare, col senso critico, la discussione e l'approfondimento, alcune proposte che affondano nel populismo. I laboratori hanno anche questo obiettivo: calarci in realtà che, magari, tradizionalmente non ci appartengono per fare sentire al nostra voce e sfatare alcuni falsi miti.

**Ciò che mi ha colpito è che ci sono tanti step nella storia del Pd, riguardo alle esperienze formative. Mi sembra che la vostra formazione si sia strutturata nel tempo: a quel che mi risulta ci sono state diverse esperienze che sono state create e poi abbandonate. Come si spiega questa frammentazione di iniziative?**

*Come ricorda Fabio Gnoffo, anch'egli presente all'intervista, e che coadiuva Annamaria Parente "è la stessa Parente ad essere il filo conduttore di queste esperienze. Annamaria è ai vertici fin dall'inizio dell'esperienza del Pd".*

Io in effetti ho cominciato da Veltroni e, passando attraverso Franceschini, resto responsabile anche sotto la gestione di Bersani. Abbiamo anzitutto l'appuntamento fisso di Cortona. Il titolo dell'incontro è stato "Globale Locale" il primo anno; "Cultura democratica" il secondo; "Democrazia e Lavoro" il terzo. Ora stiamo preparando il quarto. Abbiamo poi fatto delle scuole tematiche nazionali. Una è sull'Europa. Invece di strutturarla in un luogo, l'abbiamo realizzata su un treno.

Quando sono stata incaricata della Formazione il Pd era un partito nascente, quindi era tutto da ripensare. Le scuole di partito erano chiuse da anni e al loro posto erano sorte le fondazioni. Abbiamo però dimostrato la volontà di lavorare affinché la formazione politica sia interna al partito. Abbiamo, nel contempo, dovuto sperimentare per fare formazione in un partito nascente. Abbiamo fatto formazione in un partito in formazione. E' stato quindi importante procedere per tentativi, trovare modalità diverse. Si è quindi pensato di creare un appuntamento fisso e aperto. Va sottolineato che, alla conclusione di questi incontri facciamo sempre un'attività di monitoraggio: forniamo questionari per capire quali sono le esigenze dei

ragazzi. Erano emerse due richieste di approfondimento: una riguardava l'Europa; l'altra l'ambiente.

Abbiamo quindi deciso di costruire altre due scuole nazionali. Una l'abbiamo fatta su un treno. E' stata per noi un *setting* formativo. Abbiamo tenuto corsi per 450 ragazzi, con lezioni effettuate a bordo tramite l'ausilio di 6 professori. Ci siamo quindi recati nelle capitali europee, Parigi, Berlino e Praga, specie nelle università, dove i partecipanti hanno assistito a una *lectio magistralis* per ogni città. L'altra scuola riguardava l'ambiente, da cui abbiamo ricavato l'idea dei laboratori territoriali. Per noi è dunque presente un filone che stiamo sviluppando dall'inizio. Già alla scuola di Amalfi abbiamo portato esempi di buone prassi amministrative, creando addirittura una "Fiera di buone prassi". Nell'Arsenale di Amalfi abbiamo chiamato 50 amministratori che in specifici *stand* incontravano tanto i ragazzi quanto i giovani amministratori. L'evento è stato aperto dal prof. Sebastiano Maffettone con una lezione su Etica e Ambiente.

In queste scuole nazionali cerchiamo di dare un ampio respiro alle iniziative. "Cultura Democratica" è stata aperta da Piero Grasso, procuratore antimafia, sostenendo che non vi è democrazia senza legalità.

**Sembra molto interessante l'esperienza del Treno per l'Europa: una sorta di viaggio attraverso l'Europa accompagnato da corsi di formazione. Davvero stimolante...**

E' stata un'esperienza straordinaria, caratterizzata dall'entusiasmo dei ragazzi. Nonostante la stanchezza, l'ultimo giorno annunciai per le 9 la lezione, mentre il treno partiva da Praga per arrivare a Venezia. Alle 9 in punto erano tutti seduti, pronti ad ascoltare. Sono convinta che nella formazione politica sia secondaria la trasmissione della conoscenza, mentre il primo requisito è lo stare insieme, il creare amicizie. L'esperienza straordinaria della formazione è nel senso di umanità, nella comunità che si crea. La politica per me è questo: esercizio di comunità.

**Certo: socializzazione e aggregazione**

Infatti si sono creati gruppi, amicizie, fidanzamenti, matrimoni.

### **Addirittura...**

Certamente: quello che si è perso, oggi come oggi, è la politica come spirito di squadra. Il *leader* esce dopo che si è formata la squadra. E' dalla squadra che esce il *leader*. Oggi avviene esattamente il contrario.

### **Siamo un po' figli del modello berlusconiano**

Esatto. Noi con la formazione cerchiamo di andare oltre. Anche a Cortona cerchiamo di creare dei momenti conviviali che vadano oltre le lezioni. Come i pranzi e le cene, dove tentiamo di aggregare i giovani.

**Chiaro. D'altra parte a mio modo di vedere, e questo vorrei anche farlo emergere nel mio lavoro, la formazione politica è antagonista al leaderismo...**

Esatto. Sono d'accordo.

**... perché consolida dei gruppi. Come spiega Panebianco (1982) che cito diffusamente, il partito imperniato sul leader carismatico non ha bisogno di ostacoli, di commissioni che deliberino, di gruppi di potere che si costituiscono, che impongano decisioni, che si consolidano, che creino alternative interne. Il leader carismatico ha bisogno di un partito liquido e leggero. Un partito che non esiste: senza organizzazione, senza burocrazia centrale. La formazione invece va a costituire i quadri, i livelli intermedi, la burocrazia.**

Certamente. Sono assolutamente d'accordo.

**Dell'importanza della formazione per la preparazione dei dirigenti e degli amministratori nel Pd abbiamo in qualche modo parlato. Mi chiedo però se essa contribuisce anche, in qualche modo, alla selezione dei leader.**

Spero lo faccia in futuro. Noi stiamo lavorando per questo. E' difficile perché, oggi come

oggi, la selezione della *leadership* avviene anche e soprattutto attraverso altri canali. Il nostro obiettivo è però quello di riportare la formazione all'interno del partito e che questa determini in qualche modo la selezione della *leadership*. Noi abbiamo in questo momento una carenza di classe dirigente, generalmente parlando. Probabilmente questo avviene da quando le organizzazioni di rappresentanza, e non solo i partiti, hanno smarrito un progetto strutturato di formazione. Questo è avvenuto un po' per tutti, negli ultimi 15-20 anni. Questa convinzione nasce dal fatto che in un mondo complesso, caratterizzato da nuovi mezzi di comunicazione, da internet, la formazione perde il suo ruolo di catechesi. Tuttavia da questo ad annullare completamente un progetto di formazione politica, c'è una grande differenza. Il passo è stato però breve. Ed è questo uno dei motivi che hanno portato alla carenza di classe dirigente che abbiamo oggi. Un politico, a mio avviso, non si può improvvisare. Bisogna costituire un substrato comune di valori, di idee e conoscenze. Solo allora ognuno può giocare autonomamente un proprio ruolo.

Come dicevo prima i partiti devono riprendersi il ruolo di facilitatori di formazione dell'opinione pubblica.

**Quello che mi lascia più perplesso è come può sposarsi un'idea di questo tipo con la logica delle primarie... Se nelle primarie non sono neppure gli iscritti, ma tutti gli elettori, a scegliere i candidati amministratori, come potrebbe essere, nel contempo, la formazione a selezionare l'amministratore? Come si possono conciliare le due cose?**

Innanzitutto va ricordato che abbiamo avviato un percorso per rivedere le primarie. Dopo tre anni di esperienza è necessaria una riflessione sull'impatto avuto da questo strumento, le primarie. Tuttavia quando parlo di formazione politica diffusa in tutto il partito, vorrei intendere una formazione allargata ad una platea più ampia rispetto ai quadri. Noi abbiamo la Scuola di Cortona che è aperta a tutti. Non mi sembra inappropriato il fatto che il Pd possa fare un servizio all'intera società. Inoltre un candidato alle Primarie, una volta prescelto, se è interno al Pd, dovrebbe compiere un percorso formativo all'interno dello stesso partito.

Naturalmente la formazione politica deve accompagnare la forma partito. Può offrire tuttavia anche una risorsa all'intera società.

*Interviene a questo punto Gnoffo: “ Ci auguriamo che il candidato possa venire*

*selezionato anche in base ad un percorso formativo che egli può aver affrontato. Sarà poi il cittadino a scegliere il ragazzo del Pd che magari ha avuto un percorso formativo interno, con risultati riscontrabili, oppure sceglierà qualcun altro, un elemento della società civile.”*

**Serve insomma a dare anche una marcia in più al candidato.**

Quando funzionavano le agenzie formative – io vengo dalla CISL- delle Acli, noi abbiamo fatto anche percorsi formativi comuni tra sindacato, associazioni. Il modulo sulla costruzione della *leadership* è stato costruito per esempio insieme ad altre associazioni. Noi in Officina Politica (il corso di un anno, *ndr*) avremo un modulo sulla cultura politica, un altro sull'amministrazione, uno sulla comunicazione, sulla formazione del consenso. La formazione è un sistema complesso ma deve costituire un terreno condiviso a tutti. La Costituzione, ad esempio è comune a tutti, non è patrimonio di una parte. E tali devono essere anche gli insegnamenti, che devono essere diffusi e peculiari non solo di una parte politica.

**Frattochie 2.0 è partecipato anche dal Dipartimento formazione?**

Sì

**Ammetto che mi è piaciuta molto come iniziativa.**

Il titolo era un po' una provocazione.

**Mi interessa soprattutto l'idea di fornire strumenti per far politica, non solo i contenuti. Uno sviluppo di abilità. Un elemento che le scuole di politica, soprattutto, ultimamente, avevano messo un po' da parte privilegiando l'area del sapere.**

Noi ci basiamo molto sulla creazione di abilità. Sgombriamo subito il campo: per me la formazione non è un insieme di seminari. Anche tutte le fondazioni che fanno formazione, tanto quelle vicine a noi quanto quelle meno vicine, organizzano al massimo una serie di conferenze o di lezioni. Quello che ci distingue totalmente da questo sistema è che noi

abbiamo sempre delle metodologie, perché la formazione è anche basata sullo sviluppo di abilità, soprattutto attraverso delle metodologie partecipative. Noi non teniamo mai una lezione per far andare a casa i ragazzi subito dopo. Abbiamo lezioni seguite da gruppi di lavoro. I gruppi di lavoro riferiscono quindi al relatore. Il relatore costruisce poi coi partecipanti una riflessione. Noi creiamo delle vere e proprie comunità d'intenti all'interno della formazione. Per noi la formazione non è accademia. Se no si può andare all'Università e seguire una lezione. Noi pensiamo che chi entra in un percorso formativo entra in un modo e ne esce in un altro, arricchito non solo di conoscenze, ma anche di abilità, un metodo di lavoro. Sembrano minuzie, ma in ogni momento formativo noi chiediamo di non sovrapporsi nel momento in cui si discute, di andare avanti con la discussione, mettere dei punti fermi e di procedere. E' una vera costruzione di comunità formative. Da qui il successo delle nostre scuole di politica: le persone se ne vanno poi entusiaste. La formazione è palestra di politica. Per fare questo non servono solo conoscenze, ma anche lo sviluppo di abilità. E' questa la differenza che io vedo tra le nostre esperienze e quelle delle fondazioni. Non vogliamo che la formazione sia esperienza passiva, ma attiva.

Noi abbiamo chiamato i più grandi luminari nazionali e internazionale, ma la forza dell'esperienza di Cortona è nel fatto che i partecipanti hanno costruito insieme al luminare un percorso. Sperimentiamo sempre metodologie nuove. Quest'anno è stata la volta della democrazia deliberativa. Abbiamo somministrato un questionario in entrata. Con un giorno di studio le risposte allo stesso questionario sono significativamente mutate. La formazione è un processo, un sistema, ed è questo che dobbiamo riprendere nel momento attuale. In un mondo in cui siamo bombardati di informazioni, quello che manca è un contesto con cui vagliarle e imparare a fare politica.

I nostri sistemi sono mutuati dalla formazione per adulti, non dall'accademia. Noi abbiamo tutor, formati appositamente con tecniche di gestione dei gruppi. Una formazione anche per i formatori.

**Dall'intervista col responsabile del Pdl è invece emerso che questo predilige il “fare informazione”, data l'ostilità della stampa.**

Questa però non è formazione. La formazione qualche tempo fa era mirata ai quadri. Non

che tutti i dirigenti fossero passati attraverso la formazione, ma vi era un percorso intrinsecamente unitario che riguarda tanto la formazione dei quadri quanto la formazione politica, quanto, ancora, lo sviluppo della leadership. Un partito che si rispetti deve, a mio modo di vedere, disporre di un sistema di formazione interna al partito. Certo, per noi è complicato: come detto siamo un partito in formazione. Ma dobbiamo proseguire su questa via, senza delegare questo compito alle fondazioni. Queste possono senza dubbio fare approfondimenti culturali, ma non la formazione per un partito, che, specie per i quadri, si discosta significativamente.

**Avete avuto dei problemi, come Dipartimento Formazione, per la divisione interna al partito in correnti? Immagino di sì**

La stessa Segreteria dei 12 è certamente segnata dalla diversa provenienza degli esponenti che la compongono.

**Quello che sostengo è che un partito più istituzionalizzato ha strutture di formazioni interne più strutturate e attive. Un partito meno istituzionalizzato fa più fatica ad elaborarle, non perché non ve ne sia la volontà, ma per ragioni legate all'organizzazione. Il Popolo della Libertà ha dimostrato di non voler dare struttura né ad una formazione interna né ad un'organizzazione di partito. Tuttavia tra le cause che portano ad una carenza di istituzionalizzazione vi è anche la scarsa coesione della leadership, le divisioni interne, che influiscono tanto sulla formazione, quanto sull'organizzazione in generale. Ritengo, per questo, che se ci fosse più coesione interna alla leadership del Pd ne beneficerebbe anche la formazione, facendo meno fatica a proporre delle chiavi di lettura, impedendo la costituzione di critiche interne continue al progetto messo in piedi. Per il Pdl quindi le difficoltà nella formazione sono scientifiche, mentre nel vostro caso sono, in un certo qual modo, subite.**

Io parlo della mia particolare esperienza. Noi siamo passati attraverso tre segretari: Veltroni, Franceschini e Bersani. Io sono entrata da subito con la delega alla formazione politica e sono forse l'unica dirigente che ha mantenuto la stessa collocazione. Il fatto stesso

che la mia persona abbia continuato a gestire questo settore significa che lo stesso partito ha cercato di mettere in piedi una formazione strutturata e di superare nel settore la dialettica all'interno del partito. Siamo al terzo anno. Con la segreteria Bersani abbiamo l'opportunità di strutturare la formazione e farla divenire un elemento stabile nel partito. Nella mozione di Bersani, che ha vinto il Congresso, c'era tra gli elementi fondamentali, a differenza dalla gestione Veltroni e, in modo minore rispetto a quella di Franceschini, il proposito di mettere al centro del Partito Democratico un'organizzazione più strutturata rispetto al primo modello che era stato immaginato. Questo percorso ha riflessi anche sulla formazione. Cercando di dare stabilità al Partito, stiamo cercando di costruire una struttura stabile anche per la formazione.

**Avete raccolto critiche molto decise anche dal prof. Pasquino. Egli sostiene nel libro dedicato al Partito Democratico di Bersani (2010) che le *summer schools* non sono altro che passerelle per dirigenti e leader.**

Credo che non abbia mai cercato di capire che cos'erano. Naturalmente sì, la prima scuola di Cortona ha risentito dell'impianto del Pd nascente ed è stata frutto di sperimentazione. Il nome stesso era quello voluto da Veltroni. Summer School è stato voluto dal Segretario ed è rimasto con un'accezione negativa. Pasquino però non ha mai voluto approfondire il lavoro svolto successivamente che va oltre la Summer School.

Fin dall'inizio ho comunque avuto chiaro che la formazione dovesse essere strutturata. Se finora abbiamo avuto delle difficoltà ora stiamo provvedendo a farlo.

**Il fatto che non esistano più le ideologie ha delle ripercussioni sulla formazione?**

Io penso di sì. Questa è la gran fatica che facciamo sul terreno più culturale. Noi stiamo quest'anno con Bersani cercando di dare un'anima all'identità del Partito. E' più facile fare formazione con un'identità definita. Nella scorsa edizione di Cortona, sul tema di Democrazia e Lavoro, il fatto di avere un documento approvato dall'Assemblea del Partito Democratico sul Lavoro, il nostro ruolo è stato largamente facilitato. Il Lavoro è costitutivo dell'identità del Partito Democratico. Fare una scuola sul lavoro diviene così un momento in cui è

possibile riunire il partito in sintonia. Naturalmente nel momento in cui dico che la formazione deve essere strutturata non intendo debba essere catechesi. Di qui anche l'esperimento del forum di democrazia deliberativa. Mi son ben guardata dal chiamare i relatori proponendo ad essi di ricalcare il modello proposto dal PD. La posizione del PD è invece servita da base su cui costruire la scuola di quest'anno, chiedendo di approfondirla, capire le ragioni per cui siamo arrivati a queste conclusioni. Era però fondamentale che il risultato fosse di arricchirla con nuove proposte e idee che nascessero dagli stessi corsisti e relatori. La fine delle ideologie è assodata, ma una riflessione su quali siano i valori comuni di un Partito è indispensabile. E la stessa formazione può essere determinante nel coadiuvare il partito nella costruzione di un'identità.

**Sono d'accordo. La formazione può essere utile anche alla formazione di un'ideologia di partito, privando quest'espressione dall'accezione negativa di cui si è caricata. Su questo, paradossalmente, è stato un esempio più la DC che il PCI. Il PCI infatti forniva la linea. La DC lasciava più spazio all'elaborazione di una sintesi, nello scontro tra correnti. Per quanto riguarda la visione generale, che non guardi soltanto al Partito Democratico, la formazione andrà ampliandosi e rafforzandosi o va piuttosto ritraendosi?**

Io penso che c'è un grande bisogno di formazione. Si percepisce. Parlo del mio partito: quando si va ad un'assemblea non c'è mai nessuno che chieda un approfondimento su una particolare tematica. Invece un tale approfondimento sarebbe necessario. Credo dunque che ci sia bisogno di formazione. E questa necessità andrà col tempo soddisfatta dai partiti, genericamente parlando. Anche quello che dice il Pdl, che, come accennavi, si propone di fare informazione è comunque il tentativo di riprendere il proprio ruolo di facilitatore e, di conseguenza, un percorso di formazione politica. Secondo me c'è un bisogno che va estendendosi sempre di più. Il bombardamento d'informazioni rende necessario per il partito recuperare questo ruolo.

**D'altra parte se non è compito del partito dare un'idea del mondo, di chi dovrebbe esserlo?**

Esatto. Dall'emergere della figura di Silvio Berlusconi in poi, tuttavia, abbiamo smarrito questa via. Certamente abbiamo anche noi le nostre responsabilità. Quando tuttavia il partito si pone in antagonismo con le televisioni non è semplice affermare un ruolo che sia analogo a quello che ricopriva in precedenza nei vecchi movimenti politici.

**Secondo me ha giocato però un ruolo importante anche la retorica antipartito sviluppata tra prima e seconda Repubblica...**

Esatto

**...con una transizione più morbida forse sarebbe stato possibile conservare alcune strutture e un ruolo alto per il professionista politico e per il partito.**

Si è passato da un opposto all'altro: ora chi fa politica è una persona da mettere al muro. Io credo invece che sia possibile e doveroso trovare un metodo per fare formazione e politica in un partito moderno. Attualmente c'è un disorientamento e un disagio. E' in questo spazio che deve e può inserirsi la nuova formazione.

### ***Intervista a Simone Verde***

*Nel caso del Partito Democratico ho voluto lasciare spazio anche alla testimonianza dell'ex vicesponsabile della formazione politica del partito dal 2008 al 2010, il dr. Simone Verde, ora stretto collaboratore di Walter Veltroni, che non risparmia le critiche all'attuale gestione della formazione politica interna. Un'ulteriore testimonianza della difficoltà di mettere in piedi un sistema di formazione condiviso in un partito caratterizzato da una scarsa coesione della leadership interna.*

**Che ruolo ha ricoperto nel Partito Democratico?**

Sono stato Vice responsabile della formazione PD

### **In che anni?**

Dal 2008 al 2010. Ho strutturato la prima esperienza della Scuola di Cortona. L'idea è stata di Veltroni, poi io gli ho dato forma nell'estate del 2008.

Nel momento in cui è nato il Partito Democratico, si pensava ad un partito liquido e post-ideologico. Non so in realtà quanto sia stato, in quel periodo, liquido o solido. Non c'è stato il tempo di costruire neppure un Partito liquido: ci si è posti subito il problema che tipo di modello di formazione avere.

La formazione del PD era inevitabilmente figlia dell'esperienza del Partito Comunista, in cui Frattocchie funzionava davvero come luogo di selezione della classe dirigente. Tant'è vero che la maggior parte dei dirigenti che poi il PD ha mutuato dall'esperienza politica degli anni '80, sono stati in prevalenza cooptati da quel tipo di percorso.

Nel momento in cui si è andato esaurendo il rapporto del PCI con la società civile piano è rimasta soltanto la cooptazione attraverso Frattocchie o tramite meccanismi interni alla classe dirigente.

Il presupposto, il principio da cui nasce il PD è il concetto di partito post-ideologico. Era inevitabile quindi che non si riproponesse il modello di Frattocchie, ricostituendo una scuola di partito che ha come compito istituzionale quello di diffondere un'ortodossia che viene scelta altrove. Quest'idea nasce dal concetto di centralismo democratico, che certamente non poteva essere riproposta dal PD.

Il PD, avendo come obiettivo di essere completamente diverso da questo presupposto, che caratterizzava il Partito Comunista, e che si era imposto come una sorta di "Stato dentro lo Stato", tentò di concepire una formazione politica radicalmente diversa. Non poteva e non doveva riproporsi quel rapporto verticistico fra la formazione di partito e popolo da educare.

### **Quindi è si tratta di una formazione staccata da una visione ideologica?**

In primo luogo si prendeva atto del fatto che la formazione politica non poteva essere fatta in quella maniera, perché se i partiti del '900 erano degli strumenti di emancipazione

della società a partire dalla loro élite, alla fine del 900 questo rapporto tra società élite non esisteva più.

Ci sono oggi più competenze nella società civile di quanto non se ne riscontrino in politica, perché con tutto il precorso d'industrializzazione e scolarizzazione, la società si è emancipata economicamente, socialmente e culturalmente. Di conseguenza non era possibile pensare che la politica, per di più in declino, avesse qualcosa da insegnare alla società e che quindi potesse esistere una formazione politica portatrice di verità e di insegnamenti da poi generalizzare sui militanti e su coloro, tra questi, che avrebbero fatto parte della nuova classe dirigente.

Quel modello di società non esiste più e di conseguenza quel modello di formazione politica non esiste più.

Questo è lo spunto da cui si partiva.

L'idea di Veltroni fu quella di fare una scuola a Cortona. In realtà c'era inizialmente un'intuizione, ma non un'idea molto chiara all'inizio. L'obiettivo era quello di creare una scuola ampiamente partecipata. Quando mi è stato assegnato l'incarico all'interno del settore formazione, ho tentato di dar corpo a questa intuizione, per poi strutturarla in un'idea più complessa e più sistematica di formazione, partendo da alcuni principi.

1) Innanzitutto la formazione deve fornire conoscenze. Se la società è emancipata nella politica, la società è portatrice di competenze che spesso la politica non ha.

Di conseguenza fare formazione non significa per forza dare dei contenuti, ma significa aggregare dei contenuti che non vengono dal partito ma che invece sono sparsi e dispersi nella società. Quindi il partito deve operare da catalizzatore di conoscenze che già ci sono.

Ciò significa che la scuola di Cortona, doveva servire come strumento per attrarre le competenze migliori, grazie alla qualità della sua offerta, e poi trattenere queste competenze all'interno del PD e cercare di farle socializzare fra i simpatizzanti, tutti quelli che volevano contribuire a questo progetto collettivo che il PD voleva essere all'inizio. Uno "specchietto per le allodole" che avvicinasse i migliori.

Oggi gli incarichi politici sono i meno interessanti perché chi ha sapere, chi ha voglia e ambizione va nella finanza o nell'economia, difficilmente fa il politico.

2) il secondo compito della formazione è quello della socializzazione, cioè fare gruppo, creare comunità, perché è solo creando comunità che poi si crea il presupposto affinché questi

saperi diventino patrimonio dell'organizzazione, ma anche strumento di cambiamento. Se sei solo, le tue conoscenze sono inutili se non diventano parte di un progetto collettivo.

**Ho potuto verificare che l'offerta formativa relativa alla Scuola di Cortona è abbastanza variegata**

Era strutturata in 4 gruppi; all'interno di ogni gruppo c'era la possibilità di scegliere uno specifico percorso formativo.

Nel programma si suggeriva un percorso, ma poi ognuno costruiva il proprio. Cortona doveva rimanere una manifestazione imponente, cui partecipavano oltre 1000 persone. Ora la partecipazione è calata ed è un'esperienza ormai conclusa, alla quale però non è stato sostituito altro.

All'epoca ci fu l'attacco di Pasquino e molti di Bersani. In teoria non è stato compreso l'obiettivo: Cortona doveva servire a raccogliere i migliori soggetti e a convogliarli nel PD. Uno dei segreti del funzionamento di Cortona era la presenza di uno staff di tutor preparatissimi che curava i corsi. Ognuno di questi si faceva carico di un corso e, in questo, avevano anche il compito di raccogliere i nominativi dei partecipanti più brillanti in sede di discussione.

**Prevedeva quindi, tra le sue funzioni, anche di fare selezione per una futura leadership?**

In un'esperienza di questo tipo non si può selezionare e formare una leadership, causa tempi ristretti. L'importante era riuscire a individuare gli elementi più preparati e intraprendenti per poi inserirli dentro un percorso che li avrebbero condotti ad essere capofila, all'interno della realtà locale in cui vivono, di progetti di formazione, responsabili locali di formazione politica.

**La formazione che ruolo ha nell'organizzazione? Quello solamente di catalizzare e avvicinare le intelligenze già rinvenibili nella società?**

Il problema è che io non ho avuto il tempo di andare fino in fondo nel mio progetto, in quanto ci sono state le dimissioni di Veltroni e il progetto del PD a quel punto era in declino. Sono intervenuti problemi organizzativi che non davano il respiro necessario alle iniziative. In quella circostanza il vertice ha preso il sopravvento sulla partecipazione, mettendo da parte il progetto di accogliere la società all'interno delle stanze della politica.

Il PD era nato su questo progetto partecipativo, che è venuto meno. Sono rimaste, alla fine, solo le idee. Quella di fare più scuole l'anno e mettere in piedi altre strutture formative più specializzate che sarebbero servite per dare competenze a coloro che erano già dirigenti. I tre livelli erano: primo Cortona per attrarre la massa e scegliere i migliori; secondo le Scuole Tematiche per i dirigenti del partito; terzo una serie di laboratori territoriali in cui le persone selezionate a Cortona venissero messe a capofila di alcuni laboratori di ricerca su temi di urgenza territoriale.

Questi laboratori avrebbero dovuto servire a creare un gruppo di giovani che si formasse e socializzasse intorno alla condivisione della conoscenza, che poi sarebbe dovuto essere aiutato a proporsi all'interno del partito; la finalità era quella di far sedere queste persone attorno a un tavolo in modo da consentir loro di formulare proposte, anche normative, di cui esse sarebbero stati ambasciatrici presso il PD locale.

Questi laboratori avrebbero così creato anche una nuova leva di leader che si sarebbero formati sul campo mettendo alla prova la loro conoscenza e la loro capacità di socializzazione.

**La formazione è una forma per legittimare l'organizzazione, le singole strutture, l'ideologia. E' vero che il Partito Democratico si inserisce in una fase post-ideologica. Si può dire, tuttavia, che questo ruolo della formazione nel PD sia venuto a mancare perché questo partito non è riuscito a formulare un proprio bagaglio di idee?**

Il ruolo di strutturazione ideale è importante specie nella società in cui viviamo, in cui lo Stato sembra talvolta sconfitto dal clientelismo e dalla corruzione e non c'è più un criterio meritocratico per accedere ad un percorso di ascesa sociale.

In questo contesto un partito di centro-sinistra, un partito riformista che propone il ritorno alle Istituzioni deve essere lui stesso un modello di meritocrazia, quel modello che vuole

estendere alla società.

