

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

## RIASSUNTO

# 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

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

# 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 del PCI 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 Il Pd: il peso dell'eredità storica e le difficoltà organizzative

### **5. Conclusioni**

5.1 Alcune considerazioni finali

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 tema, ché sono sempre Cesare.*

*William Shakespeare, Giulio Cesare*

## **1. Le tesi che sostengo**

E' opportuno che, in questo breve riassunto del mio lavoro, anteponga ad ogni considerazione le tesi che sostengo, in modo da dare fin dall'inizio una chiara percezione di quali siano i miei obiettivi nella trattazione. Ovviamente **la prima finalità della trattazione è quella di restituire un quadro completo, ancorchè sintetico, delle esperienze di formazione.** Il lavoro di raccolta documentale e di testimonianze spero possa risultare interessante di per sé, anche trascurando gli scopi di seguito illustrati. E' bene, tuttavia, che esponga fin da subito quello che è il vero oggetto del lavoro svolto, che mira ad evidenziare alcuni aspetti che spiegano la presenza o l'assenza di alcune funzioni essenziali della formazione politica nei casi esaminati (Partito Comunista Italiano, Democrazia Cristiana, Popolo della Libertà, Partito Democratico).

- 1) **La formazione politica è un elemento essenziale non solo per il professionista politico, ma anche per l'organizzazione di partito**
- 2) **La formazione politica all'interno del partito è posta in stretta correlazione con il modello organizzativo,** specie con quella particolare variabile che è il grado di istituzionalizzazione della struttura (Panebianco, 1982). Più un partito è istituzionalizzato più la formazione politica è posta al centro delle attività di partito.
- 3) La formazione politica interna al partito è influenzata dall'organizzazione non solo per il fatto che essa stessa ne è una componente, ma piuttosto perché **la formazione plasma l'organizzazione.** Le sue funzioni, riassunte nel par. 4 del presente riassunto, influiscono non soltanto sulla preparazione del personale politico, ma sono a servizio della struttura: la legittimano, consentono la correzione di storture organizzative, ne permettono il ricambio interno, assolvono a funzioni di socializzazione.
- 4) **In modelli di partito a bassa istituzionalizzazione,** con un'organizzazione debole, come quelli in cui vi è una leadership scarsamente coesa o, nel caso diametralmente opposto, in cui una leadership carismatica che impedisce la costituzione di strutture che

possano limitarne la libertà d'azione, la formazione politica, che resta sussidio fondamentale a chi si avvia a questa attività, **non scompare ma si trasla in organismi esterni al partito politico.**

5) Inevitabilmente quando sono tali soggetti (agenzie, fondazioni, professionisti, collaboratori) a fare formazione, o quando la formazione è demandata al professionista politico stesso che soddisfa da sé i suoi bisogni educativi, essa **smarrisce le funzioni strumentali all'organizzazione.** Diviene quindi un'attività opzionale che, seppur importante, perde ogni carattere di obbligatorietà, portando ad un generale peggioramento della qualità del ceto politico.

## 2. Presentazione del lavoro

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*, “prestatati 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 nella trattazione 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), ma senza la possibilità di esprimere preferenze.

Nel **primo capitolo** ho parlato 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** ho preso 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** metto 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 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, finanzieri, 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)

### **3. Cos'è la formazione politica**

Tutto il mio lavoro verte sulla formazione politica. In questo breve riassunto reputo pertanto utile richiamare una definizione dell'oggetto della trattazione.

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 termine 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 il 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 ζῶν 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”.

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” (*ibid.*, 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”.

#### **4. Le conclusioni a cui sono pervenuto**

Spero di aver dato, nel mio lavoro, un quadro abbastanza preciso della formazione politica tanto dal punto di vista teorico, quanto nei suoi risvolti pratici (benché limitato ai quattro casi in esame). Ciò che ho tentato di fare è individuare dei presupposti analitici e di tradurli nei casi pratici. 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) diffondere l'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 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>

Fig. 1 – Le funzioni della formazione nei casi esaminati

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>1</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

---

<sup>1</sup> Sempreché il *leader* stesso non decida di porre in essere un processo di "routinizzazione della *leadership*

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 "prestatati 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 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 una 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, oggi, 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 dolevano 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. 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*, Rubbettino, 2008
- Capperucci V., *Il partito dei cattolici. Dall'Italia degasperiana alle correnti democristiane*, Rubettino, Soveria 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
- Coccozza A., *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1996
- Coccozza 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
- Marijenen 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, Lacaíta, 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 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, Lacaixa, 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
- Quaglino 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 Castelvevchi, 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://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)
- [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.archividc.it>
- [http://www.associazionedeicostituzionalisti.it/dossier/legge\\_elettorale/nuova\\_legge\\_per\\_trillo.html](http://www.associazionedeicostituzionalisti.it/dossier/legge_elettorale/nuova_legge_per_trillo.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/>