Nel caso del Partito Democratico se esso vuole essere un modello di apertura alla società, per la meritocrazia e il buon funzionamento delle istituzioni, ovviamente, la formazione politica ha un ruolo strategico che deve assolutamente proporre in piccolo lo stesso sistema. Deve cioè selezionare le persone migliori e accompagnarle dando loro la possibilità di fare un percorso professionale, un percorso che deve valorizzare le loro competenze.

Il problema è che questo sistema non è stato possibile effettuarlo perché nel momento in cui sarebbe stato indispensabile procedere ad individuare queste persone, metterle in condizione di crescere, il movimento è stato destabilizzato. Questo partito ha teorizzato l'apertura delle società, l'ingresso della società nella politica, la possibilità per i migliori di fare un percorso di progresso sociale, professionale ecc, ma non l'ha mai strutturato, non l'ha mai messo in pratica, perché nel momento in cui bisognava metterlo in pratica il partito ha esaurito la propria spinta propulsiva. E la formazione politica è il caso emblematico di questo processo.

### **Come si pone in rapporto la formazione col meccanismo delle primarie?**

Innanzitutto le primarie sono uno strumento formidabile della partecipazione della società all'interno della politica. Ma se non c'è un rapporto strutturato tra società e PD le primarie diventano una specie di vendetta della società sul partito e sulla sua classe dirigente. Ed è esattamente quello che sta succedendo. In molti casi le primarie diventano uno strumento di protesta, per cui paradossalmente le primarie stanno affossando il PD.

Dove i gruppi dirigenti hanno ripreso in mano l'iniziativa, hanno chiuso a quell'idea originaria, la gente è talmente arrabbiata che va a votare Sinistra e Libertà, oppure non partecipa a sufficienza permettendo vittorie con metodi non molto trasparenti.

Le primarie in Italia sono una sfida: nel Nord, dove c'è una società civile sono uno strumento formidabile; nel Sud, però, dove c'è una società che non è indipendente e c'è una carenza del senso di cittadinanza, ci sono spesso sudditi. Dove c'è criminalità organizzata, le primarie sono un rischio.

Allora se non c'è quella spinta ideale creata dalla politica e dal PD a livello nazionale le dinamiche che prendono il sopravvento in quei luoghi sono le peggiori. Per partecipare

bisogna rompere dei vincoli e per romperli ci vuole idealità, ci vuole una prospettiva alta. In tal senso la formazione politica può essere essenziale

**Vorrei parlare anche del ruolo delle Fondazioni. Veltroni, ad esempio, sta organizzando delle iniziative di formazione con il suo movimento. Queste sono antagoniste oppure sono funzionali al partito?**

Voglio parlarti del Centro Studi. Il Centro Studi fu un progetto che inventai io ma che stentò ad essere realizzato. Un vero peccato. Questa struttura doveva funzionare da coordinamento delle Fondazioni in modo da reinserirle in un alveo comune, strumentale al Partito.

In realtà il partito aveva delle grandi difficoltà a gestire lo spontaneo aderire della società, perché nel momento in cui apri, devi essere anche pronto nell'accogliere la diversità di idee. Quello che succedeva a Cortona che era incredibile: tutte queste persone venivano da orizzonti diversi perché appartenevano a generazioni post-ideologiche, ma riuscivano ad amalgamare i loro saperi, le loro istanze anche in maniera sorprendente. Non c'era più il problema delle contrapposizioni ideologiche: Diritti Civili sì, Diritti Civili no. Si riuscivano a creare delle sintesi pragmatiche e a fare gruppo, a fare comunità.

Ma il PD non era pronto, perché ovviamente nel momento, poi, in cui la classe dirigente si dimostrò maggiormente legata ad una visione di tipo politicista, legata ai partiti di appartenenza e alle loro logiche, quel tipo di nuova sintesi che veniva dal basso era di fatto problematica: scardinava alcuni presupposti su cui poi si legittimano anche le individualità all'interno del partito, e che nella società non hanno neanche ragione di essere. Se tu fai, per esempio, un sondaggio sui DICO o sull'eutanasia, vedrai che il 60% degli italiani sono d'accordo. Poi però nel momento in cui purtroppo questi italiani non sono messi in misura di essere protagonisti nella politica, ma sono strumentalizzati all'interno dei giochi di potere che vengono fatti ai vertici, attraverso i gruppi partitici, a quel punto prende sopravvento la divisione ideologica, non il pragmatismo.

Quindi, rispetto a questo contesto, era evidente che c'era un problema proprio di gestione della differenza fra la base e i vertici e c'era un problema anche di gestione di autonomia che la base si prendeva in questi spazi che gli venivano concessi. Al canto suo il partito mal

riusciva a digerire questa sintesi di base.

Noi abbiamo ideato il progetto del treno sull'Europa: un'idea bellissima in cui abbiamo messo in rete tutte le fondazioni con tutte le altre fondazioni che si occupano di formazione degli altri paesi del centro-sinistra europeo. A far da tramite era il Dipartimento Formazione del PD

All'epoca aprii dei rapporti strutturati con tutti i dirigenti delle fondazioni non solo italiane, ma europee perché nell'epoca della globalizzazione non si può pensare che le dinamiche della politica siano nazionali. D'altra parte anche la formazione politica doveva essere aperta a esperienze straniere e a uno sguardo sovranazionale. Ci furono, non lo nascondo, alcuni problemi, ma l'iniziativa riuscì, con chi si rese disponibile.

Dopo il restringersi degli orizzonti dopo le dimissioni di Veltroni, era necessario fare un passo indietro. Quel progetto era troppo avanguardista e bisognava creare un mezzo per rielaborare un'identità politica e culturale del PD, senza fare troppi passi indietro.

Noi abbiamo fatto formazione in un partito in formazione. Il PD doveva nascere dalla partecipazione dei militanti, della società. Poteva essere un limite, ne abbiamo cercato di fare una virtù. Abbiamo cercato di fare in modo che questa partecipazione portasse un valore aggiunto, fosse un laboratorio di partecipazione democratica.

Nel momento in cui questo non è stato possibile, era necessario ritornare all'idea che il partito maturasse una sua identità dal vertice, per poi rendersi pronto al protagonismo e alla novità che venivano dal basso. L'idea è stata quindi quella di creare un Centro Studi che fosse responsabile dell'elaborazione dell'identità culturale e politica del partito, sebbene l'obiettivo principale rimanesse quella iniziale, che tuttavia ci eravamo resi conto non essere direttamente raggiungibile.

Il Centro Studi non poteva essere più quello di una volta, con professori seduti intorno a un tavolo intenti a decidere la linea. Doveva essere un Istituto il più possibile coerente con l'idea iniziale del PD, cioè aperto, partecipato, integrato con la società. Non un centro studi verticista, in cui le competenze vengono da fuori e non da dentro.

E quindi l'idea fu di fare un Centro Studi federato delle fondazioni, in cui nel comitato scientifico invece di avere delle individualità che venivano a rappresentare un tema con le loro competenze tecnocratiche, si sarebbero chiamati i dirigenti delle fondazioni che specificatamente già portavano avanti quel tema. Per esempio sull'ambiente si poteva fa

riferimento alla Fondazione di Realacci, sull'economia si poteva chiamare Bersani, sul problema della Democrazia si sarebbe interpellata la struttura di Veltroni.

A quel punto ci siamo messi a lavorare e abbiamo avuto, sulla carta, l'appoggio di tutte le fondazioni.

### **E l'idea si è realizzata?**

Non si è realizzata. È piaciuta l'idea del Centro Studi, che dal punto di vista iconografico dava l'idea della dottrina. Non è piaciuta l'idea di fare ciascuna di queste fondazioni capofila, ogni anno, di un filone di insegnamenti, di tematiche. Il progetto era quello di fare un think tank ogni anno scegliendo un tema specifico. Logica conclusione sarebbe stata che i parlamentari proponessero, alla fine del think tank, dei disegni di legge in accordo alle conclusioni pervenute, per poi esporli al vaglio di esperti internazionali.

Da questa elaborazione, un po' più di vertice, ma comunque aperta alla società, sarebbe scaturita la simbiosi tra le fondazione e i vari dipartimenti, per creare un'omogeneità e fare in modo che queste fondazioni, a cui aderivano militanti, docenti, che erano pezzi di società già organizzati, portassero il loro contributo già organizzato al PD, che invece spesso aveva scelto il dirigente a caso spesso per la logica politica. L'obiettivo era quindi portare anche queste istituzioni, basate sull'appartenenza a filoni di pensiero di singoli esponenti, ad essere stimolate sui temi pragmaticamente e ad accogliere le istanze provenienti dalla società.

Le fondazioni possono essere fondamentali nel momento in cui sono uno strumento di organizzazione di un filone di temi proposti dalla società. Berlusconi è andato al potere approfittando del fatto che il rapporto tra società e politica si è spezzato, perché la società si è emancipata ed è diventata non solo più autonoma ma anche più diffusa in poteri della politica e quindi lui ha cominciato a parlare direttamente ai cittadini, alle lobby. Ha quindi spezzando l'intermediazione, è riuscito nella sua leadership anche là dove non c'era un partito. Infatti politicamente il Pdl non si è mai strutturato come un partito perché è il partito del leader.

L'unico modo per contrastare il berlusconismo, che dev'essere l'obiettivo del PD, è quello di trovare un metodo alternativo di parlare alla società senza passare per il verticismo e paternalismo della politica tradizionale dei partiti novecenteschi, senza generare populismo. E' il sistema pensato e teorizzato negli anni Settanta-Ottanta della democrazia o partecipativa

o deliberativa, in cui i cittadini partecipano ed elaborano, e partecipando deliberano e diventano protagonisti.

E' per questo che l'attuale dirigenza ha mantenuto un po' questo elemento, anche se ora sembra una presa in giro. Fanno ogni tanto degli esperimenti di democrazia deliberativa che, però, non portano a nessun cambiamento nei partecipanti. Se la decisione è già presa in partenza si può dire che non c'è deliberazione. La deliberazione ha un senso se le persone che vi partecipano sentono la responsabilità della presa di decisione. Uno dei fondamenti del modello deliberativo è questo: se non c'è la decisione alla fine, non vi è neppure un processo di responsabilizzazione del cittadino, e l'esperienza, quindi, non esiste.

I responsabili attuali avrebbero dovuto realizzare laboratori di democrazia deliberativa, per esempio, su ciò che è di loro pertinenza, sul modello della formazione. Potevano chiedere ai giovani che partecipano di decidere che tipo di modello di formazione preferivano, dopo un'adeguata informazione. Non hanno fatto neanche questo.

### **3.6 Il ruolo formativo del personale di diretta collaborazione: intervista a Lucrezia Pagano, consigliere del Ministro degli Esteri**

*La dr.ssa Lucrezia Pagano è Consigliere del Ministro degli Esteri Franco Frattini per i new media e le relazioni con la stampa politica, già collaboratrice e addetta stampa di politici. Giornalista, ha effettuato attività di consulenza e di ufficio stampa per alcune aziende private e Fondazioni, tra cui l'Osservatorio del Mediterraneo di cui è anche coordinatrice. E' inoltre la promotrice della nuova iniziativa di marketing istituzionale lanciata dal Ministero degli esteri, Winning Italy. Lucrezia Pagano ha collaborato con quotidiani e riviste di settore.*

#### **Dr.ssa Pagano, in cosa consiste la sua attività per il Ministro degli esteri?**

L'attività di comunicazione del Ministro degli esteri è alquanto complessa, in quanto comprende sia il cotè di comunicazione istituzionale – che coinvolge in un sinergico confronto le varie articolazioni dell'Amministrazione centrale con i soggetti della rete estera e

rappresenta il momento di sintesi della riflessione concettuale in materia di informazione e di comunicazione della politica estera italiana; sia il cotè della comunicazione politica – della quale più direttamente mi occupo – e che comprende tutte le iniziative e gli interventi del Ministro in quanto parlamentare ed esponente di partito.

I due ambiti comportano, ambedue, innanzitutto un continuo e costante monitoraggio dell'informazione a 360°, sia estera che nazionale, un'analisi dei principali temi ed eventi narrati e, di conseguenza, la stesura di una linea del Ministro che definisce reazioni e obiettivi in merito.

L'impostazione iniziale e le eventuali successive modulazioni dell'azione di comunicazione in materia di politica estera sono in buona parte determinate sulla base dell'attualità internazionale e sulle scelte che ne conseguono a livello governativo. Le azioni di comunicazione politica, invece, fanno riferimento ad argomenti di interesse generale che possono influenzare l'operato dei governanti, assecondare i bisogni della società e informare l'elettorato sul proprio impegno pubblico.

Tra i principali compiti, quello di mantenere contatti e rapporti con il mondo dei media, la stesura di comunicati stampa e *ghost writing*, la gestione ed organizzazione dell'agenda comunicativa del ministro, la costruzione dell'immagine del ministro davanti ai media.

**Ritiene che la sua attività possa essere anche di supporto alla formazione del ministro? Predisporre dossier, lo coadiuva nelle sue scelte, lo prepara per i meeting?**

Più che la formazione, l'obiettivo del mio lavoro è la preparazione del ministro. Sta a me tenerlo aggiornato sugli scenari politici, fare in modo che arrivi ad ogni appuntamento con un chiaro quadro della situazione che si troverà ad affrontare, suggerirgli strategie e linee di comunicazione. Per usare una metafora giornalistica, devo scongiurare che il ministro possa "bucare" qualsiasi dettaglio o aspetto relativo alla sua attività. Fermo restando che l'ultima parola è la sua, io posso e devo cercare di indirizzare le sue scelte in materia comunicativa e politica verso ciò che ritengo sia più conveniente per lui. Interpretare la linea ed assicurarmi che arrivi all'esterno nel modo per noi più redditizio è il mio primo compito, ma il secondo è contribuire a plasmarla, quella linea.

### **Potrebbe includere, tra le sue mansioni, quella di *TT coaching*?**

TT Per migliorare le prestazioni ed ottenere buoni risultati, un addetto stampa non deve pensare solo a strategie, ma soprattutto a costruirsi e formare un buon team che lo supporta e segue nell'attività ordinaria. Più che ricorrenti sono quindi quelle azioni strutturali di formazione, ricerca ed acquisizione o sviluppo di strumenti destinate a conoscere i contesti in cui si opera e a creare cultura della comunicazione e della relazione pubblica, sia proponendo nuove iniziative, sia continuando attività di più ampio respiro temporale, sia riprendendo esperienze e *best practice* meritevoli di ri-attualizzazione. Tra le iniziative mirate di *coaching*, per citare solo alcuni esempi, ricordo in questa sede i pacchetti formativi on-line che abbiamo creato per la rete all'estero, i corsi di formazione e aggiornamento per il personale addetto all'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la guida all'utilizzo degli strumenti multimediali, le iniziative di *team building*, la partecipazione mirata a programmi radiotelevisivi (es. talk-show, ecc.) a fini di promozione di una positiva ed aggiornata immagine del ruolo e della specificità dell'azione del nostro lavoro (in particolar modo per la gestione delle emergenze, per il *peacebuilding*, per l'aiuto allo sviluppo, ecc.).

### **Vi siete mai avvalsi della collaborazione di agenzie esterne per la preparazione della campagna elettorale o per la gestione dell'immagine del Ministro?**

Nonostante l'apparente modernità del termine, credo che i tempi dell'outsourcing non siano più l'essenza di un'attività di comunicazione come potevano esserlo un tempo. Almeno per quanto riguarda il settore della comunicazione istituzionale. A fare ricorso ai cosiddetti professionisti dell'immagine sono stati i politici della generazione precedente, gente che in un certo senso partiva da zero. Adesso è tutto diverso: tra social network e nuove tecnologie, il rapporto coi media e con l'opinione pubblica è diventato costante. Un'agenzia esterna contattata all'uopo magari può realizzare un bellissimo spot elettorale con la musicchetta e lo sfondo azzurro, ma oggi l'immagine e l'appeal elettorale di un politico li si costruisce giorno per giorno su Internet o sui nuovi media.

### **Come incrementa, lei, la sua preparazione professionale?**

Innanzitutto con la lettura: non solo di quotidiani - che certamente rappresentano la fonte più sicura di notizie ed informazioni, ma anche di riviste settoriali sul mondo della comunicazione (Prima Comunicazione, ad esempio, il mensile che racconta come funziona e come cambia il sistema dei media e dell'informazione, vero baricentro, sempre in movimento, della società moderna), e volumi sui nuovi modi di comunicare e strumenti per migliorare l'azione pubblica. Non è da meno confronto ed il dialogo con i "colleghi", cartina di tornasole per capire come si muovono gli altri e – di conseguenza - se la direzione imboccata è quella giusta o necessita di manovre correttive. Ed infine le analisi comparate su come si intende la comunicazione istituzionale e come lavora un ufficio stampa in altri Paesi. Questo è molto utile per avere un'idea della globalità del nostro linguaggio, e per capire se le linee da noi adottate vengono comprese e attecchiscono oltre i confini nazionali.

**Quali sono gli strumenti innovativi di comunicazione da lei personalmente introdotti?**

Con le nuove tecnologie, specialmente negli ultimi anni, la comunicazione è cambiata, proprio perchè è cambiato il modo di approcciarsi ad essa. All'inizio del nuovo secolo i social network erano idea di pochi innovatori della comunicazione. Oggi ne esistono tanti, e tutti con un'idea comune, quella di far arrivare la comunicazione a tutti, in tutte le case, senza nicchie e canalizzazioni specifiche. Da qui il mio sforzo a voler far comprendere la necessità di innovare la comunicazione e l'informazione, e di affiancare agli strumenti classici quelli più moderni. Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, e blog personali sono tutte idee che, quando proposte, hanno inizialmente incassato un certo scetticismo, per poi divenire oggi quasi strumenti privilegiati di canalizzazione delle informazioni che riguardano la nostra attività pubblica. Ma anche *Winning Italy*, l'operazione di marketing istituzionale che ho personalmente lanciato un anno fa per raccogliere e promuovere in tutto il mondo, giorno dopo giorno, le eccellenze del nostro Paese. Come scrive lo scrittore italiano Aldo Nove *la questione è comunicare, la lingua che si usa per farlo è irrilevante*. Quindi ben vengano tutte quelle idee e strumenti che portano una ventata di freschezza in termini di capacità di comunicare e soprattutto farsi conoscere.

#### **4. La formazione in rapporto col dato organizzativo**

Fin qui ho affastellato esperienze senza voler creare interconnessioni e correlazioni di necessità. Il motivo risiede nel fatto che uno degli obiettivi di quest'opera è quello di restituire un quadro sintetico ma, nelle mie intenzioni, abbastanza completo e, per certi versi, innovativo, su alcune esperienze di formazione politica, sperando che possa essere di qualche utilità al lettore.

E' giunto però il momento, in questo capitolo, di tentare di assemblare tutti i dati raccolti e di restituire un'immagine in movimento. Dopo aver introdotto il concetto di formazione politica, dopo aver parlato della formazione nella "costruzione" del politico di professione, dopo aver trattato dei fattori che incidono sulle organizzazioni di partito e parlato delle principali esperienze di formazione nei partiti della stagione del "bipartitismo imperfetto" e

nei giorni nostri, caratterizzati da un sistema tendenzialmente bipolare<sup>29</sup>, è giunto il momento di dar seguito ai buoni propositi espressi nell'introduzione. Più nello specifico è mia intenzione cercare di dare qualche indicazione su come l'assetto organizzativo e culturale di ciascun partito abbia contribuito a dar forma alle politiche formative, se gli obiettivi da esse perseguite (par. 2.2) rispondessero alle necessità delle classi dirigenti o se queste abbiano reputato utile depotenziarle, ritenendole un pericolo per la loro stessa sopravvivenza.

Il tentativo che farò, dunque, è di fondere tutto il materiale raccolto per farne scaturire qualcosa di nuovo, avanzando ipotesi di lavoro che leghino il dato organizzativo e culturale alla formazione. Vorrei dar conto di come il passaggio tra prima e seconda repubblica abbia giocato sulle profonde modifiche che hanno subito le strutture di partito, dando vita ad un sistema completamente nuovo, basato su una destrutturazione dei partiti tradizionali, e lasciando posto al protagonismo dei singoli, ad una diffusa impreparazione, alla disgregazione interna, di volta in volta frenata o favorita dalle capacità del leader di turno.

Non intendo con questo restituire una cronistoria. Non avrebbe senso. Il numero di concause che giocano sulla qualità e sulla centralità della formazione sono talmente consistenti da non poter evidenziare correlazioni ferree tra un determinato evento, come può essere una competizione elettorale, e le strutture formative. Né si spiegherebbe d'altronde, il motivo per cui il PCI già prima della fine della guerra diede un così forte impulso alla formazione, mentre la DC decise di istituire la propria scuola solo 10 anni dopo. La realtà è che, a mio modo di vedere, tre sono i fattori endogeni che più incidono (ma non esclusivamente) sulle strategie educative del partito: la cultura politica, il grado d'istituzionalizzazione, le necessità delle classi dirigenti. Vi è inoltre un fattore esogeno: il sistema partitico, influenzato dal sistema elettorale.

Vorrei dar conto, infine, di come la formazione sia e rimanga necessaria. Al tramonto delle esperienze di formazione interne ai partiti politici resta, ancor oggi, insopprimibile per il professionista che voglia svolgere un'utile attività al servizio della *res publica*. A questo, tuttavia, e per alcune considerazioni finali, riserverò l'ultimo capitolo.

#### **4.1 Il Partito Comunista Italiano: il partito-scuola**

---

<sup>29</sup> Sistema bipolare che, è bene precisarlo, vive oggi momenti di difficoltà data la recentissima emersione dai marosi della politica di un "terzo polo" e di altri elementi destabilizzanti del sistema partitico

La dizione di “partito-scuola”, per ciò che concerne il Partito Comunista Italiano, è mutuata da Mazzatosta e Volpi (1983), ed ho individuato nel par. 2.2.1 i motivi per cui per questo soggetto politico può essere usata una tale definizione. Procederò ora a fare alcune considerazioni riguardanti l’organizzazione di questo importante attore dell’età del “bipartitismo imperfetto”, basandomi sui criteri segnalati nel paragrafo dedicato ai modelli e alle strutture di partito (par. 1.4), per poi porle in connessione con le politiche e le scelte che riguardano la formazione.

Il PCI è certamente il partito con più alto grado di istituzionalizzazione tra i quattro casi esaminati. Angelo Panebianco (1982) nel suo studio sui modelli di partito, nel capitolo riguardante i partiti di opposizione, lo pone in relazione col Partito Comunista Francese e identifica i motivi per cui quest’ultimo risulta maggiormente istituzionalizzato. Nonostante questo confronto non ci dia un metro di paragone rispetto agli altri partiti presenti sullo scenario italiano, specie rispetto alla Democrazia Cristiana, vi sono motivi che ci portano agevolmente a trarre questa conclusione.

Il Partito Comunista vive, secondo Panebianco (1982), due momenti originari. Il primo è quello posteriore alla scissione di Livorno del 1921, in cui, consumata la rottura col Partito Socialista, questo, partendo dalle basi delle strutture mutate dal Partito Socialista, comincia ad istituzionalizzarsi secondo il modello bolscevico di “setta rivoluzionaria”. Le strutture vengono mutate in parte dall’esperienza socialista e viene da subito operato un tentativo di penetrazione territoriale. Tuttavia la salita al potere del regime fascista pone immediatamente il partito in una condizione di clandestinità, interrompendo la trasformazione da modello originario ad istituzione.

Nel 1944, colla fine della dittatura, il PCI risorge sotto la guida di Palmiro Togliatti, che era stato, dal 1926, il segretario nella fase di illegalità; il partito riprende così la fase di penetrazione. La “seconda origine” del Partito Comunista, come sostiene Panebianco (1982), lo distanzia rispetto ad altri esempi di partito leninista, trovando peraltro un’esplicita legittimazione nella retorica del “partito nuovo”. In effetti il Partito Comunista Italiano si discosta in alcuni punti rispetto alle esperienze di altri partiti comunisti. “Questo aspetto naturalmente – la “diversità” del PCI rispetto ad altri partiti comunisti- non va esagerato, come invece è portata a fare la storiografia di parte comunista italiana. E non va esagerato

perché, nonostante la rottura storica prodotta dall'avvenimento del fascismo, la continuità di classe dirigente è sostanzialmente mantenuta e, per questa via, molti elementi del modello originario del partito potranno essere incorporati nella organizzazione al momento della ricostruzione post-fascista.” ( p. 158-159).

I motivi di questa “diversità” risiedono anche nel fatto che questa “seconda fase” viene gestita da una figura quasi-carismatica: Palmiro Togliatti godeva d’immenso prestigio tanto per il rapporto con Stalin, quanto per la sua influenza all’interno dell’Internazionale. Non va, infine, dimenticato l’importante ruolo che questo personaggio gioca durante la fine della guerra e nel nuovo corso istituzionale. Se le qualità del segretario comunista rientrano nel concetto di *leadership* carismatica o di carisma situazionale, è elemento che può essere oggetto di dibattito. A mio parere, tuttavia, è più attendibile la seconda ipotesi. Inoltre la forza del carisma di Togliatti non è mai così determinante da avvicinare il Partito Comunista ad un partito marchiato dal potere carismatico.

Altro fattore, e pure più significativo, che influisce sul grado di istituzionalizzazione e che la rende più debole rispetto ad altri modelli europei e internazionali è il grado di sistematicità. Lo Statuto del Partito comunista del 1956, come quello del 1948, definisce la cellula come “l’organizzazione di base del PCI” (Poggi, 1968, p. 117-121). Specificamente la cellula sul luogo di lavoro era definita nello Statuto, fino al 1956, come la “forma normale di organizzazione del partito”. Questa prescrizione ricalca largamente l’ideologia comunista, con il suo concetto classista della società. La cellula era un tipo di struttura organizzativa del Partito, nata, sull’insegnamento leninista, dall’aggregazione di almeno 5 iscritti, ma che poteva essere persino “con migliaia di iscritti” (Secchia, 1947, p. 16 e 47).

A fianco delle cellule sul *luogo di lavoro*, vennero poi costituite nei *centri di vita associata e culturale* e le cellule *su base territoriale*. Si prevedevano inoltre cellule di categoria e cellule femminili, anche se queste ultima tipologia non veniva considerata forma normale di raggruppamento degli iscritti (Poggi, 1968). Il difetto di questa organizzazione, pur nell’omogeneità sostanziale che consentiva, era che non prevedeva rapporti tra i diversi tipi di cellula. E’ così che fu deciso l’aggancio stabile degli iscritti all’organizzazione territoriale. Gli appartenenti ad una cellula di fabbrica erano quindi obbligati ad una doppia *membership*, con un carico di lavoro spesso troppo oneroso. “Ma vi era forse, a parte l’incidenza della fatica e dell’eccessivo impegno richiesto, anche il fatto che almeno per il

vecchio nucleo di operai la identificazione primaria continuava ad essere con l'organizzazione di fabbrica che costituiva il 'vero' partito, e inoltre al fallimento del disegno non erano forse estranee le difficoltà degli operai di ritrovarsi con persone di ceti diversi con esperienze e problemi diversi" ( p. 121). Questi i fattori, insieme alle trasformazioni economiche, che portarono ad un fortissimo ridimensionamento dell'esperienza delle cellule di fabbrica, che, dopo il *boom* iniziale, cominciarono un lento declino. Le cellule aziendali vengono via via superate e poi addirittura "doppiate" rispetto al numero delle sezioni, mentre le cellule territoriali, sebbene seguano l'andamento degli iscritti e attraversino anch'esse momenti di difficoltà, restano sempre almeno sei volte più numerose di quelle sul luogo di lavoro.

Se l'apertura ad altri tipi di cellule servirono alla scelta "di allargare la penetrazione del partito a settori sociali molto più ampi della *classe gardée* tradizionale, il proletariato di fabbrica" (Panebianco, 1982, p. 159), questa scelta influisce senz'altro anche sul grado di sistematicità. Peraltro Poggi (1968) sottolinea come il tentativo (fallito) di mantenere la cellula di piccole dimensioni (60-70 membri), come da norma statutaria del 1948, non consentiva ai suoi appartenenti di organizzare momenti d'incontro, di dibattito e di deliberazione. La modifica della situazione dal 1956 in poi serve solo ad adattare la norma ad una situazione di fatto, dato che molte cellule si erano unite.

Non bisogna enfatizzare, a mio modo di vedere, questi dati. Se essi servono a far comprendere la "diversità" del PCI rispetto ad altre esperienze più propriamente di tipo bolscevico, non va dimenticato che, quanto a sistematicità organizzativa, essa è per molti versi superiore alla Democrazia Cristiana. Mentre nei primi momenti il problema, nel PCI, è semmai quello "non di frenare o rallentare l'azione delle masse quanto di disciplinarle e controllarle" (Poggi, 1968, p. 176), organizzando una poderosa struttura con un controllo pervasivo e una forte gerarchizzazione, nella Democrazia Cristiana le sezioni, come vedremo, sono organismi presenti solo nominalmente, rispondono a *leadership* frammentate e si riscuotono dalla loro natura "in sonno" solo al momento di elezioni e congressi.

Dopo aver dato qualche orientamento circa la sistematicità delle strutture del Partito Comunista, guardiamo ora all'autonomia dello stesso dall'ambiente esterno. E' importante rilevare che, quanto a risorse umane e strumentali alla sua attività il PCI ebbe da sempre, rispetto agli altri concorrenti nell'età del "bipartitismo imperfetto", un alto grado di autonomia. Va infatti constatato che il suo problema fu semmai quello di costituire delle

associazioni che potessero essere in qualche modo differenziate da esso e che potessero intercettare consenso in bacini diversi da quelli che tradizionalmente gli appartenevano (Poggi, 1968). L'autonomia del partito fu invece limitata dai rapporti dello stesso con il Partito Comunista dell'Unione Sovietica. Va tuttavia sottolineato che questa, molto intensa nei primi anni posteriori alla Seconda guerra mondiale, andò mano a mano indebolendosi. Ciò che, invece Panebianco (1982, p. 161) rileva è piuttosto che “in seguito, la lenta emancipazione dalla organizzazione sponsorizzatrice (il PCUS), accelerata dai primi anni settanta in avanti, con il passaggio da una legittimazione ‘esterna’ a una legittimazione ‘interna’, con il trasferimento della ‘autorità’ esercitata sugli aderenti al partito dal PCUS agli organi interni della organizzazione, comporterà un assestamento a un livello di istituzionalizzazione ancora inferiore: una ulteriore contrazione dell'autonomia dalla società nazionale, una ulteriore diminuzione del livello di coerenza strutturale interna. E la parabola si conclude in epoche recenti con un sensibile progressivo indebolimento del grado di coesione della coalizione dominante del partito e con una incipiente trasformazione in fazioni, sia pure ancora debolmente organizzate ma sempre più coordinate nazionalmente”.

Fino alla fase di declino evidenziata da Panebianco, tuttavia, va rimarcato che il centralismo democratico favorì una sostanziale coesione all'interno delle classi dirigenti, attraverso l'utilizzo di uno stile estremamente direttivo che non consentiva la divisione in correnti interne. “Il PCI è impostato, sia a livello di enunciazione teorica sia all'atto pratico, essenzialmente come una organizzazione diretta su basi autoritarie o comunque impostata prevalentemente dall'alto[...] Il carattere fondamentale di questa dottrina organizzativa è che essa è molto vicina ad una concezione manageriale<sup>30</sup> dell'organizzazione dato che pone l'accento sulla direzione e sul controllo dall'alto, sulla pianificazione del lavoro, sul coordinamento, sul mantenimento di linee stabili di autorità, sulla minimizzazione dei conflitti e delle frizioni interne, sulla più efficiente utilizzazione delle risorse umane e materiali a disposizione” (Poggi, 1968, p. 176-179).

In questo gioca un ruolo rilevante l'approccio ideologico del partito. E' l'ideologia infatti che conferisce manovrabilità al partito, dedizione alla causa e compattezza. “Rafforzare

---

<sup>30</sup> Non dubito che molti obietteranno, alla luce delle nuove teorie sulla gestione delle risorse umane, sull'attribuzione di una gestione manageriale al Partito Comunista Italiano. Quest'aggettivo è tuttavia figlio del tempo in cui il testo curato da Poggi è stato scritto. Sarebbe oggi più corretto definire lo stile di *leadership* del PCI come autoritaria

ideologicamente il partito vuol dire questo: dargli la capacità in ogni situazione, condizione e momento di realizzare la sua politica”, sosteneva Pietro Secchia (1948)

Tutti questi dati che conclusioni ci permettono di trarre? Il PCI è, per quanto detto, una realtà partitica che, nonostante presenti un livello d’istituzionalizzazione inferiore a quello di un partito “setta”, ha certamente delle specificità che lo portano a godere di un’organizzazione molto più strutturata rispetto al partito di massa di stampo socialista. Si tratta, quindi, di un ibrido. Come sostengono Montanelli e Granzotto (1986), in questa trasformazione del PCI ha giocato anche l’assenza di un Partito Socialista alternativo all’ideologia comunista (almeno per ciò che concerne i primi anni), e che quindi potesse porsi in modo credibile come alternativa di governo. Quando il PSI entra nella sfera governativa è, per ruolo e dimensioni, il principale tra i soci di minoranza ma non potrà mai ambire a tramutare il “bipartitismo imperfetto” italiano in una democrazia dell’alternanza. Il Partito Comunista, invece, assume un ruolo sempre più di “impossibile alternativa” alla Democrazia Cristiana, cercando di assumere il profilo di grande partito di massa. “Pertanto, il ‘partito nuovo’ si collocherà, per il suo livello di istituzionalizzazione, in un punto intermedio fra il PCF e la SPD con una tendenza ad assestarsi su una posizione di maggiore vicinanza alla seconda piuttosto che al primo.” (Panebianco, 1982, p.161)

Anche il dato dimensionale dimostra un trend di questo genere.

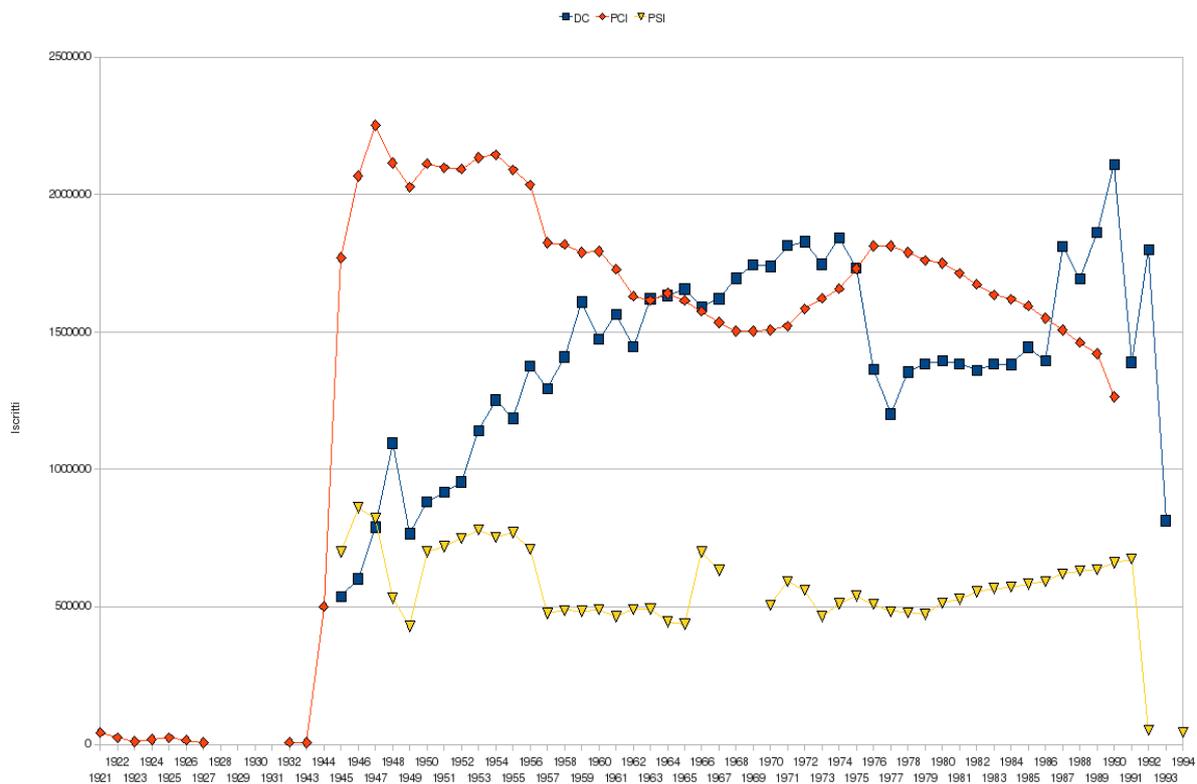


Fig. 5 - Grafico dell'andamento storico degli iscritti di DC, PCI e PSI (tratto da [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

E' facile constatare che, dopo l'esplosione iniziale, i dati del PCI si approssimano molto più a quelli della Democrazia Cristiana piuttosto che a quelli del Partito Socialista Italiano<sup>31</sup>.

Anche questo segna una profonda distanza che porta ad escludere che il PCI fosse configurabile come un partito "setta". Mentre quest'ultimo tipo di movimento politico opera un'attenta selezione sugli iscritti, è facile constatare come, nel caso del PCI, le iscrizioni, seppur non automaticamente concesse, fossero considerate un elemento fondamentale per l'affermazione del partito. Fu quindi una decisione deliberata, più il peso dell'ideologia e i rapporti con l'Unione Sovietica, che portò questo partito ad essere (eccettuato il breve periodo noto come compromesso storico) come una forza sempre all'opposizione. Senza la *conventio*

<sup>31</sup> E' peraltro tanto la quota di iscritti e i risultati elettorali che mi hanno portato a selezionare i primi due casi anziché quelli del partito Comunista.

*ad escludendum*, dovuta ai fattori cui ho accennato, un sistema come quello italiano avrebbe potuto somigliare ad un multipolarismo segmentato o addirittura ad un mulipolarismo moderato.

Resta da analizzare, al fine di dare un quadro organizzativo sintetico ma completo, la conformazione della coalizione dominante.

Se abbiamo constatato la sostanziale coesione della coalizione dominante (nonostante i cedimenti registrati nell'ultimo decennio di vita del partito), ne consegue necessariamente, secondo Panebianco (1982, cfr. par. 1.4), che anche il grado di stabilità della coalizione dominante debba essere elevato. "La stabilità è assicurata in questo caso dal fatto che in un partito a forte istituzionalizzazione la coalizione dominante è un forte 'centro' che di volta in volta coopta al proprio interno o emargina (rispettivamente alla propria sinistra o alla propria destra) le diverse tendenze." (Panebianco, 1982, p. 311)

Per ciò che concerne invece la mappa del potere organizzativo, il PCI rientra, almeno per il primo sessantennio di vita all'interno del primo tipo di organigramma. In questo si registra un fermo controllo dei dirigenti interni tanto sul gruppo parlamentare quanto sulla burocrazia centrale del partito. Quest'ultima incide sulla struttura intermedia, che controlla a sua volta le associazioni locali e i rappresentanti locali. Il controllo del partito sul personale di governo non è, invece riscontrabile nel caso in esame dato che nella sua lunga storia il PCI non ha mai contribuito con propri uomini all'esecutivo.

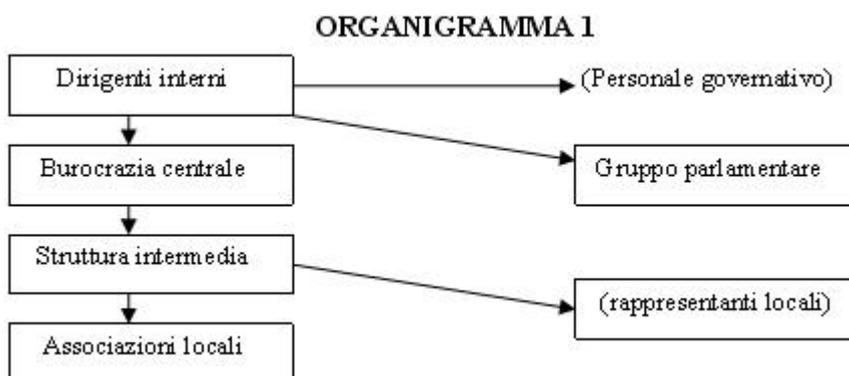


Fig. 6 – Mappa del potere organizzativo del Partito Comunista Italiano (Panebianco, 1982)

Il modello descritto trova un'indubbia applicazione nel partito in esame. Come osserva Poggi (1968, p. 179) "la organizzazione è altamente accentrata: la distribuzione di poteri decisori reali ai vari livelli della organizzazione favorisce la organizzazione centrale rispetto a quella periferica e gli organi di direzione periferica rispetto alla base. Poiché un notevole grado di accentramento si riscontra in altre organizzazioni di massa operanti nel contesto socio-politico italiano, quello che contraddistingue il PCI non è dunque tanto l'accentramento, ma il fatto che esso disponga nel centralismo democratico di una giustificazione di esso." Anche la mole e il potere della burocrazia centrale è un fenomeno osservabile e fattore di infuocate critiche all'interno del partito, tanto che lo stesso Poggi (p. 164) elenca una serie di presupposti al pericolo di burocratizzazione che emergono come tratti tipici del PCI: "la struttura accentrata e la facilità con cui il sistema di centralismo democratico può, e di questo vi è ammissione esplicita, 'degenerare' in centralismo burocratico; la ripetuta insistenza su di una 'ideologia organizzativa' per molti versi di tipo efficientistico-manageriale (programmazione del lavoro, sistematicità, regolarità, ordine ecc.ecc.) che nel mentre adempie una funzione di rafforzamento della organizzazione costituisce al tempo stesso uno dei presupposti per la auto finalizzazione degli strumenti [presupposto di un'alta istituzionalizzazione, ndr]; la carenza di un effettivo sistema di controllo *dal basso* causata per lunghi periodi da scarsa partecipazione sul piano quantitativo e, sempre, da una scarsa incidenza su quello qualitativo." Sembra, per certi di vista, di trovarci di fronte ad un esempio di taylorismo partitico che farebbe rizzare i capelli in testa a qualunque studioso che si trovi, al giorno d'oggi, ad approfondire concetti quale quello di *total quality management*.

In quale rapporto si pone in un tale contesto la formazione politica? Ciò che può stupire è che, contrariamente a quanto può avvenire in un'organizzazione aziendale, la formazione politica gioca in un sistema come quello descritto come fondamentale. E' improponibile pensare che una tale associazione di stampo volontaristico, per di più con un patrimonio d'incentivi necessariamente scarso, data l'esclusione dalle cariche di governo nazionale, possa tenersi in piedi senza una penetrante attività di convincimento dal punto di vista ideologico. E nel contempo non è concepibile che un sistema altamente gerarchizzato e di tali dimensioni possa resistere per decenni senza la preparazione dei suoi quadri e dei suoi dirigenti. Ciò che mi preme sottolineare è che il grado d'istituzionalizzazione,

indipendentemente dallo stile di *leadership* adottato dai vertici del partito, ha giocato, nel caso del PCI, un ruolo determinante per influenzare qualità e quantità della formazione erogata.

Il dato che ricorre incessantemente nella completa analisi curata da Poggi, che ho in questo paragrafo più volte citato, come testo di riferimento indispensabile per studiare l'organizzazione dei due maggiori partiti della storia del "bipartitismo imperfetto", altrimenti nota come Prima Repubblica, è l'attenzione costante che la dirigenza comunista ha riservato verso due questioni: la dimensione e la preparazione dei quadri, ponendo la prima in funzione della seconda. Il fine costante è esattamente questo: per costruire un grande partito, questo deve essere necessariamente un partito di quadri. Senza un quadro capace non è possibile organizzare una cellula/sezione attiva e pronta alla mobilitazione. Senza coinvolgimento dei militanti, senza la capacità di animare il dibattito, non è possibile convincere gli iscritti e trattenerli, con la giusta dedizione e spirito di sacrificio, all'interno del partito.

Ho indicato quattro possibili funzioni per la formazione all'interno di un partito: diffondere ed elaborare una cultura politica, selezionare la nuova classe dirigente, educare il personale politico, legittimare e plasmare l'organizzazione. Se la formazione nel PCI ha mancato in una di queste funzioni, questo *deficit* coinvolge il secondo punto: non ha saputo dar vita innovare le classi dirigenti. Come Poggi (1968, p. 194) rileva, infatti, già dopo pochi anni il ricambio della classe dirigente diventa una chimera. "Le difficoltà principali dell'avanzamento delle nuove leve sono legate da un lato al progressivo restringersi della piramide gerarchica e dall'altro a diffuse resistenze da parte dei dirigenti in carica che si sono tradotte in una riluttanza a preparare nuovi quadri. Altro problema del ricambio è il fatto che il mancato avanzamento o retrocessione di quadri anziani assume il significato di una demozione che ha quindi conseguenze sul piano morale." Questo restituisce l'immagine di un partito immobile ed estremamente conservatore, in cui le strutture di formazione, per quanto presenti ed operanti, non possono esplicare una delle loro funzioni principali: quella di garantire un ricambio generazionale e di affermare il merito. Questo va di pari passo con la logica del centralismo democratico, ossia dell'impossibilità degli organismi deliberativi di assumere decisioni difformi da quelle stabilite dal vertice. E' proprio nella dizione di partito-scuola che troviamo una paradossale conferma del fraintendimento della funzione della formazione: privilegiando la funzione socializzante della militanza il PCI dimostra un

interesse prevalente verso meccanismi di *presenza* e di *attivazione*, la creazione di un esercito motivato pronto ad obbedire, ma i cui soldati non possono difficilmente ambire a divenire ufficiali.

L'assenza di meccanismi di premialità, accompagnati all'impossibilità di una reale *partecipazione* sono, a mio avviso, tra gli elementi che maggiormente hanno inficiato l'attività della pur efficientissima macchina della formazione del Partito Comunista Italiano. Essa resta, tuttavia, qualitativamente e quantitativamente l'esempio più interessante e più strutturato dei sistemi di formazione presi in esame in questa analisi.

#### **4.2 La Dc: frammentazione interna e peso della contiguità col mondo cattolico**

Sulla Democrazia Cristiana, come sul Partito Comunista Italiano, sono stati realizzati moltissimi studi (tra i più importanti vanno ricordati, Poggi 1968, Baget Bozzo 1974, 1977, Galli 2007, Capperucci 2010). Ed è certamente comprensibile che il partito italiano di maggioranza relativa, baricentro di tutte le coalizioni governative dal 1948 ai primi anni '90, sia passato sotto la lente d'ingrandimento di storici e politologi. La storia della Dc ha giocato un ruolo fondamentale a determinare ciò che l'Italia è stata ieri e ciò che questa è tuttora. Il percorso della Democrazia Cristiana è segnato da grandi esponenti politici che hanno imposto non solo il loro ruolo all'interno del partito, ma che, di pari passo, hanno tradotto le proprie scelte e i rapporti di forza interni in mutamenti e decisioni che hanno mutato il Paese. Nel bene e nel male l'organizzazione, le scelte e gli assetti del "partito dei cattolici" (Capperucci, 2010) hanno traslato i loro effetti sull'organizzazione, le scelte e gli assetti non solo dello Stato Italiano, ma anche della sua struttura economica. Come ricorda Vera Capperucci (2010, p. 5) "le ricerche individuano così due tratti caratteristici che avevano definito l'identità del partito democristiano sin dalla sua origine: partito cattolico, fortemente legato alle gerarchie ecclesiastiche e da esse dipendente anche nella selezione e nel reclutamento della classe dirigente; partito delle istituzioni, con una graduale ma progressiva accentuazione del rapporto con gli apparati statali e parastatali."

Angelo Panebianco (1982, p. 229) analizza dettagliatamente il caso della Democrazia Cristiana relativamente all'organizzazione. "La Dc nasce per diretta volontà di una istituzione

religiosa e si tratta dunque di un caso di partito di legittimazione esterna”. Essa frutto di un preciso impegno della Chiesa di guidare la fase di transizione che porta l'Italia dal regime fascista alla democrazia (Baget Bozzo, Capperucci 2010). La Democrazia Cristiana non nasce solo dalla volontà della Chiesa Cattolica come istituzione e dal sostegno (sebbene condizionato all'obbedienza) delle sue gerarchie, che porta alla possibilità di fruire della rete capillare delle parrocchie per la propaganda ed il supporto, ma si appoggia, nella prima fase, anche sulla rete di associazioni cattoliche sociali come l'Azione cattolica, le Acli o i Coltivatori diretti. Si rileva nel volume dell'Istituto Carlo Cattaneo, curato da Gianfranco Poggi (1968), che nel 1962 sono 51 mila gli iscritti DC con la tessera della CISL, quasi 45 mila coloro che sono anche membri dei Coltivatori Diretti, 111 mila dell'Azione Cattolica, 53mila delle Acli. I dati, che peraltro non includono quelli di svariate province, indicano quindi che almeno il 22% delle tessere al partito collegato ad una doppia *membership*. E' interessante notare come questa percentuale diminuisca nelle regioni meridionali, in cui l'appartenenza alla Dc maggiormente legata a logiche di tipo clientelare.

Panebianco (1982) ricorda tuttavia che non è sufficiente il sostegno della Chiesa e delle sue associazioni collaterali per spiegare la nascita del partito. Un ruolo molto importante lo giocherà Alcide De Gasperi, vero “imprenditore politico” che dà origine inizialmente al movimento e fornisce l'impulso iniziale all'organizzazione. Egli arriva persino a scostarsi dalle direttive che gli provengono dalla Chiesa Cattolica, specie nel momento in cui, nel 1952, gli perviene l'indicazione di acconsentire all'alleanza con formazioni di destra per impedire l'elezione di un comunista a sindaco di Roma (Galli). “Però l'istituzione esterna (come nel caso laburista o come nel caso del PC) avrà comunque in mano il partito, quanto meno in ultima istanza” (Panebianco, 1982, p. 231). La volontà di svincolarsi dall'influenza della Chiesa e di dare autonomia al movimento caratterizzerà fasi alterne la storia della Dc. Una delle fasi in cui si palesa più chiaramente questa esigenza è durante la segreteria di Amintore Fanfani (1954-1959). In questo periodo si tenta di dare spessore organizzativo al movimento. Il tentativo è quello di dar vita ad un partito di massa. Vi è un fatto emblematico che segnala anche sul piano organizzativo il tentativo di rendere autonomo e operativo il partito: la costituzione di un'articolazione territoriale ancor più capillare tramite i nuclei di seggio (esperimento presto fallito), sottounità della sezione, seguendo una ripartizione non socialmente significativa. “Il seggio non combaciava con la preesistente circoscrizione di base

della Chiesa e delle associazioni cattoliche, la parrocchia, e si venivano ad introdurre coselementi di scarsa omogeneità se non addirittura di conflitto di competenza su basi territoriali”(in Poggi, 1968). Questo tentativo di dar vita ad un partito attivo sulla base di articolazioni corrispondenti ai seggi evidenzia però anche un altro dato: la Democrazia Cristiana è un partito che viveva prevalentemente nei momenti elettorali, interni ed esterni e la situazione non cambia nel periodo fanfaniano. I processi di riforma, peraltro, non si limitano agli anni Cinquanta. In realtà anche gli anni Settanta sono segnati da tentativi di rifondazione. La storia e la fine del partito ci dicono che rimasero nulla più che un'intenzione.

Al momento della sua nascita, nonostante l'impulso dello sviluppo della Democrazia Cristiana pervenga dal centro, non sarebbe corretto affermare che il suo modello originario sia caratterizzato da uno sviluppo per penetrazione. Esso invece è frutto di un processo di diffusione a macchia d'olio che corrisponde alla progressiva liberazione delle varie regioni italiane dall'occupazione tedesca. “La formazione delle associazioni democristiane locali inoltre molte volte il frutto *non* dell'azione di militanti che si muovono autonomamente, ma della iniziativa del clero locale”. Si tratta di due processi simultanei eppure non in correlazione: si viene a creare un centro e in periferia germogliano le basi del nuovo partito. Questo porterà necessariamente ad un'organizzazione dal carattere disperso e federativo (in Poggi, 1968). Non basta: questo assetto frammentato segna nel contempo una distinzione nord-sud. Mentre al nord, come si è visto, i vincoli di fedeltà riguardano prevalentemente le associazioni cattoliche e la Chiesa, al sud, a giocare il ruolo del protagonista, è il notabilato. “Potrebbe essere avanzata l'ipotesi che la debolezza organizzativa in termini di unità normali (sezioni) sia legata alla particolare configurazione notabilistico-clientelare della DC, più accentuata in talune zone del paese che in altre; questa struttura soddisfa certi requisiti del sistema sociale e si configura come elemento frenante dello sviluppo di forme organizzative pure. Ancora: si potrebbe dire che è un fatto legato alla natura ancor più spiccatamente elettoralistica della DC nel Mezzogiorno”.(in Poggi, p. 265)

Come partito di legittimazione esterna, nato per diffusione più che per penetrazione, finanziato prevalentemente dall'esterno<sup>32</sup> la Democrazia Cristiana è dunque un caso segnato da istituzionalizzazione debole, organizzazione prevalentemente attiva nel periodo elettorale e segnata dagli incerti confini organizzativi (Panebianco, 1982). Concludiamo che “il grado di

consistenza organizzativa della DC è, nell'insieme, piuttosto scarso; che esso è inegualmente distribuito nelle varie zone geografiche; che esso tende ad aumentare quanto più si sale nella gerarchia interna del partito; infine, che anche laddove a consistenza è maggiore il funzionamento degli organi è ben lontano dal toccare gli standards di un'organizzazione in buono stato di efficienza” (in Poggi, 1968, p. 296)

La DC tuttavia mantiene delle caratteristiche che la pongono nella condizione di poter godere di una struttura più articolata rispetto ad altri partiti coevi, come la CDU, e il PSI turatiano (e rispetto agli altri casi esaminati in questo lavoro). In effetti, pur non potendo contare di un apparato centrale solido, la dirigenza riesce ad imprimere una certa direzione al partito e riesce ad accompagnare le scelte della periferia, senza essere costretta a subirle passivamente. Tutti questi elementi portano la Democrazia Cristiana ad essere un partito fragile ma, a dispetto delle divisioni interne e dalle dure contrapposizioni tra le correnti, coeso (in Poggi, 1968). Questo fatto è causato anche dal permanere al governo del partito durante tutta la sua storia che, come già ricordato (cfr. par. 1.4), contribuisce a sopperire ai problemi derivanti alla divisione delle leadership. Ed è forse anche questo il motivo per cui il partito non giunge mai, se non alla fine della sua storia, a dover soffrire di significative scissioni. I processi di riforma non si limitano agli anni Cinquanta. In realtà anche gli anni Settanta sono segnati da tentativi di rifondazione. Vi è, inoltre un altro dato che differenzia la Dc dal tipico modello di partito a bassissima istituzionalizzazione: la tendenza all'espansione. Seppur in maniera incostante dal periodo della nascita a quello della crisi, i tentativi di crescita, tanto per ciò che concerne gli iscritti, sia per ciò che riguarda il numero delle sezioni, sono continui.

La debole istituzionalizzazione favorisce profonde divisioni nel gruppo dirigente. Le fazioni, benchè esplicitamente proibite dallo Statuto del partito, risultano già costituite all'epoca del II Congresso del partito, nel 1947. Esse raggiungono la loro massima istituzionalizzazione (a discapito di quella del partito) nell'epoca del centrosinistra. Per ciò che concerne la conformazione della coalizione dominante possiamo pertanto affermare, per quanto detto, che essa non è segnata né da coesione né da stabilità. Le spaccature nel partito sono sia orizzontali che verticali e le lotte di potere all'interno hanno avuto riflessi significativi anche sul funzionamento delle istituzioni, portando gli esecutivi a durare in media solo pochi

---

<sup>32</sup> Importante il sostegno della Chiesa cattolica ma, come ricorda Capperucci (2010), anche degli Stati Uniti.

mesi. Per ciò che concerne la mappa del potere dominante Panebianco (1982) fa corrispondere la Democrazia Cristiana (eccetto che per alcuni momenti limitati) all'organigramma 5, che caratterizza i partiti ad alta frantumazione. In esso non appare con esattezza una chiara suddivisione gerarchica tra le diverse componenti del partito, ma i livelli tendono ad intersecarsi. A conferma di questo basti guardare al rapporto tra il partito e i gruppi parlamentari, segnato dalla “natura costantemente conflittuale [...] alla quale non ha portato alcun miglioramento la politica di mediazione dei contrasti intrapresa da Moro e da lui intensificata in vista della formazione del primo governo di centrosinistra” (Poggi, 1968, p. 293). Del rapporto con le periferie già si è detto: è assente la condizione di subordinazione. Anche la decisione di non sovrapporre incarichi di governo e di partito (con alcune illustri eccezioni, tra cui quella di Fanfani e De Mita) serve a ribadire un dualismo che, sebbene venga risolto dallo Statuto a favore del partito, in realtà si basa sulla spartizione degli incarichi tra le diverse correnti che mantiene alto il tasso di conflittualità anche tra lo stesso Governo e la sua maggioranza.

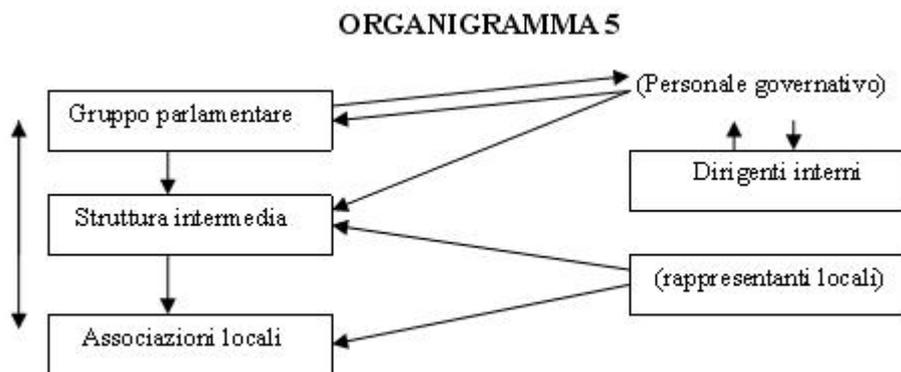


Fig. 7 – Mappa del potere organizzativo della Democrazia Cristiana (Panebianco, 1982)

Per ciò che concerne il reclutamento delle élites va considerato che anch'esso risente del condizionamento delle associazioni collaterali. Esso è prevalentemente di tipo orizzontale: i dirigenti provengono da organizzazioni estere o dal notabilato. D'altra parte, anche lo *status* d'iscritto non comporta particolari diritti o doveri di partecipazione che consentano una crescita nel partito attraverso l'impegno e la militanza. Come si sottolinea nel volume curato

da Poggi riguardante “L'organizzazione partitica del PCI e della DC”, solo il 25,3% dei dirigenti della DC si definisce 'professionista della politica'. La più parte dei dirigenti è “prestata alla politica”. Tra i segretari provinciali del 1945-1963 il 24,6% è avvocato, il 24,5% fa il professore o l'insegnante, il 21,7% il medico, il 4,2% il funzionario o l'impiegato, il 5,4% il libero professionista (notai, commercialisti, pubblicisti). Si perviene quindi ad una percentuale cumulativa dell'80,4% di dirigenti che svolge una professione ben remunerata e che può contare di un livello d'istruzione medio-alto. E' evidente che in un tale contesto la formazione politica non può svolgere un ruolo significativo come quello che abbiamo visto nel Partito Comunista.

Il caso della Democrazia Cristiana è però importante nella nostra analisi anche per un'altra ragione. Credo infatti che non esista caso più emblematico per rilevare come formazione politica e grado d'istituzionalizzazione siano grandezze direttamente proporzionali. Più specificamente l'esempio della Democrazia Cristiana evidenzia che esiste un precisa interconnessione: nei periodi in cui lo sforzo organizzativo è più intenso le politiche educative si rafforzano, mentre nel momento in cui si affermano le correnti, constatiamo una lenta dissoluzione dell'impegno per la formazione. Abbiamo guardato nel capitolo 2 all'evoluzione delle politiche di formazione della Dc. E' bene ora metterle in rapporto con l'evoluzione organizzativa del partito. Sebbene l'educazione alla politica sia un progetto che nasce dal pensiero di Sturzo (Mazzatosta, Volpi, 1983) e venga ripreso anche da De Gasperi nei primi anni di vita del partito, non credo che sia un caso che la creazione di una scuola di partito alla Camilluccia avvenga proprio durante la segreteria di Amintore Fanfani, nel 1954. Per la Dc fanfaniana si è parlato, parafrasando l'espressione solitamente impiegata per il Pci, di 'partito nuovo', di acquisizione di una struttura “quasi leninista” (Poggi, 1968), di trasformazione da partito di quadri a partito di massa. In effetti l'attenzione per il problema organizzativo e la promozione di iniziative finalizzate a potenziare gli apparati centrali e periferici trovavano in questi anni uno spazio che nella stagione precedente non avevano mai avuto. “Soprattutto nel mezzogiorno la Dc diventava una propria scuola di politica, finalizzata alla formazione di quadri culturalmente e politicamente attivi” (Capperucci, 2010, p. 647). Questa trasformazione era in linea con lo stesso concetto del movimento che portava avanti la corrente dossettiana, che avrebbe voluto trasformare la Dc da partito di notabili in partito di massa, più attivo nell'agone sociale e più simile al modello organizzativo dei partiti socialisti.

In realtà la Dc resterà un ibrido, un caso sospeso tra le due istanze, e lo sviluppo organizzativo risentirà sempre del modello originario. Un partito di massa, ma anche di notabili e di correnti, un partito con scarsa autonomia, voluto da uno sponsor forte come la Chiesa cattolica, che cercherà tuttavia, con gli anni di svincolarsi da quell'abbraccio per camminare con le sue gambe. Le scelte formative sono anch'esse figlie della natura mutevole e dei compromessi della Dc. La formazione avviene nelle fasi iniziali nelle associazioni collaterali che prestano il loro personale alla dirigenza del partito cattolico. Diventa invece un elemento centrale nel momento in cui vi è il tentativo di creare il partito di massa, in cui il movimento cerca di implementare l'organizzazione, diminuire i condizionamenti sulla *leadership*, dare coesione e capacità operativa al partito. Questo percorso, tuttavia, è destinato ad interrompersi: la formazione tornerà, negli anni del centrosinistra ad essere mero sussidio della propaganda, delegando le funzioni di selezione e di preparazione dei *leader* politici alle strutture delle correnti e alle associazioni collaterali. Un rinnovato protagonismo della formazione si avrà solo alla fine degli anni '70 e negli anni '80 quando si perviene alla consapevolezza della crisi del partito. Scrive il segretario della Dc Arnaldo Forlani nella prefazione del volume curato da Pierferdinando Casini "Sui banchi della politica" (1990, pp. 7-8): "in questo contesto di cambiamenti e di incognite circa il futuro, è destinata ad assumere un rilievo sempre più crescente la questione della formazione politica, intesa tanto come problema relativo alla preparazione di un personale politico all'altezza dei tempi nuovi che si annunciano, quanto come problema della diffusione all'interno della società in cui viviamo di una sensibilità e di una cultura politica in grado di fronteggiare la complessità delle sfide che siamo chiamati a superare. Se l'interesse di un partito come la Democrazia Cristiana comprende entrambi questi aspetti, è evidente perché la nostra iniziativa di formazione politica trae il suo fondamento dalla necessità di rigenerare innanzitutto il tessuto culturale ed organizzativo del partito, sviluppando le qualità di competenza e di incisività richieste all'azione dei nostri militanti e quadri".

Si può quindi affermare che le strategie educative tendono anche a tradursi in una sorta di appiglio o in un'ancora di salvezza nei momenti di crisi. Spesso senza risultati apprezzabili. La formazione è figlia dell'organizzazione, ma è vero anche il contrario: la formazione può essere uno strumento per plasmare l'organizzazione. E' difficile, tuttavia, che un partito scarsamente istituzionalizzato e con un peso preponderante di strutture esterne nelle

procedure di selezione della *leadership* possa sanare i guasti tramite una disperata improvvisazione di politiche di formazione interne che non avrebbero in ogni caso la forza di imporre i rimedi richiesti. Il percorso della Democrazia Cristiana è dunque emblematico ai fini del nostro ragionamento e dimostra sia quanto possano essere centrali le funzioni attribuite alla formazione, sia che, ove essa non sia prevista come *mission* nelle strutture del partito politico, è inevitabilmente presente al suo esterno. Ed è importante sottolineare che il nesso di causalità può risultare, in taluni casi, rovesciato. Nel caso della Democrazia Cristiana è ridotta l'attenzione verso la formazione politica, perchè essa già si perfeziona nelle correnti e nelle associazioni; tra i partiti della stagione del bipolarismo, sembra vero il contrario: dato che le organizzazioni politiche rinunciano al compito educativo, esso trasmigra in altre sedi.

Non esiste alcuna regola ferrea nei casi descritti. La formazione politica, in fin dei conti dipende sempre dalla decisione del vertice e anche un partito carismatico potrebbe teoricamente dar centralità alle politiche della formazione. Resta comunque confermata, anche nell'esempio esaminato, una costante: in un partito a bassa istituzionalizzazione la formazione è di gran lunga più saltuaria e meno centrale rispetto ad un partito ad alta istituzionalizzazione. Questa tendenza verrà confermata anche nei casi che seguiranno. Tra "bipartitismo imperfetto" e stagione del bipolarismo, tuttavia, assistiamo alla caduta di un mondo, alla condanna di un sistema. Prima di proseguire, ripercorriamo velocemente il periodo temporale che segna la svolta. Siamo negli anni Novanta e nulla, dopo quei mesi, sarà più come prima.

### **4.3 Il terremoto dei primi anni '90 e i mutamenti successivi del sistema partitico**

Sul mutamento consumato a cavallo dei primi anni '90 si è scritto moltissimo. Nel gergo comune questi anni segnano addirittura il passaggio tra una Prima e una Seconda Repubblica, mutuando la tradizione francese di enumerare i diversi modelli di regime repubblicano. Dato che non vi sono cambiamenti sostanziali nella Costituzione formale tanto da giustificare una tale affermazione, cosa ha portato i commentatori politici a spingersi tanto in là dal paragonare questa crisi ad un mutamento sostanziale dell'ordine istituzionale?

Un cittadino italiano che ha vissuto quegli anni non può considerarli con indifferenza. Tramite la televisione, che vive peraltro in quell'epoca la sua consacrazione come strumento

largamente maggioritario e indispensabile per le comunicazioni di massa, la totalità delle persone assistono nelle loro case al consumarsi di una rottura. Un sistema partitico e un modo di far politica che si era andato consolidando in più di 40 anni, consentendo, tra luci ed ombre, l'affermarsi dell'Italia a tra il novero delle potenze più industrializzate comincia a crollare. E se è vero che gli imperi, quando cadono, di solito, non fanno rumore, ciò significa che anche in questo il nostro Paese deve fare eccezione, perché di rumore, la caduta del "bipartitismo imperfetto", così come l'ha definito Giorgio Galli (1967) ne ha fatto un bel po'.

Se dobbiamo stabilire una datazione di questo momento di rottura, protremmo porlo entro due anni: il 1989 e il 1994, ossia dalla caduta del muro di Berlino alle votazioni politiche in cui scompare la quasi totalità dei simboli legati ai vecchi partiti e si afferma un movimento creato solo pochi mesi prima, Forza Italia. E' vero, però, che queste date non rappresentano che convenzioni. Senza voler parlare della situazione internazionale e delle premesse che portarono al crollo dei regimi comunisti, va ricordato che la situazione italiana covava da lungo tempo la necessità di un ricambio ai vertici che sbloccasse la situazione di sostanziale ingessamento cui era ridotto il sistema partitico. Come sopra accennato la dizione di "bipartitismo imperfetto", coniata nel 1966, già dà la percezione di uno dei principali problemi italiani: l'impossibilità di un ricambio. Nel suo volume il politologo Galli, precisava le posizioni che stavano emergendo intorno alla rivista bolognese "Il Mulino" e già individuava le tare di un sistema bloccato: da una parte per la presenza eccessiva di partiti, dall'altra perché, a differenza dei sistemi anglosassoni, erano sì presenti due *competitors* maggiori, ma uno di questi, rappresentando l'ideologia comunista, ritenuta dalla maggioranza degli elettori come "antisistema" e addirittura, da alcuni, portabandiera di interessi stranieri di una potenza ostile al blocco occidentale<sup>33</sup>, era costretto da una *conventio ad excludendum*, a rimanere ai margini del sistema e a non prender mai parte alle compagini di Governo.

D'altra parte la vocazione eminentemente centrista del modello italiano era enfatizzata anche dalla chiusura alla destra: il Movimento Sociale Italiano, esterno all'arco costituzionale, era ritenuto da molti erede della tradizione del partito fascista e, quindi, ostracizzato e tenuto fuori dai giochi politici. L'atteggiamento di chiusura nei confronti di

---

<sup>33</sup> I legami del Partito Comunista Italiano con l'Unione Sovietica caratterizzerà per molti anni il dibattito pubblico italiano anche dopo la conclusione degli anni '90. Basti pensare al caso del Dossier Mitrokhin e alla Commissione parlamentare d'inchiesta che riportarono sotto la luce dei riflettori i profondi legami tra molti esponenti politici italiani e il Kgb, il servizio segreto sovietico.

questo partito era peraltro totale, tanto che il sostegno esterno determinante di esso al Governo Tambroni del 1960 portò a molti disordini nel Paese, oltre alla rapida dissoluzione dello stesso (Galli, 2001).

Col passare del tempo questa impossibilità per la Democrazia Cristiana di lasciare l'esecutivo diviene la principale causa della sua crisi interna. Col consolidarsi del potere, specie in un sistema che, come definisce Sartori (1970 p. 337), è di pluralismo polarizzato, il partito di centro è "costretto a restare al governo [e] avrà anch'esso scarsa responsabilità democratica. Non potendo essere escluso dal governo per mancanza di alternativa, il partito maggiore non si preoccuperà troppo del parere degli elettori sulle sue performance governative". In questo contesto, nell'indispensabilità di mantenere il controllo sulla compagine di governo in un sistema estremamente frammentato e di evitare la radicalizzazione dello scontro, si affermerà "una tendenza dei partiti politici a negoziare accordi in un livello politico poco visibile. Nelle commissioni parlamentari e nei consigli comunali, ma anche in incontri e riunioni informali i partiti entravano in rapporti consociativi" (Della Porta, 2002). La logica spartitoria coinvolge tanto i partiti di maggioranza quanto quelli di opposizione. Lijphart (2001) anche per questo non ha alcun dubbio nell'inserire l'esempio italiano degli anni Settanta nel modello delle democrazie consociative, che si contrappone ai sistemi di tipo Westminster. La necessità di mantenere in piedi complesse strutture di partito, l'esigenza di gestire il consenso e il potere all'interno di queste, la presenza di un'enorme quantitativo di risorse a disposizione, data l'importanza delle partecipazioni statali nell'economia nazionale, l'abnorme influenza della politica su ogni sfera della vita pubblica, anche a dispetto della tutela della legalità, conducono i partiti politici a determinare un clima insostenibile di corruttela, che si accompagna all'esplosione del debito pubblico.

Questi elementi portano gradualmente all'esplosione di un clima di dissenso e d'insofferenza complessiva che culmineranno verso l'inizio degli anni '90 con la caduta verticale dei risultati elettorali dei partiti di Governo, preludio alla crisi complessiva del sistema. La situazione già dal 1989 inizia ad essere ritenuta non più sopportabile. "Un sondaggio dell'istituto Swg segnala intanto che i cittadini di questo Paese 'restaurato' sono per il 54,6 per cento irritati soprattutto da 'corruzione e tangenti' e il 24,3 per 'l'eccessivo numero di partiti. Ancora una indagine Censis viene presentata come documentante

‘l’industria della bustarella dalla Sicilia alla Lombardia: centoventimila corrotti’, con il commento: ‘forse sono quasi il doppio’. Il comportamento elettorale che deriva anche da questa situazione è, sempre dal Censis presentato in termini così sintetizzati: ‘Sono tre le anime del cittadino italiano anni novanta – tiepidi, rosso-verdi o leghisti?’ (Galli, 2001, p. 368).

E’ impressionante constatare la progressione del dissenso: dalle elezioni politiche del 1979 a quelle del 1992, in 13 anni, la Democrazia Cristiana perde circa il 10% dei voti (dal 38,3% al 29,7% alla Camera e addirittura al 27,3% al Senato). Nel 1994, col cambio del nome (ma non del simbolo) il tonfo è sconcertante: è solo l’11% dell’elettorato a votare per il Partito Popolare Italiano. Cosa ha provocato questo terremoto?

Prima di rispondere a questa domanda, in una breve rassegna che farò nelle prossime pagine) vale la pena però spiegare il motivo di questo paragrafo in un lavoro che parla di formazione politica. Anzitutto una delle finalità di quest’opera è esattamente quella di mostrare lo stacco tra i modelli di formazione all’interno dei partiti della cosiddetta Prima repubblica e quelli della Seconda. Già dalle considerazioni che abbiamo fatto nel capitolo precedente dovrebbe, in qualche modo, balzare all’occhio una certa differenza tra modelli di formazione dei movimenti politici che precedono la crisi degli anni ’90 da quelli che hanno caratterizzato la stagione del bipolarismo. Quello che fin qui, nel presente capitolo, si è tentato di fare è stato invece mettere in correlazione i dati sulla formazione con le strutture organizzative assunte dei partiti, usando gli indicatori che abbiamo ricavato inizialmente. Finora abbiamo trattato i casi del Partito Comunista, cosiddetto partito-scuola, e la Democrazia Cristiana. Era impossibile, ora passare a trattare degli altri due partiti più rilevanti, quanto a consenso e dimensione, della cosiddetta Seconda Repubblica, senza descrivere in breve le cause e le conseguenze di un momento di rottura che ha portato a ridisegnare il sistema italiano, con annesse strutture di formazione.

E’ il crollo delle ideologie che portano i nuovi partiti non solo a smarrire degli ancoraggi teorici precisi e ben determinati, ma anche a cercare consenso nell’esaltazione di questa netta conclusione e superamento dell’epoca dell’indottrinamento dei militanti. E’ la consistente riduzione delle risorse a disposizione a condurre verso un forte ridimensionamento del peso delle strutture di partito (formazione compresa) nella vita politica. E’ nell’apologia del cambiamento che si insedia alla guida del Paese una nuova classe politica che segna uno

scostamento rispetto alle stretture e alle tradizioni culturali preesistenti per inaugurare l'epopea del bipolarismo. Ed è, infine, la retorica antipartito che porta a ridimensionare il peso delle pletoriche amministrazioni che tanto influivano sulle dirigenze, spianando la via all'affermarsi del leaderismo e dei partiti personali.

La semplificazione del sistema partitico, scaturita dalla necessità del cambiamento e dal duplice riforma della legislazione sul piano nazionale, dove non ha fatto emergere questi fenomeni ha portato a coaguli di forze dissimili per cultura e tradizioni, e soprattutto per classi dirigenti, causando da una parte assetti fortemente accentrativi e dall'altra fusioni che non sono riusciti a costituire amalgami coesi con ripercussioni sulla capacità di istituzionalizzare le nuove formazioni. Se quindi guardiamo al processo di trasformazione, in quest'universo sempre alla ricerca di un equilibrio instabile che è la politica, dobbiamo concludere che esso è ancora in completo divenire. Il 1994 che doveva segnare l'inizio di una nuova epoca lasciò il posto, in questa consistente ristrutturazione, al 2008 (con l'importante premessa della legge Calderoli, approvata nel 2005) in cui assistiamo nuovamente ad un completo stravolgimento del quadro, che appare ora estremamente semplificato. Gli eventi che seguirono, tuttavia, a quello che fu salutato da alcuni, forse troppo affrettati, osservatori come l'avvento della Terza Repubblica, scompagnarono di nuovo le carte.

Oggi, nel 2011, il sistema che si è andato affermando nelle passate elezioni, che portò alla Camera alla costituzione di soli 6 gruppi parlamentari (Popolo della Libertà, Lega Nord, Unione di Centro, Partito Democratico, Italia dei Valori e Gruppo Misto), sembra insidiato dalla scissione del partito maggiore del centrodestra e dalla costituzione di un Terzo polo. Se questo basterà a rimettere in discussione il percorso di avvicinamento ad un sistema tendenzialmente bipartitico, sul modello delle democrazie di tipo anglosassone, sarà solo il prossimo futuro a dircelo. Quel che è certo è che, dalle parole dei protagonisti e dall'attenzione da questi dimostrata per le iniziative di formazione, sembra avere un influsso positivo sul riconoscimento del ruolo importante di un'educazione diretta al professionista che si affaccia all'attività politica. Se si tratti di demagogia o di un interesse reale a costituire un ceto politico preparato, credo che a determinarlo saranno le decisioni future, dato che oggi la situazione non consente di poter definire la formazione nei partiti in uno stato neppure paragonabile rispetto a quello dell'epoca del bipartitismo imperfetto. Un modello che, al di là di valutazioni personali e certamente con molte ombre dovute in particolare al ruolo

preponderante dell'indottrinamento ideologico, ha avuto i meriti di instillare l'idea del ruolo fondamentale assegnato alla formazione e di contribuire a educare un ceto politico che, con tutti i suoi difetti, non mancava certo di una preparazione culturale che non da pochi viene rimpianta, di fronte ad un certo diletterantismo odierno, propugnato addirittura come un valore<sup>34</sup>.

### **4.3.1 I fattori di cambiamento: crollo delle ideologie e Mani pulite**

Non è mia intenzione quella di procedere ad un'analisi dettagliata di quelle che furono le i fattori determinanti del mutamento nello scenario politico avvenuto a cavallo degli anni '80 e '90. Vorrei tuttavia elencare alcuni avvenimenti che portarono al cambiamento del quadro politico e che determinarono, anche nella formazione, l'abbandono dell'indottrinamento ideologico e l'affermazione di un movimento ostile alla ricostituzione di un ruolo preponderante per i partiti politici e che ebbe, indubbiamente, forti ripercussioni anche sulle strutture dedicate alla formazione.

In quello che viene da Giorgio Galli definito "l'indimenticabile '89" (2001), si consuma la crisi che porterà alla caduta dei regimi comunisti dell'Unione Sovietica e dell'Europa Orientale. Sul perché questa avvenne rimando il lettore al volume del compianto prof. Victor Zaslasky "Storia del sistema sovietico. L'ascesa, la stabilità, il crollo" (2001). Le cause furono molte. Certamente giocò anche l'insostenibilità della competizione, per i regimi autoritari di socialismo reale, con i sistemi democratici, tanto dal punto di vista del consenso, quanto da quello della produzione. Mentre Gorbaciov tentava la via delle perestrojka e della glasnost, si consuma però la caduta del muro di Berlino, che travolge dopo pochi giorni, i governi comunisti di Ungheria, Cecoslovacchia, Bulgaria e Romania. Il Partito Comunista Italiano, sotto la guida del segretario Achille Occhetto, già alle prese con una serrata discussione interna dopo i fatti di piazza Tien an men e immerso nella sperimentazione di un "governo ombra" sul modello laburista, comincia a ragionare su un pesante rimaneggiamento del partito. "Il Pci

---

<sup>34</sup> Emblematico fu il caso di un deputato del Partito Democratico che ebbe a dire nel 2008 "in politica porto la mia straordinaria inesperienza" (<http://www.corriereromano.it/news/2794/tuttenews/Ecco-la-capolista-del-Pd.html>). Seppure di certo malintesa l'affermazione offrì il destro a molti di contestare l'imporsi del dilattentismo in politica, specie a fronte della scelta di candidare, grazie ai meccanismi della legge Calderoli che non consentono all'elettore di esprimere alcuna preferenza, personaggi provenienti da ambienti estranei

abbandona il comunismo” titola il Corriere della Sera il 15 novembre 1989. Il nome stesso comincia ad essere di peso. La prima reazione del segretario è quella di escludere cambiamenti nella dizione: “Noi non poniamo un problema di cambiamento del nome, perché questo nome, per come l’abbiamo portato noi in Italia, è un nome onorato. L’hanno disonorato coloro che hanno costruito regimi totalitari” (Corriere della sera, 15 novembre 1989). In realtà la scelta finale sarà diversa e netta la rottura. Anticipata da un intervento di Occhetto alla Bolognina di fronte all’Associazione Partigiani, il XIX Congresso del Partito Comunista Italiano vota a maggioranza la mozione per dar vita ad una nuova formazione politica (Galli, 2001). “A questo confronto, a questa sfida costruttiva, il Pci pur in crisi e diviso giunge, in quello che è il suo ultimo congresso della vecchia ‘forma politica’, con 1.412.000 iscritti ufficiali, ognuno dei quali versa in media 46.000 lire all’anno al partito. Esso dispone di 21.000 consiglieri comunali, 720 consiglieri provinciali, 250 consiglieri regionali, 1.400 sindaci, 16 presidenti di regioni. E’ una struttura sorretta da un apparato di funzionari e da un militatismo volontario ancora notevolmente superiore a quelli del Psi” ( p. 358). Ci troviamo dunque, anche nel suo penultimo Congresso di fronte ad un partito fortemente istituzionalizzato che cerca di scrollarsi di dosso definitivamente quella *conventio ad excludendum* che l’aveva estromesso dalle cariche di governo. E’ il XX Congresso che si tiene a Rimini, tuttavia, a segnare la fine dell’esperienza comunista, che tramonta a 70 anni esatti di storia. Al suo posto nasce il Partito Democratico della Sinistra che vorrebbe imporsi, in una nuova stagione, come forza di governo.

In questo scenario infatti la Democrazia Cristiana è ben lungi dal potersi approfittare della situazione. Non solo perché “la crisi dei comunisti (o post-comunisti) coinvolge anche i democristiani, attenuando la drasticità della contrapposizione sulla quale si fonda il bipartitismo imperfetto” ( p. 366), ma anche perché essa viene ritenuta la principale responsabile della condizione di illegalità diffusa che caratterizza la vita pubblica italiana, in una ridda di corruzione e di tangenti, e vengono al suo posto ad affermarsi nuove forze che le sottraggono consensi, come le leghe che fanno la loro comparsa nel 1983 e che raggiungono alla fine degli anni ’80 risultati estremamente lusinghieri. Sembra quindi quasi una profezia quella del gesuita e influente membro della Dc padre Bartolomeo Sorge quando asserisce “la Dc, se continua così, è destinata a finire, anno più anno meno” (Panorama, 11 novembre

1990). I partiti di governo, *in primis* quello di maggioranza relativa e il Partito Socialista, in realtà vengono travolti da un fatto nuovo, che travolgerà quasi tutto il sistema partitico: il 17 febbraio 1992 viene arrestato Mario Chiesa, amministratore socialista del Pio Abergò Trivulzio. Questo fatto, liquidato inizialmente come punizione di un “mariuolo” (Galli, 2001), con le confessioni di Chiesa, porterà all’apertura dell’inchiesta Mani Pulite che, attraverso un pool di pubblici ministeri di Milano, decimerà la classe politica.

Inoltre il 1992 segna per la Dc l’*annus horribilis* per eccellenza anche per un’altra ragione: l’omicidio di Salvo Lima, deputato Dc in Sicilia, getta luce sui rapporti, fino allora taciuti tra i partiti politici e la mafia.

Sinteticamente “l’allentamento del legame con il mondo cattolico dopo il Concilio vaticano II, la difficoltà di corrispondere alle domande di modernizzazione e di liberazione della società, la crescente inefficienza nella gestione dell’apparato dello stato e in specie del comparto pubblico dell’economia, le dimensioni ipertrofiche della corruzione politica, l’impotenza, al punto di alimentare sospetti di collusione nei confronti della criminalità organizzata, l’aperta sfida al suo ruolo di *dominus* lanciata dai tradizionali alleati di governo negli anni Ottanta, sono tutte tessere del puzzle del declino della Dc” (Ignazi, 2008).

Il Presidente della Repubblica Francesco Cossiga prova ad operare pressioni sul suo partito e sul Parlamento per consentire una riforma che non lasci l’iniziativa nelle mani dei magistrati, ma il suo fallimento verrà sancito dalle sue dimissioni, poche settimane prima della scadenza naturale del mandato.

In questa situazione è preso atto dell’impossibilità del sistema di autoriformarsi, a falciare la classe politica ci penserà il pool di Mani Pulite: “è quindi dopo l’evidenza della crisi del sistema dei partiti – l’elettorato punisce la maggioranza di governo, ma senza poterne indicare una alternativa; un capo dello Stato si dimette, presentando i partiti come compagnie di ventura- che la magistratura avverte di poter agire secondo le sue prerogative e senza essere frenata e condizionata, come in precedenza, da un personale politico che si sentiva onnipotente, al di sopra della legge. [...] Quello che emerge, non è un complotto di magistrati, ma il fatto che una classe politica logora deve affrontare contemporaneamente situazioni che maturavano da tempo e che esplodono a metà ’92: la dissennata spesa pubblica, che provocherà la crisi di settembre; i lunghi compromessi con la mafia, all’offensiva dopo che Andreotti modifica la sua linea di condotta per arrivare al Quirinale; l’abitudine al rinvio, che

renderà inevitabile il referendum anti-proporzionale del 18 aprile '93" (Galli, 2001, p. 381).

In questo clima caotico, il 23 maggio 1992, il magistrato Giovanni Falcone, la moglie Francesca Morvillo e tre uomini di scorta muoiono in un attentato mafioso. Questo fatto, accaduto peraltro nel corso dell'elezione del nuovo Presidente della Repubblica, contribuisce ad accelerare le votazioni, che si erano intervallate senza soluzione di continuità sotto i colpi dei franchi tiratori. Alla presidenza verrà eletto Oscar Luigi Scalfaro.

Il Paese, in questo periodo, è inoltre "sull'orlo della bancarotta", come dichiara Vittorio Sbardella, deputato Dc, a Panorama il 16 agosto 1992. Questo stato di cose è enfatizzato dalla firma del Trattato di Maastricht. Dopo l'attacco alle monete più deboli e la loro pesante svalutazione, non restò che giungere alla fuoriuscita della lira dal Sistema Monetario Europeo.

La Democrazia Cristiana, mentre le elezioni locali restituiscono un quadro della dimensione della crisi (alle elezioni della provincia di Mantova crolla al 14 punti percentuali, dietro a Pds e Lega), tenta di uscire dal pantano. Già all'Assemblea di Assago del 1991 si erano proposti punti programmatici quali il ricambio e ringiovanimento della classe dirigente, l'incompatibilità tra incarichi di governo e incarichi di partito (che era stato per molto tempo un punto caratterizzante della Dc), la limitazione dei mandati, l'esclusione dalle candidature di coloro che avevano procedimenti penali pendenti, apertura a nuova linfa dall'esterno, ma questi buoni propositi sono destinati a restare lettera morta (Ignazi, 2008). E' così che il 12 ottobre del 1992 viene scelto per acclamazione come guida della Dc Mino Martinazzoli, che proclama: "sono qui per trasformare la paura in coraggio", ma che aggiunge subito dopo "sono un segretario eletto per disperazione, [...] il partito è un cimitero". (Galli, 2001, p. 384-385).

La Democrazia Cristiana si trova infatti, in questo periodo, a registrare importanti fuoriuscite, come quelle della Rete di Leoluca Orlando e dei Popolari per la riforma di Mario Segni, che propugna una stagione di forti mutamenti istituzionali. Nel frattempo, tra la fine del 1992 e il 1993 molti esponenti ricevono avvisi di garanzia. Ne sono colpiti Craxi, leader del Psi, Claudio Martelli, ministro della Giustizia. Giulio Andreotti è accusato di collegamenti con la mafia. Craxi è costretto a dimettersi. Al suo posto viene eletto segretario Giorgio Benvenuto, già segretario della Uil

Nell'aprile del 1993, a 45 esatti anni dal primo trionfo della Dc contro le sinistre, viene

votato il referendum per l'abolizione della richiesta di una maggioranza qualificata per l'assegnazione di tre quarti dei seggi del Senato della Repubblica. Nella stagione referendaria si riversano i malumori dell'elettorato che da il polso tanto dello scontento per l'assetto del sistema partitico, quanto dell'urgenza di superare il paradigma dell'ingovernabilità e del compromesso, che aveva caratterizzato in modo a volte esasperato gli ultimi anni dei partiti di governo tradizionali (soprattutto Dc, Psi, Pri, Psdi).

Ci sono parole che, meglio di qualsiasi considerazione danno la percezione della fine di un'epoca e dei fatti che, seppur simbolici, riescono meglio dei dati elettorali a restituire l'immagine di un Paese che decide di chiudere una stagione. Se il crollo del muro di Berlino è l'atto di morte del socialismo reale, anche se dovranno passare ancora alcuni mesi per arrivare alla fine dell'Unione sovietica, la conclusione dell'età del bipartitismo imperfetto, o della Prima repubblica, ha il suo momento simbolo nel 29 aprile del 1993. La Camera si trovava a discutere l'autorizzazione a procedere di Craxi. Famosa rimase la sua difesa: "Si è diffusa nel paese, nella vita delle istituzioni e della pubblica amministrazione, una rete di corrottele grandi e piccole che segnalano uno stato di crescente degrado della vita pubblica, uno stato di cose che suscita la più viva indignazione, legittimando un vero e proprio allarme sociale, ponendo l'urgenza di una rete di contrasto che riesca ad operare con rapidità e con efficacia. [...] Non credo che ci sia nessuno in quest'aula, responsabile politico di organizzazioni importanti che possa alzarsi e pronunciare un giuramento in senso contrario a quanto affermo: presto o tardi i fatti si incaricherebbero di dichiararlo spergiuro." ([www.camera.it](http://www.camera.it)) Questa chiamata di correo, quest'ammissione di malaffare generalizzato e di corruzione generalizzata all'interno dei partiti strappò il voto negativo dell'Aula di Montecitorio all'autorizzazione a procedere, ma fece esplodere l'indignazione popolare che portò, prima delle scadenze elettorali, a sancire la fine dei partiti del secondo dopoguerra, delle loro tradizioni organizzative e delle loro dirigenze. Per dare la percezione di quanto profondo fu il solco creato da questo evento, riporto le parole del segretario del Psi Benvenuto che dimostrano sia l'incapacità della classe politica di allora di comprendere la rottura degli schemi tradizionali sia la chiara percezione, da parte di un osservatore meno coinvolto nella conduzione degli affari politici, della fine di un'epoca: "Per capire il voto bisogna mettere in conto il bagno di umiliazione nel quale stavano affogando i parlamentari del PSI. Molti deputati che un paio d'anni fa facevano 'moda' nei locali e ristoranti non potevano più uscire

di casa perché la gente li facevano bersaglio di lanci di monetine. Craxi sperava in un colpo di reni della vecchia nomenklatura. A questo mirò nel suo discorso alla Camera. Parlò per 53 minuti e nell'aula stracolma non si sentiva volare una mosca. Ha rilevato un processo di criminalizzazione dei partiti e della classe politica che si è fatto strada con la forza di una valanga. Ha concluso con il suicidio di Sergio Moroni: “Quando si uccise, un magistrato inquirente sentenziò con parole ignobili che si può morire anche di vergogna.” Finisce il discorso e scappa dall'aula. Mi domando quanti furono quelli che l'assolsero per scatenare il putiferio contro l'insediamento del governo Ciampi. Stavo alla direzione di Via del Corso. Non c'ero quando De Michelis, felice come una Pasqua, deve essere improvvisamente tornato alla realtà vedendo che si stava radunando una folla ostile nella piazza di Montecitorio. A Raphael si radunavano la Boniver e gli intimi per festeggiare Bettino. Mi telefonarono per comunicarmi che Occhetto era furibondo. De Michelis allora alzò la voce: “Bene, abbiamo vinto. Abbiamo sconfitto la magistratura, il Pds è incastrato, lo abbiamo messo in un angolo, che cosa vuoi che succeda?”. Mi fece paura. Capii che eravamo di fronte un delirio. Poi arrivò trafelato un deputato che mi disse: “ma come? Tu sei qui? Io vengo dal Raphael. Il segretario del partito è l'unico che non abbia telefonato Craxi! Via, non essere pessimista!”. De Michelis insisteva per un comunicato di solidarietà con la firma mia e di Giugni. Capivo che tutto era perduto. Quell' “abbiamo vinto” di De Michelis mi rimbombava dentro come una campana a martello. Aveva vinto solo Bettino e il craxismo aveva travolto il Psi. Saltano le liste per le amministrative, saltano i comizi unitari per il Primo maggio, salta l'alleanza col Pds. Sembra che debba saltare il governo Ciampi. Mi dicono che davanti alla Raphael è stata raddoppiata la vigilanza, ma che le scorte sostengono di non poter rispondere dei sentimenti dei loro uomini. Uno sfascio senza precedenti. Faccio risalire al 29 aprile l'affossamento del Psi di via del Corso. Le esequie si sono svolte il 30 aprile.” (Benvenuto, Fantò, 1993, pp. 167-168)

Il 20 novembre 1993 si vota per Roma, Genova, Venezia, Trieste, Palermo. Dc e Psi sono praticamente azzerati (Galli, 2001). L'elettorato è in piena mobilità. La Lega Nord conquista Milano e si impone in gran parte del, l'Msi dimostra un incremento impressionante a Roma e Napoli. Il Pds, nella compagine dei Progressisti, comincia a credere per la prima volta di poter tentare di porre una candidatura credibile per il governo nazionale. Nel frattempo fa la sua comparsa in politica una nuova figura: quella dell'imprenditore Silvio Berlusconi. Non è chiaro a quando possa essere fatta risalire la genesi del suo partito Forza Italia. Come

associazione, fondata da alcuni uomini di cultura ed esponenti vicini a Berlusconi, essa viene registrata il 29 giugno 1993. Come partito politico è lo stesso Berlusconi a costituirla il 18 gennaio 1994, 8 giorni prima dell'annuncio televisivo della sua discesa in campo.

I primi 5 partiti nelle elezioni del 27 e 28 marzo 2004 sono: Forza Italia col 21 % dei voti, il Pds con il 20,36%, Alleanza Nazionale con il 13,47%, il Partito Popolare Italiano con l'11%, la Lega Nord con l'8,36. Di questi, alle elezioni precedenti, era presente con lo stesso nome solo quest'ultima. Il Partito Popolare Italiano, erede della Democrazia Cristiana, ha perso in poco più di 10 anni quasi i due terzi dei consensi. Il Partito Socialista Italiano, che pochi anni prima ambiva ad insidiare il Pci, ottiene poco più del 2% dei voti scomparendo dal Parlamento Italiano.

Con una nuova legge elettorale e la vittoria di Forza Italia e dei suoi alleati si apre la stagione del bipolarismo. Da questo momento tutto ciò che poteva ricordare le esperienze dei "vecchi partiti" è relegato ad un elemento negativo. L'attacco ai politici di professione, specie da parte del Presidente di Forza Italia, è incessante. E con esso sopraggiunge l'abbandono del modello di "partito pesante" e delle tecniche di formazione del mestierante della politica<sup>35</sup>

### **4.3.2 L'influenza delle leggi elettorali sul sistema partitico**

Perché un paragrafo dedicato alle leggi elettorali? Una riflessione a proposito delle leggi elettorali è indispensabile per almeno due ragioni.

La prima è in prospettiva sistemica. E' vero che le leggi elettorali da sole non possono disegnare un sistema partitico, ma senza dubbio lo condizionano molto (Fisichella, 2000). E' infatti molto difficile comprendere il motivo dello spostamento del modello italiano da quello dal pluralismo polarizzato a quello del multipolarismo moderato, per dirla con Sartori (1970), senza tener conto delle due diverse leggi elettorali che si sono alternate dal 1993.

La seconda prospettiva riguarda, invece, più specificamente la natura del ceto politico. Il mutamento della legge elettorale nel 2005, sul sistema proposto dal ministro Roberto

---

<sup>35</sup> La strategia d'attacco ai politici di professione è rimasta un tratto caratterizzante della propaganda di Silvio Berlusconi per tutti gli anni della sua esperienza di governo o di opposizione, specie contro gli avversari. Basti guardare ad uno degli ultimi attacchi ai "mestieranti della sinistra" rinvenibile in

Calderoli lascia aperti importanti interrogativi sulle modalità di selezione degli eletti che, inseriti in liste plurinominali, non sono oggetto di alcuna possibilità di preferenza da parte dell'elettore.

Mi limiterò a procedere con un'analisi limitata alle leggi elettorali nazionali non tanto perché ritenga di minore importanza il ruolo ricoperto dai candidati posti nelle Regioni e negli Enti locali in genere, ma perché esse hanno influenza maggiore sull'assetto generale dei partiti e perché, per la grande eterogeneità dei sistemi utilizzati in Italia per la selezione di cariche monocratiche e dei consigli, il rischio è quello di un *pout pourri* che faccia perdere la necessità di sintesi. Va tuttavia ricordato, e lo faccio preliminarmente, che anche la legge per l'elezione diretta dei sindaci e dei presidenti di provincia (Legge del 25 marzo 1993, n. 81) e quella per l'elezione diretta congiunta dei presidenti di Regione e dei consigli regionali (prima con la Legge 23 febbraio 1945, n. 43, poi con la Legge Costituzionale 22 novembre 1999, n. 1), consentono l'affermazione di un sistema tendenzialmente bipolare basato sull'elezione maggioritaria del vertice dell'amministrazione, cui si garantisce una maggioranza in consiglio. Nel contempo, tuttavia, entrambe le leggi consentono la sopravvivenza dei singoli partiti, portando solo ad una parziale semplificazione del sistema.

Questo dato caratterizzerà anche i sistemi elettorali nazionali. Si avverte da una parte la necessità di garantire la governabilità e di ridurre il numero dei partiti, ma dall'altra un sistema di veti incrociati e forti dissensi sul modello elettorale da adottare, porterà inevitabilmente a leggi che consentano la sopravvivenza delle formazioni politiche medio-piccole.

Come asserisce Manzella (2003, p. 7) "il referendum del 18 aprile 1993 impose la trasformazione elettorale dal proporzionale al maggioritario. La struttura politica del parlamento si conforma al muro contro muro della contrapposizione tra le due grandi coalizioni elettorali. Ma non cambia come sarebbe stato logico il sistema di garanzie tra maggioranza e opposizioni. Si rompe perciò l'equilibrio che si reggeva sulla 'garanzia' proporzionale". Se tuttavia si può certamente essere d'accordo con la seconda affermazione, ossia sulla rottura della garanzia proporzionale alle opposizioni, un po' meno è ragionevole esserlo con quella secondo la quale il sistema italiano si sarebbe mutato in un sistema maggioritario.

Giovanni Sartori, in un editoriale, del Corriere della Sera del 7 novembre 2001 (rinvenibile online al link [http://www.corriere.it/editoriali/10\\_novembre\\_07/sartori-che-fare\\_602ef5ea-ea47-11df-acba-00144f02aabc.shtml](http://www.corriere.it/editoriali/10_novembre_07/sartori-che-fare_602ef5ea-ea47-11df-acba-00144f02aabc.shtml)) ricorda il suo intervento, nel periodo che precedette il 1993, a favore del modello francese: “Io raccomandai, a quel tempo, un sistema maggioritario a doppio turno, come in Francia. Invano. Fu adottato, invece, il Mattarellum, un sistema per 3/4 maggioritario e per 1/4 proporzionale. Secondo i promotori di questa pensata il Mattarellum avrebbe prodotto anche in Italia un sistema bipartitico all’inglese. E quando il bipartitismo non arrivò (come si sapeva benissimo) la colpa fu addossata al «misto», al 25 per cento di proporzionale. Accusa ridicola, tanto più che se distribuita sulle due Camere la sua incidenza complessiva si riduceva a un misero 12,5 per cento. In realtà il Mattarellum produsse la frantumazione del nostro sistema partitico. Tanto è vero che il secondo governo Prodi dovette imbarcare una sconnessa ammucchiata di partitini che lo fecero franare nell’inconcludenza.”

La genesi del cambiamento elettorale è rinvenibile nel già citato (cfr. par. 3.2.1) referendum abrogativo del 18 aprile 1993. “Il referendum abrogativo non poteva introdurre una normativa secondo una logica precisa. [...] Questa manchevolezza e i marchingegni giuridici per rendere possibile il referendum abrogativo si traducono quindi in quella che i partiti presentano come una scelta dell’elettorato sia per il Senato che per la Camera: tre quarti dei seggi assegnati in collegi maggioritari, un quarto con la proporzionale. In ogni collegio il candidato deve presentarsi col simbolo di un partito o più partiti alleati. In tal modo il ruolo dei partiti viene garantito. I voti di chi conquista il seggio vengono scorporati nella misura superflua al successo (cioè quanti sono i voti del secondo in graduatoria, aumentati di uno) nel computo per la proporzionale, all’attribuzione dei cui seggi per la Camera possono concorrere solo i soggetti politici che raggiungono il 4 per cento dei voti (quorum non necessario per il Senato, con seggi assegnati su scala regionale, secondo la normativa precedente)” (Galli, 2001, p. 390).

E’ la legge 4 agosto 1993, n. 277, che renderà possibile il cambiamento, assieme agli stravolgimenti di cui abbiamo parlato e al conseguente crollo dei partiti tradizionali, e l’affermazione del cosiddetto bipolarismo. Il mutamento da questa creato rovescia completamente la tempistica delle alleanze per la formazione dell’esecutivo: se prima, nel sistema proporzionale puro introdotto dalla legge n. 6 del 20 gennaio 1948 e temperato dalla

legge n. 148 del 31 marzo 1953 con l'introduzione di un premio di maggioranza per la lista o le liste collegate che avessero sfondato il 50% dei consensi (caso peraltro mai verificatosi), le compagini di governo si andavano creando dopo le consultazioni elettorali, ora il sistema maggioritario richiede l'accorpamento delle forze politiche, riducendo al minimo gli attori che si presentano nelle liste maggioritarie e favorendo alleanze preventive. Il mantenimento, però, della quota proporzionale per l'assegnazione del 25% dei seggi, consente ai partiti che sfondano la barriera del 4% (alla Camera) di sopravvivere e di rimanere necessari interlocutori per ottenere la fiducia. Non è, in realtà, a mio parere, né la componente maggioritaria né quella proporzionale a consentire la frammentazione del sistema partitico, bensì il mix di entrambe. Se non è detto che un sistema puramente maggioritario, come ricorda Sartori nell'articolo sopra citato, avrebbe consentito il bipartitismo, il sistema proporzionale accentua tuttavia la possibilità di una conservazione degli equilibri esistenti: i deputati che vengono eletti sotto i simboli di coalizioni, come la Casa della Libertà o l'Ulivo, tornano poi a dividersi subito dopo in Parlamento in una pluralità di gruppi parlamentari.

Questo stato di cose conduce alla formazione di Governi senz'altro più stabili rispetto al periodo appena concluso, ma che sottostanno sotto la minaccia di partitini ricatto (Sartori, 2004). Se il primo governo Berlusconi si chiuse solo un anno dopo le elezioni del 1994 con la fuoriuscita della Lega Nord, il governo Prodi che seguì, dopo l'esperienza del governo tecnico, fu sostenuto da 12 partiti che esprimevano membri del governo e da altri 4 partiti che davano l'appoggio esterno. Un numero assolutamente abnorme. Già nel 1998 infatti lo stesso cade per il venir meno del voto di parte dei deputati di Rifondazione Comunista e da due deputati di Rinnovamento Italiano. Lo sostituisce il governo D'Alema (con un D'Alema I e un D'Alema II, a seguito di un rimpasto) che cade 2 anni, a seguito delle dimissioni del Presidente del Consiglio per una *performance* deludente alle elezioni regionali. Segue un governo Amato (il secondo) che traghetta il Paese alle elezioni. Nel 2001 la vittoria a larga maggioranza di Silvio Berlusconi, porta alla guida del paese una compagine che sembra di gran lunga meno numerosa. Sono infatti (solo) 4 i partiti che siedono in Consiglio dei Ministri e altri 2 quelli che esprimono altri membri dell'esecutivo (Ignazi, 2008). Nonostante questo, anche il Governo Berlusconi II, che pure è di fatto il più lungo della storia della Repubblica e dotato di consistenti maggioranze tanto alla Camera quanto al Senato, attraversa svariati momenti di crisi e di turbolenze fra gli alleati di Governo. Questo lo porta a dover subire

l'apertura formale della crisi, che porta ad inaugurare, nell'aprile del 2005, il governo Berlusconi IV

Da quanto detto è di tutta evidenza, comunque, che compagini tanto frammentate non potessero dare prova di stabilità. Procedendo alla conta ci accorgiamo che sono ben 7 gli esecutivi che si alternano in 12 anni, sebbene molte delle alcune delle crisi si ricompongano, come si è visto, con il reincarico allo stesso Presidente del Consiglio. Una media che certamente è più alta di quella della Prima repubblica, ma che è ben lontana dal governo di legislatura, come concepito guardando alla Carta Costituzionale.

L'esigenza di maggior governabilità e, secondo le opposizioni, la volontà di falsare il risultato elettorale delle prossime elezioni politiche ([http://wai.camera.it/\\_dati/leg14/lavori/stenografici/framevar.asp?sedpag=sed688/s090.htm](http://wai.camera.it/_dati/leg14/lavori/stenografici/framevar.asp?sedpag=sed688/s090.htm)), in cui era dato per certo l'esito favorevole al centrosinistra (Ignazi, 2008), portano il governo Berlusconi, e più specificamente il suo ministro Roberto Calderoli a presentare un disegno di legge per la modifica del sistema elettorale di Camera e Senato, che venne approvata, divenendo la legge n. 270 del 21 dicembre 2005. Come spiega Luigi Petrillo, in un articolo per l'Associazione Italiana dei Costituzionalisti dell'1 febbraio 2006 “il sistema elettorale per la Camera e per il Senato prevede un primo riparto di seggi con formula proporzionale ma con due correttivi significativi: un premio di maggioranza eventuale e di entità variabile (che scatta solo se nessuna lista o coalizione consegua più di 340 seggi alla Camera ovvero più del 55% dei seggi assegnati alla circoscrizione per il Senato) e soglie di sbarramento per le coalizioni e per le liste (calcolate su base nazionale alla Camera e su base regionale al Senato). E', infatti, previsto che i partiti o i gruppi politici possano allearsi tra loro in una coalizione ovvero concorrere da soli. In ogni caso, al momento del deposito dei contrassegni, depositano –qualora, precisa la norma, “si candidano a governare”- il programma elettorale in cui è indicato il capo unico della coalizione ovvero il capo del gruppo o partito politico; contestualmente depositano, per ciascuna lista coalizzata o meno, in ciascuna circoscrizione, un elenco “bloccato” di candidati (art. 14bis T.U. Camera). L'elettore, infatti, al momento del voto avrà una sola scheda per la Camera ed una per il Senato e potrà esprimere la preferenza per il solo partito, senza indicare alcun nominativo: saranno eletti, per ciascuna circoscrizione, i nominativi indicati dai singoli partiti nell'ordine da loro determinato” ([http://www.associazionedeicostituzionalisti.it/dossier/legge\\_elettorale/nuova\\_legge\\_petrillo](http://www.associazionedeicostituzionalisti.it/dossier/legge_elettorale/nuova_legge_petrillo)).

[html](#))

Questo sistema, che è definito dal suo stesso ideatore una “porcata” (<http://www.repubblica.it/2006/c/sezioni/politica/versoelezioni38/caldporcata/caldporcata.html>), tanto da fargli meritare il soprannome di “porcellum”, non contribuisce a creare stabilità nel sistema. E’ vero che alla Camera le compagini governative possono contare di maggioranze solide, ma la situazione si dimostra ben più precaria al Senato, dove, per il premio di maggioranza a livello regionale, lo scarto è di gran lunga minore. Ecco quindi che il Governo Prodi II, nel 2006, pur approfittando del premio di maggioranza per costituire una granitica maggioranza alla camera, che distorce di molto il risultato elettorale che lo vede primo per una manciata di voti, al Senato è spesso tenuto in piedi soltanto dalla presenza dei senatori a vita. Ed è proprio al Senato che, dopo meno di due anni e diversi incidenti di percorso, frana sotto i colpi delle agguerrite opposizioni. Cambia la situazione nel 2008. E se vi dovesse essere prova che non bastano le leggi elettorali a disegnare un sistema partitico non se ne potrebbe trovare di migliore. Sfruttando il meccanismo elettorale che limita la competizione per l’esecutivo alle coalizioni che possono godere della maggioranza relativa e la soglia di sbarramento al 4%, i neocostituiti due partiti maggiori, il Popolo della Libertà e il Partito Democratico, nati dalla fusione di svariate forze politiche, decidono di allearsi con soli tre partiti: rispettivamente la Lega Nord e il Movimento per le Autonomie, il primo, e l’Italia dei Valori, il secondo. Tutti gli altri attori che avevano fino allora imperato sullo scacchiere parlamentare vengono spazzati via, con l’eccezione dell’Unione di Centro, che riesce a superare la fatidica soglia, oltre ad altre piccole formazioni rappresentanti le minoranze linguistiche ([www.camera.it](http://www.camera.it)).

Se il progetto di addivenire ad una sorta di sostanziale bipartitismo fallisce, il quadro politico risulta di gran lunga semplificato, come riconosce lo stesso Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano subito dopo la conclusione delle consultazioni per il nuovo Governo.

Quanto detto spiega la ragione della scelta dei partiti presi in esame in quest’opera, per ciò che concerne la stagione del bipolarismo: Popolo della Libertà e Partito Democratico – almeno fino ad oggi- sono di gran lunga i maggiori (elettoralmente parlando) protagonisti sulla scena politica e guidano le uniche coalizioni che, *rebus hic stantibus*, hanno mostrato di potersi imporre nella corsa verso Palazzo Chigi.

Se questo sistema è destinato a reggere, solo il tempo lo potrà dire. Quello che è certo è che esso sta già mostrando le prime crepe. Il motivo non è solo quello della costituzione di un nuovo gruppo parlamentare, Futuro e Libertà per l'Italia che, sorto nel luglio del 2010, nell'ambito di una scissione interna al Popolo della Libertà, porta all'opposizione uno dei cofondatori del partito di Silvio Berlusconi. Né il rafforzamento, che ne consegue, dell'area centrista e l'apertura di un possibile Terzo Polo cui Futuro e Libertà aderisce insieme con l'Unione di Centro, il Movimento per le Autonomie, i Liberaldemocratici e l'Alleanza per l'Italia (che peraltro farebbe fatica ad imporsi con questa legge elettorale). Il dato che sembra far profilare un cambio della legislazione e del sistema partitico è piuttosto dovuto al riconoscimento diffuso di alcuni elementi di criticità che caratterizzano il meccanismo disegnato da Calderoli.

Anzitutto l'effetto estremamente distorsivo, che potrebbe divenire ancor più marcato ove si scardinasse il sistema bipolare, del premio di maggioranza. Esso infatti assegna 340 seggi su 630 di quelli disponibili alla Camera (diverso il caso del Senato) alla lista o alla coalizione che raggiunge la maggioranza relativa, senza prescrivere una soglia minima da superare<sup>36</sup>.

Altro fatto di una certa rilevanza è che la legge in questione, non avrebbe garantito la formazione di governi stabili, anche se questa opinione è fermamente contestata dal Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi.

Infine causa di scontento diffuso tra cittadini e alcuni personaggi politici di opposizione –ed è dato che interessa per la nostra analisi- è l'impossibilità, per l'elettore, di esprimere qualsivoglia indicazione nella scelta del candidato. L'attuale sistema prevede infatti, come si è visto, un sistema di liste bloccate delle quali sono i *leader* di partito a decidere la configurazione, sapendo spesso in anticipo con poco margine di errore chi verrà eletto e chi no. Al di là di considerazioni di ordine morale, che qui poco importano, il fatto che persone senza esperienza politica alle spalle siano giunte nelle Aule parlamentari pone delle questioni tanto sulle attuali metodologie di selezione della classe politica quanto sulla sua formazione. La domanda cui le classi dirigenti dei partiti devono rispondere è la seguente: se è lecito che la politica consenta l'elezione o la cooptazione di *new entries* alle cariche elettive, può essa consentirsi anche il lusso di rinunciare alla loro formazione?

---

<sup>36</sup> Si veda a tal proposito le contestazioni formulate dal Presidente della Camera, nonché tra i leader del cosiddetto Terzo polo centrista, Gianfranco Fini (<http://www.libero-news.it/articolo.jsp?id=555574>)

#### 4.4 Il Popolo della Libertà: il partito della leadership carismatica

Gianfranco Pasquino, nella conclusione del suo volume “Il Partito Democratico di Bersani. Persone, profilo e prospettive” (2010, p. 230), lamenta il fatto “che nessuno finora abbia studiato la fusione del ‘predellino’ e ne abbia chiarito l’andamento”. Senza volere propormi per questo impegnativo compito, il mio percorso d’analisi mi porta a dover svolgere qualche considerazione sull’organizzazione del Popolo della Libertà. Non ho la presunzione di dare dignità scientifica a queste righe. In fin dei conti questo lavoro è improntato all’illustrazione di esperienze di formazione e solo per porle in rapporto con le strutture organizzative mi avventuro sull’accidentato percorso di una breve illustrazione delle stesse. D’altro canto la lacuna di cui parla Pasquino è seria: esistono un’infinità di volumi che parlano del *leader* indiscusso del Popolo della Libertà. Alcuni sono stati dedicati alla scissione consumata dal cofondatore Gianfranco Fini o alla sua conversione dal neofascismo al moderatismo (in realtà dovremmo parlare di patriottismo costituzionale, anche se ci muoviamo su un terreno minato in cui è difficile dare definizione). Vi sono, inoltre, alcuni testi (Campi 2008, Della Pasqua 2009, Moroni 2008) che parlano della costituzione del Popolo della Libertà, ma lo fanno in con chiavi di lettura giornalistiche, storiche o politiche, ma non propriamente politologiche. Quello che si fatica a trovare è un’analisi organizzativa del partito, che vada oltre la facile dizione di “partito di plastica” coniata da Ernesto Galli Della Loggia (<http://www.ilfoglio.it/soloqui/2094>).

In realtà il compito non dovrebbe spaventare troppo: il Popolo della Libertà è già stato descritto, nella sua struttura organizzativa, nel 1982 da Angelo Panebianco nel saggio “Modelli di Partito” (p. 130-134) nel paragrafo che prende il nome de “Il carisma personale: un caso deviante”<sup>37</sup>. Ciò che mi colpì, leggendo per la prima volta il volume di Panebianco, è che quelle pagine avrebbero potuto provenire da un editoriale del Corriere della Sera di pochi giorni prima. Ed è talmente forte questa convinzione che, nel momento in cui mi fu chiesto se avessi visto come adeguato un tal ministro come successore di Silvio Berlusconi (ovviamente

---

<sup>37</sup> In realtà basterebbe guardare a qualsiasi manuale di scienza politica e cercare il capitolo che riguarda i partiti carismatici per trovare informazioni più che sufficienti sul Popolo della Libertà.

*pourparler*) mi limitai a riportare le parole di pagina 132 dove si spiega come “quasi nessun partito carismatico riesca a sopravvivere al suo fondatore, a sperimentare un processo di routinizzazione (o oggettivazione) del carisma.”

E' esattamente questo il motivo per cui il Popolo della Libertà è, secondo il mio parere, un'esperienza a termine, che tuttavia resterà come caso di scuola di partito carismatico, ancor più di quello che fu Forza Italia. Il motivo è semplice: Forza Italia non fu un partito carismatico fin dalla sua genesi, nel modello originario. Era diversa l'idea che lo ispirava. A concepire Forza Italia sono stati padri diversi, tra i quali il ruolo di protagonista spetta certamente a Silvio Berlusconi. Quest'imprenditore è, tuttavia, coadiuvato da una serie di intellettuali e persone a lui vicine, da una vera e propria corrente di pensiero, che ha posto i presupposti per il parto e che ha continuato ad accompagnare questa creatura nei suoi primi passi, fagocitata poi dalla preminenza del padre maggiore (Galli 2004 Ignazi 2008). Questo spiega anche un dato che sembra tanto curioso a Lombardi (2001, p. 245): “Su Forza Italia si è costruito il mito della formazione. L'idea è che, essendo considerato un partito-azienda, con esso iniziasse una nuova figura del politico, quella dell'imprenditore, e che tramontasse definitivamente quella del politico intellettuale e militante. Per questo ci si aspettava corsi di management, di marketing politico, di comunicazione efficace, ecc. Insomma quello che ti aspetteresti entrando in una qualsiasi grande azienda. Naturalmente ho potuto appurare che sono solo ‘dicerie’.” In realtà Lombardi parla della situazione del 2001, ma ho potuto appurare, parlando con alcuni testimoni, che Forza Italia nasce effettivamente con il mito della formazione ma che questo non fu nei primissimi anni solo un mito. Corsi se ne tenevano davvero e numerosi, soprattutto nell'area lombarda. E' solo successivamente che questi spariscono.

Il modello originario di Forza Italia è quello della grande azienda. O, più propriamente, quello di una struttura commerciale, su due livelli: i *club* e il partito vero e proprio (Ignazi, 2008).

Il Popolo della Libertà, invece *nasce* come partito carismatico conformemente all'esperienza maturata in Forza Italia, basata sul culto del *leader*. Un'esperienza che non era del tutto aliena, seppur con le differenze del caso, ad Alleanza Nazionale. Il quale è vero che era partito di colonnelli, salvo però che questi colonnelli venivano immediatamente degradati dopo una parola di troppo detta al bar, a dimostrazione della fragilità dell'esecutivo politico

posto a confronto coi penetranti poteri del Presidente del partito.

Il Popolo della Libertà è già prima del 29 marzo 2009, data in cui alla Fiera di Roma si tiene il Congresso fondativo, un partito carismatico. Lo è dal 18 novembre 2007 quando Silvio Berlusconi, con una scelta del tutto autonoma, lo lancia dal predellino di una Mercedes circondato da una folla festante che annulla ogni distanza tra il “capo” e il suo popolo. Berlusconi è allora già Presidente di Forza Italia e non si vede come un tal gesto potrebbe condurre a qualcosa di diverso rispetto ad un mero *restyling* di Forza Italia. In fin dei conti il vecchio partito non aveva una struttura da dover cancellare e riformare, né vi erano partiti di una qualche consistenza che avessero dato la disponibilità ad una fusione. Eppure (ne sono testimone diretto) questa decisione, questo proclama della nascita del Popolo della Libertà, portò lo scompiglio nelle file di Alleanza Nazionale (e in minor grado in quelle dell’Unione di Centro) e a dure prese di posizione su carta stampata e tv del suo Presidente Gianfranco Fini ([http://archiviostorico.corriere.it/2007/dicembre/10/Fini\\_Vassallum\\_Truffa\\_ira\\_Forza\\_co\\_9\\_071210045.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2007/dicembre/10/Fini_Vassallum_Truffa_ira_Forza_co_9_071210045.shtml)) che parlò di “comiche finali”. In realtà Fini, con la caduta del governo Prodi, sia per l’assetto della legge elettorale che rischiava di relegare il suo partito in una condizione di minorità sia per le pressioni interne di coloro che lavoravano da tempo per un partito unitario (come la corrente di Destra Protagonista), dovette alla fine acconsentire al patto federativo che portò alla nascita del Pdl. Era però ben chiaro già dall’inizio quale fosse il prezzo di questa scelta. Così, al Congresso di scioglimento di Alleanza Nazionale, l’ultimo Presidente ripeté per ben due volte in pochi minuti quello che avrebbe voluto fosse stato il Popolo della Libertà, quasi nel tentativo di esorcizzare un pericolo che sembrava ormai delinearsi all’orizzonte. Egli evoca “un partito quindi democratico ma non organizzato in correnti, unitario ma non a pensiero unico, un partito che si può configurare così proprio perché ha una leadership forte, riconosciuta” (<http://www.camelotdestraideale.it/2009/03/23/>).

La realtà è che il Popolo della Libertà non è mai stato caratterizzato da un pensiero unico. Il problema è di tipo diverso. Come sottolinea fin dall’inizio Michele Simone (la Civiltà Cattolica, 18 aprile 2009, p. 185) nel trattare il tema della fondazione del Pdl, il nodo è di altro tipo: “Berlusconi ha contribuito a costruire un’immagine unitaria del partito. E’ difficile scommessa della nuova compagine quella di favorire il confronto tra posizioni diverse e, nello stesso tempo, salvaguardare la linea politica di fondo decisa democraticamente.” E’ questo il

vero problema che ha caratterizzato il Popolo della Libertà: arrivare in un partito di stampo leaderistico a prevedere spazi per diverse opinioni per pervenire, poi, ad una scelta comune. E la soluzione, in questo tipo di partito è estremamente semplice: ognuno può dire ciò che vuole finchè non si esprime il *leader*, che, essendo legittimato dal consenso diretto del popolo, esprime la decisione democratica per eccellenza. Una sorta di centralismo democratico aggiornato e corretto. Per dirla con Fabrizio Cicchitto, in una frase già precedentemente riportata, tratta da una pubblicazione del 2008 del Settore Dipartimenti di Forza Italia, “ In Cammino verso il Popolo della Libertà”, “sembra evidente che il PDL sarà un partito presidenziale, con un *leader* carismatico che è Berlusconi, il quale dovrà avere la libertà di esprimere la imprevedibilità della sua genialità politica.”

Il carisma personale di Berlusconi ha dato origine ad un caso – oserei dire- scolastico di partito carismatico. Il Popolo della Libertà, risultando da una fusione di partiti, si pone in un livello mediano tra penetrazione e diffusione, con la prevalenza ora dell’una, ora dell’altra rispetto alle zone geografiche. La presenza del carisma è ovvia mente incompatibile con la presenza di organizzazioni sponsorizzatrici (Panebianco, 1982), dato che il partito deriva da emanazione diretta del *leader*. “Ma l’esito deviante prodotto dal carisma ‘puro’ è un altro. Consiste nel fatto che esso produce contestualmente una coalizione dominante coesa pur in assenza di un processo di istituzionalizzazione organizzativa.” ( p. 130) Viene spezzato perciò il vincolo teorizzato tra istituzionalizzazione e coesione della coalizione dominante.

Riporto ancora la parole di Panebianco (1982, p. 130) perché mi appaiono assai emblematiche: “la coalizione dominante è fin dall’inizio effettivamente coesa pur essendo composta da varie tendenze (e da tendenze spesso in lotta violenta, ancorchè sotterranea, fra loro). Il leader ne rappresenta il cemento e la lotta fra i diversi gruppi è in definitiva una lotta per assicurarsi una maggiore protezione e maggiori favori da parte del *leader*. La coesione è data dal fatto che hanno accesso autorizzato al ‘cerchio interno’ del partito soltanto coloro che godono dell’appoggio e della fiducia del *leader*.”

Qual è dunque la metodologia di selezione della dirigenza interna? “Anche in questo partito dunque, come nelle istituzioni forti dotate di burocrazie potenti, il reclutamento ha un andamento *centripeto* e l’organizzazione è fortemente centralizzata.” Il reclutamento di élites con andamento *centripeto*, in organizzazioni con un forte ‘centro’, avviene esclusivamente per cooptazione: i carrieristi hanno un solo modo per assurgere a livelli più alti, ossia quello

di conformarsi alle direttive centrali. La struttura ha una conformazione ad imbuto e la “scalata” richiede una convergenza verticale al centro, cercando di conquistare i favori dell’élite dirigente, conformandosi ai suoi voleri.

Il carisma personale, secondo la lezione di Weber, è inoltre antitetico alla burocratizzazione. “Il *leader* non ha infatti interesse a favorire un rafforzamento organizzativo troppo accentuato che inevitabilmente porrebbe le premesse per una ‘emancipazione’ del partito dal suo controllo”. ( p. 132)

Riguardo alla mappa del potere organizzativo il Pdl si avvicina all’organigramma 2, tipico dei partiti contraddistinti da una monocrazia. In realtà, tuttavia, il partito carismatico non rientra *in toto* in nessuno degli organigrammi citati, dato che, in assenza di istituzionalizzazione, è pressoché assente la burocrazia centrale. Lo schema riproduce bene tuttavia i rapporti di sovraordinazione tipico del partito: ove questo sia al governo, il personale governativo esercita la propria influenza tanto sul gruppo parlamentare quanto sulla sparuta burocrazia centrale. Al livello immediatamente inferiore sta il gruppo parlamentare. Anche nel Pdl l’élite del Partito siede nelle aule parlamentari e controlla il resto dell’organizzazione di cui resta, comunque, unico *dominus* il *leader*.

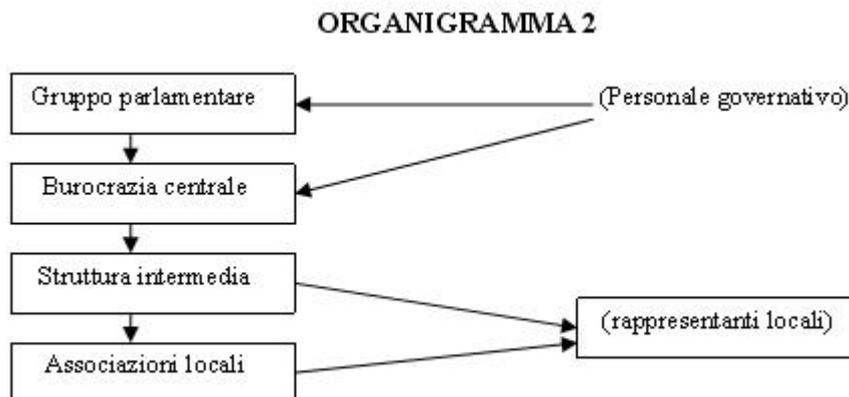


Fig. 8 – Mappa del potere organizzativo del Popolo della Libertà (Panebianco, 1982)

A quanto detto vi è una facile obiezione. Lo Statuto del Popolo della Libertà prevede, seppur con alcune limitazioni, pratiche democratiche per l’elezione delle cariche interne, quantomeno fino al livello dei coordinatori provinciali (i coordinatori regionali vengono nominati direttamente dal Presidente, a norma dell’art. 26 dello Statuto, allo stesso modo

degli incarichi dirigenziali nazionali, a cominciare dai Coordinatori nazionali, ma fatta eccezione per i membri di diritto dei vari organismi e di quelli che compongono la Direzione Nazionale, che “possono” tuttavia essere eletti dal Congresso “anche” in lista bloccata, artt. 17-24). C’è però una visibile divaricazione tra Statuto e “costituzione materiale”. A più di due anni dal primo congresso il Pdl si basa ancora sulle norme transitorie che prevedevano la cooptazione anche per le cariche più basse, cosicché allo stato attuale non vi è alcuna carica eletta nel partito, fatta eccezione per il Presidente e per i 120 componenti della Direzione nazionale (riunitasi ad oggi due volte), eletti entrambi all’unanimità (la seconda su lista bloccata).

Inoltre vanno segnalate due peculiarità. Anzitutto la distinzione tra iscritto e aderente. L’iscritto gode del diritto dell’elettorato attivo e passivo, l’aderente solo di quello attivo. Questa distinzione, nell’assenza di congressi, è di fatto azzerata.

La seconda specificità riguarda la specifica forma prevista assimilabile diarchia, presente in tutte le articolazioni territoriali, che diviene triarchia nel caso dei coordinatori nazionali. Questo sistema è stato ideato a garanzia degli esponenti locali dei due maggiori partiti fondatori. In realtà si è tradotto in un altro formidabile mezzo per impedire l’istituzionalizzazione del partito. I coordinamenti, infatti, prevedono un coordinatore e un vice coordinatore vicario che, come detto, nell’attesa dei congressi, sono stati cooptati dal centro. Normalmente le cariche vengono suddivise tra un dirigente proveniente da Alleanza Nazionale e uno che ha militato in Forza Italia. La maggior parte delle scelte più significative, come alleanze e candidature, vanno però decise (art. 30 e 32 Statuto del Popolo della Libertà). Ove questo non sia possibile a dirimere il contrasto è chiamato il livello superiore. Questo ha tuttavia condotto ad una sostanziale condizione di dissidio permanente e di sostanziale immobilismo, lasciando mani libere ai vertici nazionali che sono, come si è visto, a stretto contatto col *leader*.

Tornando ad Ernesto Galli della Loggia, scopriamo che, per quanto detto, in realtà, la sua definizione è molto più profonda di quanto sembri. Un partito di plastica “non significa un partito finto. La plastica non è finta: imita i materiali naturali, che hanno una loro storia e che non sono sintetici. La plastica è sintetica ma non per questo è ‘falsa’. E’ mimetica, ma rimane informe se non c’è il mago della plastica che le dà forma e funzione. [...] Davvero pensiamo che gli italiani votino per il Pdl? Votano per Berlusconi, che può essere il capo soltanto di un

partito di plastica. E poi: perché dobbiamo ostinarci ad attribuire, a un leader così innovativo, qualcosa di antico e tradizionale come il partito? Berlusconi ha innovato anche perché ha inventato il suo partito di plastica: qualcosa di nuovo, di diverso, di ritagliato sulla sua leadership” (Ernesto Galli Della Loggia intervistato da Nicoletta Tilliaco, *Il Foglio*, 27 marzo 2009). Un dato difficilmente contestabile se consideriamo che gli iscritti, secondo l’unico dato a disposizione, pubblicato da *Il Riformista* (Alessandro De Angelis, 2 febbraio 2010) risultano essere 18mila. E la formazione politica in un partito di plastica, non può essere altro che una formazione di plastica, modellata ad uso e consumo del *leader* per le sue finalità. Lombardi ha ricordato, nella sua intervista, il caso di alcune esponenti del Pdl formate da *tutor* pochi giorni prima del loro inserimento in lista. E abbiamo dedicato qualche riga sulle strategie formative e sulla Scuola di formazione politica di Gubbio. Sono queste iniziative confezionate sull’immagine del *leader*? Credo non ci siano dubbi.

#### **4.5 Il Partito democratico: il peso dell’eredità storica e la scarsa coesione della leadership**

Il Partito Democratico nasce nel tentativo di trovare un equilibrio stabile nel lungo percorso di transizione che porta alla fine dell’esperienza dei partiti di massa tradizionali ad una Seconda Repubblica finora non sancita da alcun mutamento significativo nell’assetto Costituzionale, ma strutturata esclusivamente sulla base delle riforme costituzionali e dalla crisi delle ideologie e della morale pubblica che portò alla frattura dei primi anni ’90. Il Partito Democratico nasce a seguito della confluenza delle diverse esperienze moderate coagulatesi in seno alla Margherita e delle strutture eredi della tradizione comunista dei Democratici di Sinistra in un unico partito, seguendo la via delineata da Romano Prodi. Questo fatto, tanto significativo per delineare l’evoluzione del sistema partitico italiano, avviene nell’ottobre 2007. Come sostiene Fulvio Venturino (Pasquino, Venturino, 2010, p. 9) “il PD è insieme un portato e una causa dei cambiamenti in atto nel sistema politico e partitico italiano. [...] Sui primi due fronti – la struttura del sistema politico e le coalizioni – il PD ha certamente contribuito a far sì che l’Italia si sia avvicinata alla maggior parte delle democrazie europee, perlopiù caratterizzate da bipolarismo e alternanza. [...] Sul fronte organizzativo – la terza dimensione del cambiamento partitico – il PD continua a presentare

alcuni tratti di grande e non sempre desiderabile continuità con il passato: l'eccezionale stabilità della classe dirigente, la diffusa presenza di correnti, il dibattito interno caratterizzato da un ragionamento ideologico e da un linguaggio talora criptico". L'innovazione più consistente, secondo Venturino è tuttavia dato dal meccanismo delle primarie, che ha costituito un fatto assolutamente nuovo non solo nel panorama nazionale, ma anche in quello europeo: la scelta di candidati e dirigenti non è effettuata solo dagli iscritti al partito, ma bensì dalla totalità dell'elettorato (art. 18, Statuto del Partito Democratico).

Nonostante la legittimazione popolare dovesse comportare un rafforzamento del segretario del partito, il PD ha mutato la sua massima carica per ben tre volte in meno di quattro anni di vita. In questo periodo si sono alternati a largo del Nazareno (anche se la prima sede fu a Piazza Sant'Anastasia) Walter Veltroni, Dario Franceschini e Pierluigi Bersani. Quest'instabilità è la conseguenza di un processo di consolidamento ancora instabile, di una ricerca spasmodica di un nuovo equilibrio che vada oltre l' "amalgama mal riuscito" (secondo la valutazione espressa da Massimo D'Alema nella direzione del Pd del 19 dicembre 2008) descritto da Gianfranco Pasquino e Marco Valbruzzi (in Pasquino, Venturino, 2010). In realtà il Partito Democratico non sembra essere riuscito ad andare oltre una fusione fredda. Il motivo non è solo quello che "nessuna organizzazione può sfuggire interamente al proprio passato" (Panebianco, 1982, p. 476), ma soprattutto risiede nel fatto che, nell'incertezza della rotta da seguire, il Partito Democratico sembra in realtà una nave mai salpata: in un tentativo di continuo compromesso, a parte pregevoli tentativi (Salvati, 2007), questo partito non è riuscito a dar vita né ad una visione politica innovativa, né a maturare un'alternativa idea del Paese, né a consentire un ricambio di classe dirigente che potesse sancire un reale cambiamento che potesse traghettare le esperienze maturate nei partiti originari nel nuovo soggetto politico (Valbruzzi in Pasquino e Venturini, 2010). E' solo il 6,9% dei componenti degli esecutivi di DS e Margherita a non trovare spazio nelle cariche del nuovo partito, mentre è il 13,5% la quota dei deputati che non rientravano precedentemente nelle gerarchie dei due partiti fondatori, percentuale che si alza al 20 nel caso dei senatori.

Queste tare inevitabilmente non potevano consentire un nuovo dinamismo della struttura

Come spiega in un'analisi alquanto impietosa Pasquino ( p. 30), uno dei fattori che imbriglia qualsiasi movimento nel partito è proprio l'organizzazione. "Il modello di partito sembra oramai diventato un elemento misterioso 'che ci sia ciascun lo dice ove sia nessun lo

sa'. Liquido e leggero, snello e radicato, federale e... nessuno è oggi in grado di dire quale è la struttura effettiva del Partito Democratico (ancor meno quale dovrebbe essere), come valutarne le capacità di fare politica 'sul territorio', ma anche nelle assemblee elettive locali e nei mezzi di comunicazione di massa, come renderlo attraente e incisivo, propositivo.”

Nonostante questo proveremo egualmente a tracciare un profilo organizzativo del PD, sullo schema ricavato nel par. 1.4 da Panebianco (1982), chiamando in aiuto l'analisi tracciata da Luciano Fasano nel volume “Il Partito Democratico di Bersani, persone, profilo e prospettive” (a cura di Pasquino e Venturino, 2010, pp. 35-66) volume che ho già in parte saccheggiato per introdurre il tema.

Il Partito Democratico sembra non aver ancora superato la sua fase genetica, in cui sono i *leader* a svolgere un ruolo cruciale nell'elaborare le mete ideologiche e i referenti sociali della nascente organizzazione. Secondo alcuni commentatori politici, però, questa fase è venuta a mancare totalmente ed anche per questa ragione il Partito Democratico continua a pagare lo scotto di un processo di istituzionalizzazione ancora *in fieri*. Il motivo risiede soprattutto nella personalità del primo segretario, poco avvezzo all'impegno organizzativo. Giuseppe Salvaggiuolo (2009, p. 33) descrive in questo modo la scarsa propensione di Walter Veltroni ad un serio impegno verso la strutturazione del neonato PD: “Eletto segretario, Veltroni si divide tra il secondo mandato di sindaco e il ritrovato ruolo politico nazionale. E on c'è nemmeno da chiedersi a quale si dedichi con più entusiasmo. Già, ma che cosa può fare il *leader* del neonato Pd? Dovrebbe applicarsi a un oscuro e silenzioso lavoro per costruire un partito vero: dal tesseramento alle sezioni, dall'organizzazione alla scelta dei dirigenti, dall'elaborazione di un'identità –se proprio non si vuole usare la parola ideologia- alla soluzione dei problemi economici (soldi, sedi, dipendenti, giornali...). Affari delicati ma noiosi, semi da piantare e annaffiare in attesa di frutti lontani, che non stuzzicano l'immaginazione e l'ambizione di Veltroni. Il quale cerca la ribalta.”

A mio avviso lo scarso impegno per una strutturazione del partito a livello organizzativo è dovuto al clima emergenziale che ha segnato i primi passi del partito. La prima emergenza è stata, se non artatamente creata, quanto meno causata dal comportamento del primo segretario. Salvaggiuolo (2009) ricordando le cause della caduta del secondo Governo Prodi, sottolinea le responsabilità del segretario del Pd, il quale, escludendo la possibilità di future alleanze con liste minori, con l'accordo di Silvio Berlusconi, sfrutta la legge elettorale vigente

per trasformare (nelle intenzioni) il sistema partitico in un sostanziale bipartitismo. Ciò causa il distacco delle liste minori dalla coalizione su cui poggiava la maggioranza parlamentare (nel caso specifico fa da apripista l'Udeur di Mastella) e la crisi. Il Partito Democratico si trova, a pochi mesi dalla nascita, già di fronte ad una competizione elettorale. Se il Popolo della Libertà è un movimento che, come abbiamo visto, può consentirsi di non arrivare mai di fatto, ad una piena istituzionalizzazione, non risentendo quindi di questo "trauma infantile", il Partito Democratico, partito carismatico solo nelle intenzioni del suo primo segretario, porta ancora le ferite della mancata istituzionalizzazione iniziale e della sconfitta che, come ricorda Edmondo Berselli (in Salvaggiuolo, 2010, p. 7), conduce tuttora al rischio per il Pd "di rivelarsi un partito né grande né piccolo, incapace di competere per il governo, diventando una minoranza permanente nel sistema politico italiano (e naturalmente nella nostra società). [...] Se ciò fosse vero, infatti, vorrebbe dire che noi italiani stiamo rischiando di tornare alla situazione del 'bipartitismo imperfetto' descritto negli anni Sessanta da Giorgio Galli."

Dopo la sconfitta elettorale viene immediatamente la sconfitta alle elezioni amministrative, la perdita della Capitale e, poco più di un semestre dopo, di una delle roccaforti del Partito Democratico, la regione Sardegna. Questo porta Walter Veltroni alle dimissioni e il Pd affida la dirigenza al vicesegretario Dario Franceschini. Questi è chiamato a guidare il Partito, senza essere legittimato da elezioni popolari e con un mandato comunque a termine, in un'altra fase emergenziale: suo compito è quello di ridurre al minimo le perdite nelle prossime elezioni europee, che coincidono con il rinnovo di molte amministrazioni locali. Che risolvono anch'esse con una sostanziale sconfitta e comportano l'arretramento del partito, rispetto alle politiche, dal 33,1% al 26,1% dei voti. La sindrome dell'eterno secondo e l'impegno riversato in un continuo confronto elettorale, accompagnati dai dissidi interni ad una *leadership* continuamente delegittimata tanto dalle sconfitte quanto dall'eterna frattura tra laici e cattolici, ma anche tra correnti veltroniane e dalemiane, non hanno consentito la maturazione di un clima favorevole ad un percorso d'istituzionalizzazione. Non basta: se l'istituzionalizzazione è il processo che porta a far interiorizzare in una costituenda organizzazione gli scopi e la Weltanschauung indicati inizialmente dai primi *leader*, (Selznick, 1957) va ricordato che la stessa elaborazione delle mete ideologiche ha avuto a risentire di un'incapacità di formulazione chiara che si è cullata, nei primi mesi, sull'eterno tentativo di conciliare anche l'inconciliabile, sull'incapacità di definire un'identità chiara che portasse

all'individuazione di un "noi" e di un "loro". Sarà ora compito di Bersani che ha vissuto i suoi primi mesi di segreteria in un periodo eccezionalmente calmo per l'assenza di competizioni elettorali a dover completare un percorso di istituzionalizzazione ancora abbozzato. I segnali, tuttavia, non sembrano essere incoraggianti

Panebianco (1982, p. 107) definisce il caso dell'unione di due o più organizzazioni nazionali preesistenti come una variante "nascita per diffusione". Il caso del PD, tuttavia, dopo il momento della decisione centrale di fondere i partiti nel nuovo soggetto politico, sembra vivere a corrente alternata casi di penetrazione e diffusione. Non è stato raro il caso in cui sono stati i territori, e più specificamente gli elettori delle primarie con una massiccia partecipazione (Pasquino, Venturino, 2010), a dare un forte impulso allo sviluppo del partito e a dimostrare un'insospettabile interesse e un profondo coinvolgimento per le sorti del PD, nonostante i difetti della *leadership*. E' forte, tuttavia il ruolo del centro nelle decisioni del partito, che molte volte prevale sulle scelte dei territori, spesso imponendo logiche conservatrici (solitamente inficiando i risultati delle primarie).

Viene anche da chiedersi se il PD non abbia difettato anche nella formazione di un sistema di incentivi selettivi e collettivi all'interno dell'organizzazione (Olson, 1983). Sono spesso gli stessi risultati delle primarie ad indicare che l'elettorato vicino al PD (quando è in grado di farlo) predilige premiare personalità esterne al Partito Democratico (come nel caso della scelta, nel dicembre 2010, del candidato sindaco del Comune di Milano). All'interno, d'altra parte, il sistema di lealtà diffuse sembra interessare maggiormente le correnti ed i singoli *leader* anziché il partito nel suo complesso. Va tuttavia riconosciuto che, tanto l'insieme di incentivi quanto quello di interessi, riesce ad essere funzionale soprattutto alle alte gerarchie che, nonostante le divisioni interne, non sembrano voler rinunciare al partito<sup>38</sup>.

Come ricorda Fasano (in Pasquino, Venturino, 2010, p. 36-37) il Partito Democratico dopo i primi anni di consolidamento resta contraddistinto da un grado di istituzionalizzazione molto basso, "sia per scelta intenzionale del suo gruppo dirigente, sia per le condizioni oggettive che hanno caratterizzato la sua ancora breve vicenda. Basso è ancora il grado di sistematicità, al pari del grado di autonomia dall'ambiente." Lo scarso grado di autonomia dall'ambiente sarebbe dovuto dalla scelta di costruire "un partito aperto al contributo degli

---

<sup>38</sup> Fa eccezione la scelta di Francesco Rutelli, precedentemente *leader* della Margherita, che ha scelto di abbandonare il PD e dar vita ad Alleanza per l'Italia, confluita insieme a Futuro e Libertà e Unione di centro

elettori, in un panorama italiano ed europeo caratterizzati da una diminuzione del coinvolgimento dei cittadini nella vita dei partiti”, mentre “la scarsa capacità di controllo sui processi interni è viceversa il prodotto dell’assenza di una identità politica unitaria e del confronto irrisolto fra le diverse componenti presenti nel partito.”

Sebbene questo saggio non sia rivolto ad uno studio approfondito degli assetti organizzativi dei partiti, ritengo opportuno precisare i motivi per cui sposo in pieno le valutazioni di Fasano. Guardiamo ai singoli indicatori. Quanto al grado di omogeneità fra le diverse unità organizzative del medesimo livello di articolazione gerarchico territoriale del partito (Panebianco, 1982), sussistono profonde differenze tra le diverse articolazioni territoriali. Le sedi territoriali delle cosiddette “regioni rosse” (Emilia Romagna, Toscana, Umbria e, parzialmente le Marche) hanno ereditato dalla gestione del Partito Comunista una rete territoriale ben più strutturata rispetto ai Circoli della regioni del Nord e del Sud Italia. Anche le modalità di selezione delle candidature e l’attività dei Circoli differisce da luogo a luogo e il controllo centrale risente spesso tanto dello scarso grado di autonomia dovuto al meccanismo delle primarie, quanto alla struttura federale del partito, che limita di molto la capacità d’intervento (art. 12, Statuto del Partito Democratico). I flussi del finanziamento sono, inoltre considerevolmente diminuiti rispetto all’epoca del “bipartitismo imperfetto”. Il numero d’iscritti (831 mila nel 2009) è poco più un terzo (più di due milioni) di quelli che avvicinavano il PCI, nel suo periodo più florido, ai partiti organizzativi di massa delle socialdemocrazie europee. Sul “basso” numero d’iscrizioni influisce anche il fatto che l’elettorato attivo, come si è visto, è esteso anche ai cittadini esterni al partito (art. 18, Statuto del Partito Democratico). Vi è inoltre un rilievo da fare sui rapporti con le organizzazioni collaterali esterne. L’art. 30 dello Statuto stabilisce che il Partito Democratico “favorisce la libertà e il pluralismo associativo e stabilisce rapporti di collaborazione con fondazioni, associazioni ed altri istituti, nazionali ed internazionali, a carattere politico-culturale e senza fini di lucro, garantendone e rispettandone l’autonomia”. Come si è visto analizzando le Fondazioni, queste servono a formalizzare correnti che non riescono a trovare spazio all’interno dei partiti. Sebbene non si possa dire che il PD “dipenda” dalle fondazioni, queste sono senz’altro per esso causa d’instabilità e di condizionamento. Infine, a posizioni formali di autorità corrisponde il controllo effettivo dei processi decisionali? La risposta può essere

solo parzialmente positiva. E' la stessa struttura federale del partito, assieme alla delega data all'elettorato col meccanismo delle primarie a limitare il margine operativo delle dirigenze centrali.

Veniamo ora alla conformazione della coalizione dominante. Sulla coesione molto s'è detto: uno dei tratti caratteristici del Partito Democratico è proprio una scarsa coesione della coalizione dominante. Anche il grado di stabilità della coalizione dominante appare, tuttavia, alquanto basso. La *leadership* non beneficia infatti né della presenza di una forte struttura intermedia che possa contare su un segretario nazionale dotato di carisma situazionale né di un assetto istituzionale esterno che favorisca la stabilità e la preminenza del leader, nei casi in cui il partito in questione sia partito di governo. Le cariche interne sono anzi continuamente poste sotto attacco e perennemente messe in discussione. Ogni sconfitta porta a delegittimare la *leadership* da cui deriva un'instabilità cronica.

Per ciò che riguarda la mappa del potere organizzativo, partirò dalle parole di Silvia Bolgherini e Fortunato Musella (in Pasquino, Venturini, 2010, p.106): “il PD ha reso la consultazione aperta un *elemento organizzativo* del partito stesso, perché cambia i rapporti fra le sue componenti, valorizzando i vertici e la base – la cui partecipazione è, dunque, vitale – a svantaggio delle dirigenze intermedie.” Precisa Gianfranco Pasquino ( p. 27): il potere politico reale è “essenzialmente nelle mani dei parlamentari che ottengono anche la maggior parte delle cariche di governo al livello più elevato del partito: la Direzione. In sostanza, l'attuale Partito Democratico è molto simile a quello che la Democrazia Cristiana è sempre stata e che il Partito Comunista aveva considerato un serio pericolo, respingendolo: un partito il cui asse sta praticamente tutto dentro il Parlamento.”

Per quanto detto il Partito Democratico rientra nella conformazione di coalizione dominante definita dall'organigramma 5. Come spiega infatti Panebianco (1982, p. 322), “la mappa del potere organizzativo disegnata dall'organigramma 5 è quella di un partito ad elevata frantumazione della sua struttura del potere interna. Corrisponde da vicino al modello della ‘stratarchia’ di Eldersveld (1964) : vari ‘strati’ ai vari livelli organizzativi controllano importanti risorse e la competizione contrappone tanto gruppi collocati al medesimo livello quanto i diversi livelli fra loro. La DC in molte fasi della sua storia ha avuto una mappa del potere organizzativo di questo genere.” A queste riflessioni andrebbe aggiunto anche il ruolo attribuito alla base con le primarie. E' un errore però, a mio avviso, pensare che esso sia un

ulteriore motivo di conflitto e d'instabilità. Esso, anzi, contribuisce a una stabilizzazione del partito, definendo (ancorchè per tempi limitati) dei vincitori e degli sconfitti che difficilmente, altrimenti, sarebbero così chiaramente individuabili.

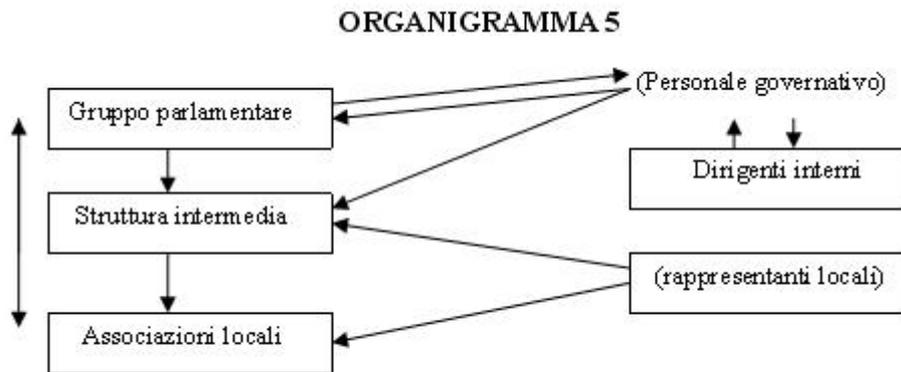


Fig. 9 – Mappa del potere organizzativo del Partito Democratico (Panebianco, 1982)

Lo stile di *leadership*, in un partito di siffatto genere è di stampo (forzatamente) consultivo e incline al compromesso. Non sostengo che sia un sistema basato sulla fiducia, ma è l'organizzazione stessa a obbligare i dirigenti a trovarsi di fronte a posizioni delegate di fronte alle quali, più che uno stile autoritario, può solo un processo di *moral suasion*.

Come si pone la formazione di fronte ad un sistema organizzativo di questo tipo? Sembra anche stavolta rispettata la correlazione tra un basso livello di istituzionalizzazione uno scarso grado d'influenza della formazione politica sulle dinamiche organizzative e sui meccanismi di preparazione del ceto politico, anche se va ammesso che il percorso di Bersani va verso una maggiore istituzionalizzazione del partito e si rinvergono segnali incoraggianti anche nella formazione. Pasquino (in Pasquino, Venturino, 2010, p. 31) asserisce: "Proliferano le 'scuole di partito', ma non hanno molto da insegnare in assenza di principi condivisi", esse "sono piuttosto passerelle per i dirigenti". Come abbiamo visto nel paragrafo dedicato alle politiche di formazione del Pd, questo giudizio è forse troppo duro e centrato su un dato passato. Nonostante questo va riconosciuta ancora una sostanziale debolezza della formazione interna, anche se in misura inferiore al Popolo della Libertà. Nonostante la grande enfasi posta sul tema della formazione dal dipartimento ad essa dedicato, infatti, è la pervasività della stessa a difettare. Essa è caratterizzata da buone intenzioni e buone idee, ma è posta sostanzialmente

ai margini del Partito, dato che le iniziative proposte hanno –non per volontà dei responsabili– carattere occasionale. La formazione per come l’abbiamo disegnata nel primo paragrafo di questo lavoro è assente nel Partito Democratico. Essa non serve né a selezionare, neppure indicativamente, i futuri *leader*, non serve, se non in parte, a preparare il personale politico, non serve, se non occasionalmente, ad educare gli eletti. Non può essere luogo di indottrinamento né di elaborazione teorica per il semplice fatto che si stenta a rinvenire una formulazione teorica o ideologica chiaramente disponibile al partito. L’organizzazione fa proprie delle tematiche (come per esempio ‘il lavoro’), senza però assumere posizioni. Emblematico è stato il recente caso del referendum sul piano definito dall’amministratore delegato della Fiat Sergio Marchionne per Mirafiori. Ciò che ha stupito non è l’opposizione o il sostegno pervenuto al progetto “Fabbrica Italia”, ma che il Partito Democratico non sia stato in grado di esprimere una chiara posizione sulla questione, limitandosi ad attaccare il Governo [\(http://www.fanpage.it/partito-democratico-e-scontro-su-mirafiori-anche-chiamparino-applaude-marchionne/\)](http://www.fanpage.it/partito-democratico-e-scontro-su-mirafiori-anche-chiamparino-applaude-marchionne/). Ancora una volta la formazione è funzionale, però, alla legittimazione dell’organizzazione e dei *leader* oltre a non svolgere alcuna opera di destabilizzazione: attutisce il rumore delle lotte intestine, cerca di incarnare la parte migliore del Partito Democratico, fa opera di proselitismo e di aggregazione. Gli eventi organizzati restituiscono un’immagine giovane e vitale, moderna ed innovativa. Gli eventi organizzati sono funzionali a mostrare un movimento politico coeso, che litiga sui *media*, ma che quando incontra le nuove leve è dialogante e conciliante. Un’immagine di formazione che va a braccetto con quella di propaganda e che, per questo, ricopre una funzione appena superiore alle Feste Democratiche, eredi delle Feste dell’Unità. Va riconosciuto tuttavia –ed emerge dalle testimonianze– che la formazione del PD non manca tanto di progettualità, bensì della volontà politica di darvi rilievo. Le iniziative ideate dal Dipartimento sono degne di nota e contengono *in nuce* i germi di una vera formazione, con elementi sperimentali innovativi che non possono che ridestare interesse. Ritengo che, quindi, prima di esprimere un giudizio, occorrerebbe attendere ancora qualche anno, in modo che sia completato il processo d’istituzionalizzazione del partito. I dilemmi e gli spazi d’incertezza organizzativa che affiorano dal doppio binario della legittimazione democratica dei candidati e di una struttura centrale che possa garantire un minimo di operatività e di incisività alle proprie scelte strategiche potranno essere risolti solo con la creazione di una prassi consolidata e, a mio

avviso, con una modifica statutaria. Solo a quel punto potrà esser chiaro se vi sia uno spazio e un ruolo per una vera formazione politica nel Partito Democratico.

## **5. Conclusioni**

### **5.1 Alcune considerazioni finali**

Spero di aver dato, in queste pagine, un quadro abbastanza preciso della formazione politica tanto dal punto di vista teorico, quanto nei suoi risvolti pratici (benché limitato ai casi in esame). Ciò che ho tentato di fare è individuare dei presupposti analitici e di tradurli nei casi pratici. In questo lavoro sono partito dal concetto di formazione politica per sviluppare, in seguito, un metodo di lavoro che mi consentisse di vagliare, nei casi empirici, la presenza o l'assenza di specifici attributi che spieghino l'evoluzione di questa importante componente dell'attività politica.

In conclusione vorrei ricordare quali sono, a mio avviso le principali funzioni della formazione svolta al servizio dei partiti:

- 1) legittimare l'organizzazione;
- 2) selezionare ed educare le future classi dirigenti;
- 3) preparare i dirigenti e gli amministratori già all'interno dell'organizzazione con un bagaglio di conoscenze e competenze sia pratiche sia teoriche;
- 4) fungere da strumento di socializzazione;
- 5) diffusione dell'ideologia o i valori e la visione del mondo che appartengono all'organizzazione;
- 6) correggere storture strutturali in funzione del miglior funzionamento della macchina organizzativa;
- 7) contribuire all'elaborazione della cultura di partito

Ho già sottolineato come, a mio avviso, queste funzioni tipiche della formazione politica possano essere presenti tutte o solo in parte nelle strutture dedicate alla formazione dei partiti politici. Alcune sono condivise con altri "dipartimenti" o "settori". Alcune invece sono,

specialmente nell'epoca in cui stiamo vivendo, delegate a strutture esterne ai partiti politici, che le soddisfano secondo criteri che non necessariamente sono ottimali per l'organizzazione partitica. Ciò che, tuttavia, ritengo di dover ribadire è che la formazione politica è un aspetto fondamentale per qualsiasi individuo che si appresti ad avviarsi alla professione politica.

Per pervenire ad utili conclusioni riassumerò nella tabella che segue quali delle funzioni elencate siano chiaramente ravvisabili come *mission* nelle strutture di partito specificamente dedicate alla formazione dei casi esaminati.

<b>Funzione</b>	<b>PCI</b>	<b>DC</b>	<b>PDL</b>	<b>PD</b>
Legittimazione	Sì	Sì	Sì	Sì
Selezione	Sì			
Preparazione dei dirigenti	Sì	Sì		Sì
Socializzazione	Sì	Sì	Sì	Sì
Diffusione dei valori del partito	Sì	Sì	Sì	
Correzione di storture organizzative	Sì			
Formulazione della cultura di partito		Sì		Sì
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Lo schema riassuntivo riprodotto non ha alcun valore statistico, dato che si limita a registrare la presenza o l'assenza, nei partiti esaminati, delle funzioni che ho individuato come centrali per una formazione politica funzionale all'organizzazione di partito. Né è possibile in alcun modo "pesare" la presenza di tali funzioni all'interno delle strutture di formazione. Esse, ove non siano esplicitamente presenti, sono quantomeno spesso lasciate alle intenzioni o vengono soddisfatte in minima parte. Non vi è inoltre una scala di priorità tra questi obiettivi. Per un partito può essere più urgente preparare i suoi dirigenti, mentre per un altro può apparire più opportuno agire sulla propaganda o sull'aspetto della socializzazione. In questa chiave di lettura, la totalizzazione effettuata non basta, da sola, a fornire una chiave interpretativa sull'importanza della formazione all'interno del partito, ma può essere utile per

consentire alcune considerazioni.

Anzitutto è possibile constatare, dall'analisi empirica, che vi è, tra l'età del bipartitismo imperfetto e la stagione attuale, denominata come "bipolarismo", una perdita d'importanza della formazione politica all'interno dei partiti. Quali sono le cause? A mio modo di vedere la ragione principale di questo cambiamento è lo stravolgimento degli assetti organizzativi dovuto in prima istanza alla crisi registrata all'inizio degli anni '90. La forte critica al sistema dei partiti e al ruolo fin troppo invasivo che svolgevano nei confronti della società, delle Istituzioni e dell'economia, si è tradotta nel crollo dei partiti tradizionali. Nell'immediato sono sorti movimenti politici dai tratti diversi, caratterizzati da strutture "leggere", come Forza Italia. L'instabilità del sistema partitico negli anni Novanta e negli anni Duemila ha in seguito trovato sbocco in due imponenti processi di unificazione che hanno dato origine al Partito Democratico e al Popolo della Libertà. E' troppo presto per dire se questo nuovo equilibrio sarà stabile o sarà destinato a crollare. Specie nel caso del Pdl, conformato come partito carismatico, la dottrina (cfr. per esempio Panebianco, 1982 e Fisichella, 2000) lascia più di qualche dubbio circa la possibilità per lo stesso di sopravvivere al venire meno del *leader*<sup>39</sup>. Anche il Pd, dal canto suo, potrebbe attraversare, nel processo di istituzionalizzazione non ancora compiuto, momenti traumatici o addirittura scissioni, ove non sia possibile accordare le diverse anime che hanno dato forma al nuovo partito.

La retorica anti-partito emersa nei primi anni '90 ha influito pesantemente sulle strutture delle organizzazioni politiche investendo e travolgendo anche i dipartimenti formazione. La condanna dei professionisti della politica ha condotto all'individuazione di un nuovo ceto di professionisti che, nel sostituire i precedenti, si sono ammantati dell'immagine di *homini novi*. Anche a distanza di quasi un ventennio il "mestiere del politico" è visto come un'attività disonorante, spesso posta in relazione con l'incapacità di affermazione in altre sfere sociali. Al contrario, le aule parlamentari e consigliari del Paese, per non parlare di giunte ed esecutivi, sono oggi piene di individui "prestati alla politica", il cui vanto è quello di essersi realizzati precedentemente nei più svariati settori economici e sociali per approdare solo successivamente all'impegno per la cosa pubblica. Nel considerare che molti di questi tendono a permanere in carica anche per molti anni, si può osservare che la conseguenza principale del terremoto dei primi anni Novanta sul ceto politico non è stato quello di

garantire, se non inizialmente, un più alto tasso di ricambio dell'élite (mentre le aule parlamentari hanno visto un forte rinnovamento specie dopo le elezioni del 2008, fatto che sancisce, anziché smentire, la capacità dei vertici d'impossessarsi dei partiti), ma di affermare l'ininfluenza della militanza e della formazione come prerequisito fondamentale all'ottenimento di cariche pubbliche e incarichi di partito. In una sorta di circolo vizioso, dunque, il partito ha delegato totalmente ai suoi *leader* la responsabilità della selezione dei candidati, mutamento definitivamente sancito dalla nuova legge elettorale nazionale del 2005. L'estraneità dal mondo politico sembra, anzi, un valore aggiunto: certo lo è per i *leader* che, in tal modo, non hanno alcun ostacolo nell'individuare, secondo criteri di fedeltà o clientelari, le *new entries*, secondo il criterio della cooptazione.

Dal punto di vista teorico, ciò che sembra emergere dal lavoro svolto è che vi sia una connessione tra il grado di istituzionalizzazione di un partito e lo spessore del suo impegno per la formazione politica. Per certi versi la conclusione può sembrare ovvia: in fin dei conti il settore formazione è una componente dell'organizzazione e, nel momento in cui la seconda è in ritrazione, se ne deve dedurre che anche il primo ne risenta in egual misura. Va tuttavia sottolineato che, se il settore formazione è una parte della struttura, così non si può dire per le politiche di formazione che, anche se richiedono imponenti risorse, restano pur sempre delle scelte operative. Chi potrebbe asserire che, la propaganda – anch'essa un settore dell'organizzazione- abbia avuto di che risentire dal ridimensionamento organizzativo? La verità è che la connessione tra formazione ed organizzazione ha una natura diversa. Mentre nei partiti tradizionali, come il PCI e la DC, la formazione giocava un ruolo significativo, dato che assolveva a funzioni che erano ritenute dai partiti indispensabili per dare consistenza ed operatività alla stessa organizzazione, al giorno d'oggi il peso della “macchina” di partito è molto inferiore. Non si registra un'influenza determinante della “base” nella determinazione dei candidati: mentre nel Popolo della Libertà questa decisione è demandata ai dirigenti, nel Partito Democratico essa spetta, per ciò che concerne i livelli locali, all'intero elettorato, mentre sul piano nazionale, complice la legge elettorale tale funzione e nella totale disponibilità dei vertici del partito.

La formazione politica è dunque un indice dello stato di salute dell'organizzazione: quanto più la formazione politica riesce ad assolvere puntualmente ai suoi obiettivi, tanto più

---

<sup>39</sup> Sempreché il *leader* stesso non decida di porre in essere un processo di “routinizzazione della *leadership*

la macchina organizzativa ha requisiti di coerenza interna, coesione e capacità operativa. La dimensione del partito, sebbene giochi anch'essa un certo ruolo, come si è visto, a determinare alcune variabili organizzative, sembra essere invece connessa in modo minore con la formazione politica, anche se sembra inevitabile che in un piccolo movimento le strutture di socializzazione e di formazione tendano a confondersi e che la difficoltà di reperire fondi possa pregiudicare la definizione di strutture *ad hoc*. Questa è peraltro una delle ragioni per cui ho selezionato nell'analisi i due maggiori partiti che si sono affermati sulla scena politica prima e dopo gli anni '90. Questa scelta, tuttavia, non esaurisce le possibilità di analisi che richiederebbe questo specifico aspetto dell'attività del partito politico. Tra i casi interessanti che avrebbero meritato un approfondimento vi è senz'altro quello di altri partiti che hanno fatto della formazione politica un elemento vincente della loro azione. Penso ad esempio al caso della Lega Nord, che è riuscita a costruire dal nulla un patrimonio simbolico e d'identità che è basato soprattutto sulle sue capacità organizzative e che è riuscita negli ultimi 30 anni ad imporsi come modello vincente sulla scena pubblica italiana.

La domanda cui spero di essere riuscito a rispondere è: la formazione, che gioca un ruolo determinante nella gestione delle risorse umane, tanto nel mondo imprenditoriale quanto in quello dell'amministrazione pubblica (Cocozza 2006), è fondamentale anche nell'universo politico? La mia opinione, per quanto è emerso nell'analisi svolta, è che a tale quesito occorra replicare in modo affermativo. E' necessaria tuttavia una precisazione: un partito politico può anche fare a meno di un struttura dedicata alla formazione ove esso sia un movimento privo di struttura organizzativa. Infatti nel caso in cui vi sia scarsa coesione della *leadership* o in quello del partito segnato dal carisma, la formazione politica tende a ridimensionarsi insieme all'apparato. Essa resta però un elemento ineliminabile per il professionista politico. La preparazione che un individuo può ricavare dai suoi studi, per quanto approfonditi, non può essere sufficiente per l'attività all'interno di un partito. Tale *gap*, e non solo dal punto di vista della socializzazione, può essere colmato soltanto attraverso l'esperienza. In tal senso ha ragione Annamaria Parente, responsabile formazione del Partito Democratico, quando nella sua intervista definisce il ruolo dei partiti come quello di "facilitatori". Effettivamente la formazione è, in tal senso, una scorciatoia rispetto alla "gavetta" che un professionista politico è costretto a fare nei suoi primi anni di gavetta. E' per questa ragione che, come spero di aver mostrato, il fabbisogno educativo permane e si trasla su altre strutture esterne ai

partiti, che sono indispensabili per chi si avvia a far politica a sostituire il vuoto lasciato dai partiti. Ciò su cui, invece, questi ultimi si dovrebbero interrogare è l'opportunità che essi perdono nel momento in cui rinunciano a questa risorsa per intervenire direttamente sull'organizzazione e sulle carenze che ho definito nella trattazione, riprendendo il concetto da Lombardi (2004), in termini di "produttività": produttività organizzativa, produttività socializzativa, produttività territoriale e produttività istituzionale. L'individuo può compensare le carenze impegnandosi in prima persona in attività educative, ma come può un partito affidarsi alle fondazioni per colmare o semplicemente "oliare" tutte le sue incongruenze interne?

La Scuola di partito ha dimostrato di essere, in tal senso, una risorsa ancora ineliminabile, ove si intenda dar corpo ad un sistema di formazione strutturato. Questo modello riesce infatti, in potenza, a condensare in sé stesso tutte le funzioni che ho individuato. Gli altri strumenti risultano deficitari o dal punto di vista della socializzazione (corsi individuali) o nel metodo educativo (seminari, conferenze, *convention*).

C'è un altro rischio in cui, senza un progetto chiaro nel settore della formazione politica, rischia di incorrere uno Stato democratico. Per illustrarlo vorrei citare Dahl (1990, pp. 508-512) riprendendo il suo modello di Poliarchie.

“Con l'applicazione delle idee democratiche al governo dello Stato-nazione [...] era ancora possibile interpretare la poliarchia come un sistema in cui le politiche da adottare venivano elaborate dal demo e dai suoi rappresentanti eletti e in cui alcuni compiti amministrativi limitati venivano delegati a funzionari. Quindi, l'elaborazione delle politiche nelle prime forme di poliarchia (la definiremo Poliarchia I) rimane semplice, ma diventa indiretta. In tutti i Paesi democratici gli specialisti diventano sempre più diffusi nei ministeri, nei dipartimenti, e in altri organi amministrativi ed esecutivi. La mobilitazione di intellettuali specializzati al servizio dei governi democratici moderni – la definiremo Poliarchia II – è stata un tentativo eroico, e generalmente valido, di adattare la democrazia alla paurosa complessità della vita politica. Tuttavia, era ancora possibile interpretare la Poliarchia II come la realizzazione dell'antico obiettivo del governo del popolo. Attraverso le decisioni elettorali il demo poteva determinare allo stesso tempo i fini generali della politica e stabilire i limiti generici sui mezzi accettabili. [...] Ma qual è la soluzione se le politiche importanti diventano

complesse al punto che i cittadini comuni non capiscono più cosa vada a vantaggio dei loro interessi?”.

Dahl riprende da Platone il concetto di “governo dei custodi”, un’élite che non è più scelta dal demo tra altre che le sono concorrenti, ma che sceglie sé stessa da sé stessa, ossia si autosceglie.

“Può un Paese democratico avanzato impedire lo spostamento del sistema politico verso un governo di custodi di fatto? A questo scopo bisognerebbe concentrarsi soprattutto sull'anello più debole nella catena delle approssimazioni successive, ossia sul demo stesso. Se il processo democratico non è saldamente ancorato ai giudizi del demo, il sistema continuerà a spostarsi verso il governo dei custodi. Se invece l'ancora tiene, lo spostamento si fermerà. Il problema nasce dal divario tra la conoscenza delle élite politiche e la conoscenza dei cittadini comuni. L'ipotesi che il divario possa essere sufficientemente ridotto da permettere al processo di approssimazione successiva di procedere in modo proficuo sembrerà utopistica a molte persone. Io ritengo che ci siano ancora molte importanti possibilità inesplorate... La Poliarchia III sarà il risultato dell'esigenza di ridurre il divario che separa le élite politiche dal demo.”

Quella della Poliarchia III è una sfida che, oggigiorno, può essere vinta attraverso i nuovi media e le nuove tecnologie. Come ogni sfida, tuttavia, essa nasconde un rischio che non è stato sottolineato da Dahl: che lo scollamento non sia solo quello tra demo e il sistema politico, ma anche tra sistema politico e governo dei custodi. Dahl sembra lasciar intendere che vi è una sostanziale identità tra i due raggruppamenti. Il rischio è che non sia più così. Portare ai vertici del sistema politico delle persone impreparate consente ai pochi che sono i veri detentori del potere di poter eliminare pesi e contrappesi che possano limitare la loro azione. Un potere legislativo ridimensionato nella sua capacità di controllo e di conoscenza delle dinamiche giuridiche, economiche e sociali, lascia campo libero a un’élite ancora più insidiosa rispetto alle oligarchie di cui si dovevano autori della politologia classica come Mosca o Michels. D’altra parte anche un esecutivo composto da esponenti senza la necessaria preparazione politica affida il controllo dei ministri e dei sottosegretari politicamente deboli ad una ristretta élite e lascia maggiori spazi di manovra ai dirigenti per attuare non soltanto l’azione amministrativa, ma anche scelte di carattere essenziale.

In scienza politica si è soliti rimarcare (Fisichella, 2000) i rischi insiti nel perseguire l'obiettivo di un governo dei tecnici, altrimenti noto come *tecnocrazia*. Viene tuttavia da chiedersi se questo rischio non venga riproposto anche dall'assenza di un vertice politico preparato a utilizzare nel modo più adeguato le leve dell'indirizzo politico. Quest'ultimo, come ricorda Coccozza (2004, 2006, 2010) e come prevede la legislazione (d. lgs. n. 29/93, d.lgs. n. 268/99, d.lgs. 165/01, l. 15 luglio 2002, n. 145), deve oggi rispettare un'autonomia gestionale della dirigenza, evitando le pericolose commistioni tipiche del passato. Non può tuttavia neppure rinunciare al ruolo che è ad esso destinato: quello dell'indirizzo strategico.

Questo sottile percorso che corre tra un'azione invasiva e un impegno carente, per essere chiaramente individuato, richiede una significativa preparazione e una conoscenza approfondita delle leggi e delle strutture. Anche la formazione politica gioca, tuttavia, un ruolo significativo e non solo per l'educazione amministrativa che può impartire. Il vertice dell'amministrazione, sia esso un sindaco, un assessore, un presidente di provincia o un ministro, non è solo chiamato a fornire l'indirizzo politico alla struttura di cui è posto a capo, ma anche a mediare con le istanze che gli pervengono dalla maggioranza e dall'opposizione. Deve gestire i rapporti col proprio partito politico e con quelli alleati in modo da conservarne il supporto senza però snaturare il proprio ruolo di vertice amministrativo e senza consentire che i condizionamenti che gli pervengono possano farlo deviare dalla stretta via che al di là della quale il suo ruolo verrebbe eccessivamente ridimensionato o risulterebbe travalicare i compiti ad esso assegnati dall'ordinamento. Insomma, il vertice politico di una pubblica amministrazione, per garantire un'efficace azione amministrativa, deve essere anche un buon politico. E, come abbiamo visto, la formazione è quella scorciatoia che consente di amplificare esponenzialmente e accelerare doti e conoscenze che si sviluppano esclusivamente con l'esperienza.

## **5.2 Organizzazione di partito e formazione: quale futuro?**

E' inevitabile concludere questo *excursus* sulla formazione con una domanda: quale futuro potrà avere la formazione politica nelle organizzazioni di partito? A questo quesito non è facile dare risposta, così come, in generale, non è mai semplice fare previsioni quando si

parla di politica. La politica è come il sogno, in cui pochi istanti possono tradursi in ore e giorni e un'idea può cambiare il corso della storia. La cultura, il sistema partitico, le teorie organizzative, ma anche i mezzi di comunicazione, e persino contingenze di natura finanziaria possono influire sulle scelte riguardanti la formazione politica. Se è vero, tuttavia, che gli uomini tendono a perfezionare, partendo dalle conoscenze sviluppate, le soluzioni ai problemi che si pongono loro, imparando dai propri errori (Antiseri, 1996) dobbiamo concludere che la formazione politica si pone come un'urgenza del nostro tempo, ma non potrà tradursi nelle forme che tradizionalmente le riconosciamo.

Ho sostenuto poco sopra che la scuola di partito resta ad oggi la forma più completa ed efficace per fare formazione politica. E non è un caso se, anche un partito che guarda con un certo scetticismo alla formazione, come il Popolo della Libertà, abbia previsto l'istituzione della Scuola di Gubbio. Ciò che è emerso dall'analisi dei due maggiori partiti presenti, al giorno d'oggi, sulla scena politica italiana, è tuttavia la consapevolezza che anche il concetto di "scuola di politica" debba essere oggi ripreso in considerazione, vagliato e rivisto. L'Istituto Togliatti – e in grado marcatamente inferiore l'Istituto De Gasperi – avevano non solo il compito di consentire la socializzazione e di trasmettere la cultura politica del partito, ma anche quelli di educare masse scarsamente alfabetizzate e, soprattutto nel PCI, di indottrinare i militanti. Al giorno d'oggi queste funzioni sono venute meno. Restano tuttavia delle necessità impellenti, tanto per il professionista politico quanto per l'organizzazione di partito: garantire la formazione di una classe politica più preparata e consapevole del proprio compito e individuare per il partito un nuovo ruolo eminentemente sociale. La formazione politica può infatti essere utile non solo a elevare l'attuale ceto politico, talvolta desolatamente inesperto, specie se le procedure di selezione restano legate alla cooptazione, ma anche a individuare per il partito una nuova *mission* che lo ponga a più stretto contatto con la cittadinanza.

La necessità di elaborare un nuovo ruolo per il partito, sottolineata dalla responsabile della Formazione Politica del Partito Democratico Annamaria Parente nell'intervista pubblicata in questo lavoro, è molto probabilmente una delle cause che potrebbe portare ad una riscoperta della formazione. Come sostiene Lombardi (2004, p. 303) "nei partiti e nei movimenti politici una delle posizioni condivise è quella dell'importanza della formazione politica. Infatti è diffusa l'idea che essendo essi i portatori di innovazione, perché sostenitori

di quelle idee su cui le società future dovranno fondarsi per una convivenza sostenibile e pacifica, è necessario dedicarsi alla formazione politica, affinché questo patrimonio trovi una reale diffusione nel sociale diventando cultura di popolo. Per questo la formazione è oggetto di grande interesse fra i politici, perché è ampiamente dimostrato che la competitività di un'organizzazione è da rintracciare nella capacità delle proprie strutture di impiegare al meglio tutte le 'preziose' risorse umane di cui dispone.”

E' proprio questo tentativo di conciliare cultura e organizzazione, idee e persone che può rappresentare il miglior viatico per una formazione politica attiva nei partiti che faccia da testa di ponte per una penetrazione nel contesto sociale. Recuperare il ruolo dei movimenti politici di “facilitatori”, come li definisce Annamaria Parente, significa entrare in sintonia con i cittadini, comprendendo quali sono i bisogni che li caratterizzano. Il quesito a cui deve rispondere il partito politico non è se esso debba o meno essere un facilitatore, ma che cosa debba facilitare. A mio avviso la risposta, dal punto di vista teorico, è semplice: i cittadini hanno bisogno di essere agevolati nel contatto con la politica: capire cosa propone un partito, come far politica, come partecipare alla vita interna di un'organizzazione, quali sono i presupposti culturali, giuridici ed economici che giustificano una proposta o un'azione di governo. Ed è evadendo a queste richieste che si produce lo scollamento tra la politica e la società civile. Il partito diventa un sistema chiuso in cui le cariche sono caratterizzate da autoreferenzialità, un gruppo di persone che non ha chiari i referenti della propria azione politica e che persegue soltanto l'ottenimento e la conservazione del potere.

Non è la preparazione in sé e per sé, dunque, il primo obiettivo della formazione politica, ma la legittimazione di un'organizzazione partitica. Un eletto può disporre di decine di titoli di studio ma essere, nonostante questo, avulso dalla realtà del proprio partito, privo del consenso che dovrebbe giustificare l'incarico che ricopre. La formazione lo integra, invece, nei fini e nella cultura dell'organizzazione, lo vaglia e gli consente di essere espressione del partito. Nel contempo la formazione consente ai militanti di apprendere le basi per comprendere la politica, per essere integrati nel partito di riferimento, per assumere consapevolezza delle motivazioni che guidano il percorso dell'organizzazione.

Non è un caso se il partito più impegnato, al giorno d'oggi, sullo sviluppo della formazione politica nel quadro generale di una maggiore istituzionalizzazione del partito, secondo quanto previsto dalla mozione del Segretario Bersani, assegni a questo elemento un

carattere di centralità. E' inevitabile, in questo percorso, guardare anche alla riscoperta di un nuovo concetto di formazione, guardare anche al modello di formazione di Barack Obama al perfezionamento di concetti sperimentati, quali la leadership diffusa, l'*empowerment*, lo *storytelling*, il *networking*, alla creazione dei Camp Obama, vera e propria *Academy* per preparare i militanti alla campagna elettorale (Gabellano, L'Impresa n. 11/2008).

Tutti i presupposti per una riscoperta della formazione sono dunque sul tavolo. Non resta – e questa sarà determinante- che la decisione dei *leader* di partito. Se la scelta sarà quella di restituire un ruolo centrale ai partiti e di proporli come elemento attivo e centrale nella compagine sociale, la formazione può rappresentare uno strumento imprescindibile per ottenere questo risultato. Se invece, riprendendo la citazione del Giulio Cesare di Shakespeare che ho posto all'inizio della trattazione, essi continueranno a guardare con sospetto “chi legge molto; è un grande osservatore, e penetra con gli occhi fino in fondo alle azioni degli uomini” essi continueranno a impedire ogni percorso virtuoso di organizzazione del partito. Continuando a temere che dalle assemblee e nell'aula del Senato emerga il loro Cassio: “gli uomini come lui non hanno mai l'animo tranquillo, finché vedono uno più grande di loro.”

## Bibliografia

- AA.VV., *Lettere e Scritti*, Fondazione Istituto Gramsci, Archivio del Partito Comunista
- AA.VV., *Formazione dei quadri e sviluppo del partito*, Sezione scuole del PCI, Roma, 1978
- AA.VV., *In cammino verso il Popolo della Libertà*, Settore dipartimenti del Coordinamento Nazionale di Forza Italia, Roma, 2008
- AA.VV., *La scuola di partito negli anni 80. Problemi e prospettive*, Sezione scuole del PCI, Roma, 1980
- AA.VV., *Problemi dello sviluppo del partito e della FGCI*, in *I Comunisti e l'unità della classe operaia 1926-1979* – Documenti scritti e discorsi, a cura della Sezione Centrale scuole di partito del PCI, Roma, 1980
- AA.VV., *Vocabolario della lingua italiana*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana fondato da Giovanni Treccani, Roma, 1986
- Alberoni F., *Movimento e istituzione*, il Mulino, Bologna, 1977
- Alberoni F., *L'arte del comando*, Rizzoli, Milano, 2002
- Almond G.A. E Powell G.B. jr., *Politica Comparata. Sistema, processi e politiche*, Il Mulino, Bologna, 1988
- Almond G.A. E Verba S., *The civic culture*, Princeton University Press, 1963
- Antiseri, D., *Trattato di metodologia delle scienze sociali*, UTET, Torino, 1996
- Arendt H., *Le origini del totalitarismo*, Einaudi, Torino, 2009

- Auteri E., *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerini e Associati, Milano, 1998
- Baget Bozzo G., *Il partito cristiano al potere: la DC di De Gasperi e di Dossetti 1945-1954*, Firenze, Vallecchi, 1974
- Baget Bozzo G., *Il partito cristiano e l'apertura a sinistra: la DC di Fanfani e di Moro 1954-1962*, Firenze, Vallecchi, 1977
- Baget Bozzo G., *La cultura politica di Forza Italia – Il liberalismo popolare, Struttura della formazione di FI*, 1999
- Bazzoffia A., Giammarco Palmieri, Paolo Parrillo, *Vademecum del Democratico. Per sapere da dove viene e dove sta andando il Partito Democratico*, Rinascita Edizioni, Roma, 2007
- Benvenuto G. con Fantò A., *Via del Corso. Il segretario dei 100 giorni svela i retroscena della rovina del Psi*. Sperling & Kupfer, Milano, 1993
- Bertolini P., *Educazione e Politica*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2003
- Blake, R.; Mouton, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co., Houston, 1964
- Blau P., *On the Nature of Organizations*, Wiley and Sons, New York, 1974
- Blumer, H., *Symbolic interactionism*, Prentice Hall, Englewoode Cliffs, 1969
- Boud, D., R. Keogh and D. Walker, *Reflection: Turning Experience into Learning*, Kogan Page, London, 1985
- Bobbio N., Matteucci N. e Pasquino D., *Dizionario di politica*, TEA 2000
- Browne W.P., *Organizational Maintenance: The Internal Operation of Interest Groups*, Public Administration Review, XXXVII, 1977
- Butler e Collins, *Il marketing politico tra prodotto e processo*, in Mellone e Newmann, Rubettino, Saveria Mannelli, 2004
- Campi A., *La destra in cammino. Da Alleanza Nazionale al Popolo della Libertà*, Rubettino, 2008
- Capperucci V., *Il partito dei cattolici. Dall'Italia degasperiana alle correnti democristiane*, Rubettino, Saveria Mannelli, 2010

- Casavola F. (a cura di), *Pensare politicamente. Linee di ipotesi educativa*, La scuola, Brescia 1988
- Casini P.F. (a cura di), *Sui banchi della politica. Complessità sociale, identità politica e formazione*, Cinque Lune, Roma 1980
- Cavalli L., Carisma, *La qualità straordinaria del leader*, Laterza, Roma-Bari 1995
- Ceccanti S., *Le istituzioni della democrazia : tra crisi e riforma*, Edizioni Dehoniane, Roma 1991
- Cerase F.P. (a cura di), *La nuova dirigenza pubblica: esperienze e percorsi di una riforma*, Carocci, Roma, 1999
- Cervone V. e Cesaro G., *La formazione politica*, Napoletana, Napoli 1980
- Ciaurro G.F., *Le Istituzioni Parlamentari*, Giuffrè editore, Milano, 1982
- Cocozza A., *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1996
- Cocozza A., *La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano 2004
- Cocozza A., *Direzione Risorse Umane*, Franco Angeli, Milano 2006
- Cocozza A., *Persone organizzazioni lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2010
- Cortellazzi S., *L'arte e la parte. La formazione professionale e i nuovi scenari formativi*, Franco Angeli, Milano 2004
- D'addio M., *Storia delle dottrine politiche*, vol. I e II, ECIG, Genova 1992
- D'Alema M., Ottaviano F. (a cura di), *La formazione politica in un moderno partito riformatore*, Istituto Togliatti – Commissione Organizzazione, Roma, 1988
- Dahl R., *La democrazia e i suoi critici*, Editori Riuniti, Roma 1990
- Della Pasqua L., *La svolta del predellino. Storia, segreti e retroscena della nascita del Popolo della Libertà*, Bietti Media, Brescia-Milano, 2009
- Della Porta D., Vannucci A., *Un paese anormale*, Laterza, Roma-Bari, 1999
- Della Porta D., *I partiti politici*, Il Mulino, Bologna 2009
- Diletti M., *I think tank*, il Mulino, Bologna, 2009

- Downs A., *Inside bureaucracy*, Little, Brown & Co., Boston, 1957
- Duverger M., *Classe sociale ideologia e organizzazione partitica*, in C. Sivini, *Sociologia dei partiti politici*, Il Mulino, Bologna, 1980
- Duverger M., *I partiti politici*, Il Mulino, Bologna, 1961
- E. Bassi, *Risorse umane in azienda*, Newsletter di organizzazioni speciali n° 81, anno XII, 2001
- Eldersveld S., *Political Parties: A Behavioral Analysis*, Rand McNally, Chicago 1964
- Eliassen K. e Svaasand L., *The formation of Mass Political Organizations: An Analytical Framework*, "Scandinavian Political Studies", X, 1975
- Ferrari R., *La diagnosi organizzativa e l'analisi dei bisogni formativi*, in Aif- Associazione Italiana Formatori, Professione formazione, Franco Angeli, Milano 1998
- Filardo V., *Fare politica educando alla politica*, Gangemi, Roma 2000
- Fisichella D., *Partiti e gruppi di pressione*, il Mulino, Bologna, 1972
- Fisichella D., *Lineamenti di scienza politica*, Carocci, Roma, 1998
- Demarchi F., Ellena A., Cattarinussi B., *Nuovo Dizionario di Sociologia*, Edizioni Paoline, 1987
- Galli G., *Storia del PCI: Livorno 1921, Rimini 1991*. Milano, Kaos edizioni, 1993
- Galli G., *I partiti politici italiani (1943-2004)*, BUR 2004
- Galli G., *Storia della DC: Mezzo secolo di Democrazia Cristiana*, Kaos, Milano 2007
- Gallino L., *Dizionario di sociologia*, Tea, Milano 2000
- Giovagnoli A., *Il partito italiano: la Democrazia Cristiana dal 1942 al 1994*, Bari, Laterza, 1996
- Golia C., *Dentro Forza Italia. Organizzazione e militanza*, Marsilio, Venezia, 1997
- Gouldner A., *Per la sociologia*, Liquori, Napoli, 1977
- Gramsci A., *Introduzione al primo corso della scuola interna di partito*, in *La costituzione del partito comunista 1923-26*, Torino, Einaudi, 1972
- Graziano L., *Compromesso storico e democrazia consociativa – verso una nuova democrazia?* in Tarrow S., *La crisi italiana*, Einaudi, Torino, 1979
- Homans, G. E., *Fundamental social process*. In N.J. Smelser (a cura di), *Sociology: An introduction* (II ed.), New Kork, John Wiley, 1973

- Ignazi P., *Dal PCI al PDS*, Bologna, il Mulino, 1992
- Ignazi P., *Partiti politici in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2008
- Invernizzi, *La comunicazione organizzativa*, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, Sperling&Kumpfer Editori, 2003
- Kanelkin C. e Olivetti Manoukian F., *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*, NIS, Roma 1991
- Kendall D., Lothian Murray J., Linden R., *Sociology in our time*, Scarborough, On: Nelson, 2000
- Kirchheimer, *The transformation of the Western European Party System*, in J. LaPalombara e M. Weiner (a cura di), *Political Parties and Political Development*, Princeton University Press, Princeton, N.J., 1966
- Leonardo Sciascia, *Todo modo*, Einaudi, 1974
- Lijphart A., *Le democrazie contemporanee*, Il Mulino, Bologna 2001
- Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGrawHill, New York, 1967
- Likphart A., *Le democrazie contemporanee*, Il Mulino, Bologna, 1966
- Lipari D., *Idee e modelli di progettazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma 1987
- Lombardi P., *Competenze di base per la progettazione della formazione politica*, tesi di laurea, Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Facoltà di Sociologia, Cattedra di sociologia politica, anno accademico 2000/2001
- Lombardi P., *La scienza della formazione politica*, European Press Academic Publishing, Firenze 2004
- Longo L., *Ipotesi di una fusione tra comunisti e socialisti*, in AA.VV., *I Comunisti e l'unità della classe operaia 1926-1979 – Documenti scritti e discorsi*, Sezione Centrale scuole di partito del PCI, Roma, 1980
- Machiavelli N., *Il Principe*, Giuseppe Bauer Librajo, Francoforte sul Meno, 1852
- Mafai M., *Botteghe oscure, addio. Com'eravamo comunisti*, Mondadori, Milano, 1996
- Manzella A., *Il Parlamento*, Il Mulino 1977

- Marijnen A., *Connaitre le monde pour le transformer: la formation des cadres du PCI 1945-1956*, in Quagliariello G., Orsina G., *La formazione della classe politica in Europa (1945-1956)*, Roma-Bari-Manduria, Lacaïta, 2000
- Martinelli R., Gozzini G., *Storia del Partito Comunista Italiano*, Torino, Einaudi, 1998
- Martino A., *Lezioni di economia Politica I*, Cedam, Padova 2000
- Mazzatosta M. T., Ruggiero M. A. , Volpi C., *La professione politica – Strumenti e materiali di formazione*, Pellegrino, Cosenza 1987
- Mazzatosta M. T., Volpi C., *Il partito in cattedra*, Bulzoni, Roma 1983
- Mazzoli G., *Formapolitica. Materiali di lavoro per le scuole di formazione all'impegno sociale e politico*, Idea duemila 1992
- Mead, G.H, *Mente, sé e società*, Giunti-Barbera, Firenze, 1972
- Memo G., *Cultura politica e democrazia: la formazione politica in Italia e nei partiti della sinistra europea*, Riuniti, Roma 1990
- Michels R., *La democrazia e la legge ferrea dell'oligarchia : saggio sociologico*, Cooperativa Tipografica Manuzio, Roma, 1910
- Michels R., *La sociologia del partito politico*, Bologna, Il Mulino, 1966
- Montanelli I., Granzotto P., *Sommario di Storia d'Italia dall'Unità ai giorni nostri*, Milano, Rizzoli, 1986
- Montecalvo O, *Clubs Forza Italia e movimento politico: riflessioni sulla possibile dialettica tra opinionismo e partito*, Laterza, Bari, 1994
- Moroni C. *Da Forza Italia al Popolo della Libertà*, Carocci, 2008
- Mosca G., *La classe politica*, Laterza, Bari 1966
- Natta A, *Relazione sulle conclusioni della Commissione di Organizzazione ne in I Comunisti e l'unità della classe operaia 1926-1979 – Documenti scritti e discorsi*, a cura della Sezione Centrale scuole di partito del PCI, Roma, 1980
- Olivetti A., *L'ordine politico delle comunità dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Edizioni di Comunità, Milano, 1946
- Olson M., *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1983
- Orsina G. e Quagliariello G. (a cura di), *La formazione della classe politica in Europa 1945-1956*, Roma-Bari-Manduria, Lacaïta, 2000

- Panebianco A., *Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici*, il Mulino, Bologna 1982
- Panebianco A. (a cura di), *L'analisi della politica. Tradizioni di ricerca, modelli, teorie*, il Mulino, Bologna 1989
- Pasquino G., *La classe politica*, Il Mulino, Bologna, 1999
- Pasquino G., Venturino F., *Il partito democratico di Bersani, persone, profilo e prospettive*, Bononia University Press, Bologna, 2010
- Peducci C., *L'educazione politica nel quadro dell'educazione permanente*, Le Monnier, Firenze 1976
- Perrone N., *Il segno della DC*, Bari, Dedalo, 2002
- Pizzorno A., *Le radici della politica assoluta e altri saggi*, Feltrinelli, Milano, 1993.
- Poggi G. (a cura di), *L'organizzazione politica del PCI e della DC*, Il Mulino, Bologna 1968
- Poli E., *Forza Italia: strutture, leadership e radicamento territoriale*, Il Mulino, Bologna, 2001
- Popper, K.R., *La logica delle scienze sociali*, in AA.VV., *Dialettica e positivismo in sociologia*, Einaudi, Torino, 1972
- Popper, K.R., *Problemi, scopi e responsabilità della scienza*, Einaudi, Torino, 1969
- Quagliano G. P., *Fare formazione*, il Mulino, Bologna 2001
- Recchi E., *La formazione della classe politica parlamentare (1992-1996) ed il "regime dei partiti"* in Bettin G., *Politica e società : studi in onore di Luciano Cavalli*, CEDAM, Padova 1997
- Recchioni M., *Formazione e nuove tecnologie*, Carocci, Roma 2001
- Romain J., Metsch M., *Divergere diversamente. I cinque riflessi del leader*, Franco Angeli, Milano, 1992
- Romita G., *Origini, crisi e sviluppo del socialismo italiano*, Tip. L. Morara, 1951
- Salvaggiuolo G., *Flop, breve ma veridica storia del Partito democratico*, Alberti Castelveccchi, Roma, 2009
- Salvati M. *Il partito democratico per la rivoluzione liberale*, Feltrinelli, Milano, 2007

- Salvati M., *Per il Partito Democratico. Alle origini di un'idea politica*, Il Mulino, Bologna, 2003
- Sartori G., *La politica. Logica e metodo in scienze sociali*, SugarCo, Milano 1979
- Sartori G., *Mala Tempora*, Laterza, Roma-Bari, 2004
- Sartori G., *Teoria dei partiti e caso italiano*, SugarCo, Milano 1982
- Sartori G., *The typology of party systems: proposal for improvement*, in E. Allardt e S. Rokkan (a cura di), *Mass Politics, Free Press*, New York, 1970
- Schumpeter, J., *Capitalismo socialismo e democrazia*, Edizioni Comunità, Milano, 1955
- Secchia P., *Piu forti i quadri, migliore l'organizzazione*. Intervento al VI Congresso del P. C. I. Gennaio 1948, Tip. La Stampa Moderna, Roma 1948.
- Secchia P., *Il partito della rinascita. Rapporto alla Conferenza nazionale d'organizzazione del Partito comunista italiano*. Firenze, 6-10 gennaio 1947, U.E.S.I.S.A., Roma 1947
- Selznick P., *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1957
- Selznick P., *The organisational Weapon*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1960
- Sgroi E. (a cura di), *L'educazione alla politica. Azione collettiva e scuole di formazione in Italia*, Meridiana Libri, Catanzaro 1993
- Smelser, N. J., *Manuale di sociologia*, il Mulino, Bologna, 2002
- Tucker R., *The theory of charismatic leadership*, Braziler, New York, 1970
- Vallauri C., *Alle radici della politica italiana : la formazione delle oligarchie cause e antinomie della svolta, 1946-1996*, Gangemi, Roma 1997
- Venturi M., *Sdraiati sulla linea : come si viveva nel PCI di Togliatti*, A. Mondadori, Milano 1991
- Vittoria A., *Storia del PCI 1921-1991*, Roma, Carocci, 2006
- Weber M., *La professione politica*, Armando, Roma 1997
- Weber, M., *Economia e società*, Ed. Comunità, Milano, 1968
- Wills C., *La élite del potere*, Feltrinelli, Milano 1959
- Zaslavsky V., *Storia del sistema sovietico. L'ascesa, la stabilità, il crollo*, Carocci, 2001

## Letteratura grigia

- AA.VV. *Rivista trimestrale "La scuola di partito"*, n. 3 Settembre-Novembre 1976
- Gabellano S., *L'Impresa* n. 11/2008 (Il Sole 24 ore)
- Laggia A., *Jesus*, 7 luglio 1999
- Mortati C., *Per l'Azione*, n. 10-11, dicembre 1949
- Saviano C. *La Repubblica*, 12 giugno 2010
- Parente A., *Rivista bimestrale "Reset"*, n. 122 Novembre-Dicembre 2010
- Tilliaco N., *Il Foglio*, 27 marzo 2009
- *Il Corriere della sera*, 15 novembre 1989
- *Panorama*, 11 novembre 1990

## Sitografia

- [http://archivistorico.corriere.it/2007/dicembre/10/Fini\\_Vassallum\\_Truffa\\_ira\\_Forza\\_co\\_9\\_071210045.shtml](http://archivistorico.corriere.it/2007/dicembre/10/Fini_Vassallum_Truffa_ira_Forza_co_9_071210045.shtml)
- [http://wai.camera.it/\\_dati/leg14/lavori/stenografici/framevar.asp?sedpag=sed688/s090.htm](http://wai.camera.it/_dati/leg14/lavori/stenografici/framevar.asp?sedpag=sed688/s090.htm)
- <http://www.affarinternazionali.it/articolo.asp?ID=1154>
- <http://www.affarinternazionali.it/articolo.asp?ID=1154>
- <http://www.alberoni.it/>
- <http://www.antoniopalmieri.it/senza-categoria/scuola-di-formazione-di-gubbio-2>
- <http://www.antoniopalmieri.it/senza-categoria/summer-school-magna-carta>
- <http://www.archivide.it>
- [http://www.associazionedeicostituzionalisti.it/dossier/legge\\_elettorale/nuova\\_legge\\_petrillo.html](http://www.associazionedeicostituzionalisti.it/dossier/legge_elettorale/nuova_legge_petrillo.html)

- <http://www.camelotdestraideale.it/2009/03/23/>
- [http://www.corriere.it/editoriali/10\\_novembre\\_07/sartori-che-fare\\_602ef5ea-ea47-11df-acba-00144f02aabc.shtml](http://www.corriere.it/editoriali/10_novembre_07/sartori-che-fare_602ef5ea-ea47-11df-acba-00144f02aabc.shtml)
- <http://www.corriereromano.it/news/2794/tutteneews/Ecco-la-capolista-del-Pd.html>
- <http://www.dsonline.it>
- <http://www.fanpage.it/partito-democratico-e-scontro-su-mirafiori-anche-chiamparino-applaude-marchionne/>
- <http://www.farefuturofondazione.it>
- <http://www.farefuturofondazione.it>
- <http://www.fondazionegramsci.org/>
- <http://www.formazionepolitica.org>
- <http://www.galassiareti.com/>
- [http://www.giuffre.it/age\\_files/dir\\_tutti/pdf/ciaurro/Frontespizio.PDF](http://www.giuffre.it/age_files/dir_tutti/pdf/ciaurro/Frontespizio.PDF)
- <http://www.ilfoglio.it/>
- <http://www.ilfoglio.it/duepiudue/756>
- <http://www.ilfoglio.it/soloqui/2094>
- <http://www.ilriformista.it/>
- <http://www.inbuonemani.org>
- <http://www.intra.camera.it/docesta/307/21149/documentotesto.asp?tiposezione=C&sezione=1&tabella=C.1.8#inizio>
- <http://www.libero-news.it/articolo.jsp?id=555574>
- <http://www.lospaziodellapolitica.com/2009/11/il-futuro-dei-think-tank-italiani-visto-da-noi/>
- <http://www.magna-carta.it/>
- <http://www.partitodemocratico.it/>
- <http://www.politicamentecorretto.com/index.php?news=1018>
- <http://www.popolodellaliberta.it>
- <http://www.ragionpolitica.it/cms/index.php/la-storia-di-ragionpolitica-raccontata-da-don-gianni-baget-bozzo.html>

- <http://www.repubblica.it/2006/c/sezioni/politica/versoelezioni38/caldporcata/caldporcata.html>
- [http://www.repubblica.it/politica/2010/06/12/news/silvio\\_risponde-4782386/](http://www.repubblica.it/politica/2010/06/12/news/silvio_risponde-4782386/)
- <http://www.runningonline.org>
- <http://www.sanpaolo.org/jesus00/0799je/0799je12.htm>
- <http://www.scuoladigubbio.it/>
- <http://www.scuoladipolitica.it/>
- <http://www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/Statistiche/Composizione/SenatoriPrimoIncarico.html>
- <http://www.sturzo.it/site/it-IT/>
- [http://www.teamsviluppo.com/GuidaGramsci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=201&Itemid=697](http://www.teamsviluppo.com/GuidaGramsci/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=697)
- <http://www.textlog.de/7415.html>
- <http://www.vip.it/fini-a-gubbio/>
- <http://www.votailprof.it/Unimagazine/nazionale/master-borse/Tre-nuovi-maser-da-Running-lobby-parlamento-politica-207072>
- <http://www.wicomwebpace.com/freefoundation/>
- <http://www.wikipedia.org/>