

COMUNE DI ITRI

nella provincia di Latina

di Maria Ausilia **MANCINI**

INDICE

Il Presentazione

Il Comune di Itri

Cap. 1 Lo Scenario

Cap. 2 Le Strategie

Cap. 3 L'Organizzazione:

• *le Tecnologie*

• *le Risorse Umane*

Cap. 4 La Cultura

Cap. 5 La Comunicazione

IL PROGETTO

Bibliografia

Presentazione

Il corso di Sociologia dell'Organizzazione tenuto presso l'Università di Cassino nel 2° semestre dell'anno Accademico 2001/2002, si avvia con un piccolo gruppo di studenti del III indirizzo del corso di laurea in Scienze dell'educazione, Esperto nei processi della formazione.

Il professore, Renato DIGREGORIO, apre le lezioni con una "sconcertante" proposta: il corso avrà una importante componente di esperienza sul campo in una Organizzazione scelta da noi, Comuni, ASL, Aziende pubbliche e/o private...per cui dovremo elaborare un Progetto formativo. Lo studio delle organizzazioni da noi scelte verrà ad essere scandito in passaggi sequenziali e sarà preparato in aula il percorso da fare così da seguire e affrontare le situazioni.

Ammetto di aver pensato che la cosa sarebbe stata complicata, difficile, e sicuramente non sarei stata in grado di portarla a termine ma, era tutto molto entusiasmante. Andare in una organizzazione, avere i mezzi e le conoscenze per poterla studiare, comprendere e condividere il progetto era una proposta interessante.

Al primo impatto tutto questo sembrava una cosa impossibile. Io non avrei saputo neppure dire "cosa" cercare per capire "dove" era il punto critico di una organizzazione nella sfortunata (per me) ipotesi che qualcuno me lo chiedesse. Tutto questo ha continuato a spaventarmi (!) almeno per il primo mese e mezzo di lezioni. Non uscivo dal buio.

Tutto finché ad una lezione di tirocinio teorico di inizio maggio, uno studente, ha cercato di sminuire il metodo della *formazione intervento* a favore di quella tradizionale.

Improvvisamente tutto il percorso fatto, la fatica di comprendere, la decisione di voler capire *dove* il Professore voleva condurci e *come* ci voleva condurre è diventato chiaro. Mi sono alzata e come se stessi parlando di cose che avevo da sempre veramente capito ho cercato di spiegare agli altri (eravamo una quarantina di studenti del III indirizzo) le motivazioni della scelta di un percorso "difficile" ma duraturo.

Finalmente avevo un po' di chiarezza. Soprattutto mi sembrava una cosa bella il metodo. Non un pacchetto "fast-food" ma un vero percorso interattivo e coinvolgente le persone e la creatività di ciascuno: difficile tirarsi indietro, difficile partecipare solo per ascoltare o peggio per "scaldare la sedia", difficile dire *poi* di non sapere quanto veniva proposto, difficile dire non mi interessa!

Nella lezione di organizzazione seguente a quella del tirocinio "galeotto", il professore ci raccontò la sua esperienza alla Enichem. Miracolo: capivo!

La tragedia affiancata è che avevo la sensazione di una solitaria comprensione, non c'erano gli altri o almeno non per quello che vedevo io. Davanti a me la **possibilità**. Il mio contesto inamovibile diventava improvvisamente pieno di opportunità: il silenzio era finito.

Il linguaggio del professore che racconta di esperienze, di realtà e di concretezze in un ambiente accademico non è stato semplice da afferrare. Credo inoltre che sia stato impegnativo per gli studenti perché lo scopo era di comunicare un'esperienza e non solo cognizioni: comunicare, condividere un'esperienza dunque una realtà, qualcosa che era successo alla persona e per l'intuizione della persona che ci stava parlando.

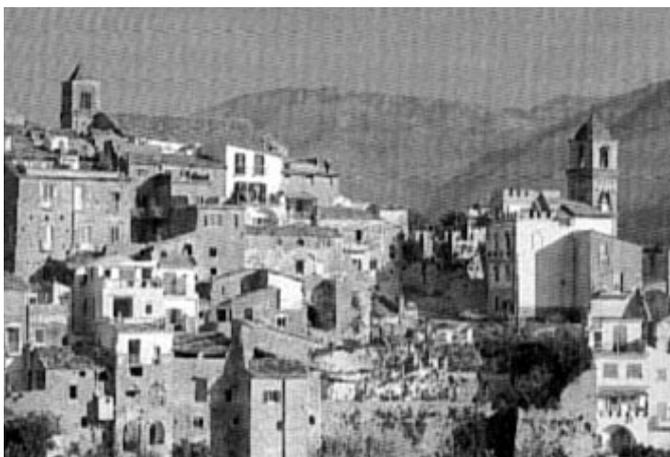
È stato impegnativo il percorso, difficile da capire, ma è valsa la pena tenere duro, porre fine alle mie 150 ore di studente lavoratore, ma arrivare alla conclusione, seppure incerta, di aver afferrato il concetto.

"Raccontare" è uno stile difficile da trovare in un insegnante, eppure è un mezzo essenziale per trasmettere contenuti che non siano solo teorici. Può sembrare poco opportuno ma, questo modo di procedere nell'insegnare, chiama alla mente il pensiero di BRUNER: *"Il pensiero narrativo deve diventare uno strumento della mente capace di creare significato. (...) L'educazione, in tutti i sistemi che dipendono da un'autorità, presenta rischi perché apre una discussione sull'autorità costituita. L'educazione è pericolosa, perché alimenta il senso della possibilità* ¹.

Mi piace ricordare che durante il corso molte volte il senso della "possibilità" è venuto fuori come un naturale strumento creativo di chi si prepara a fare formazione.

1. LO SCENARIO

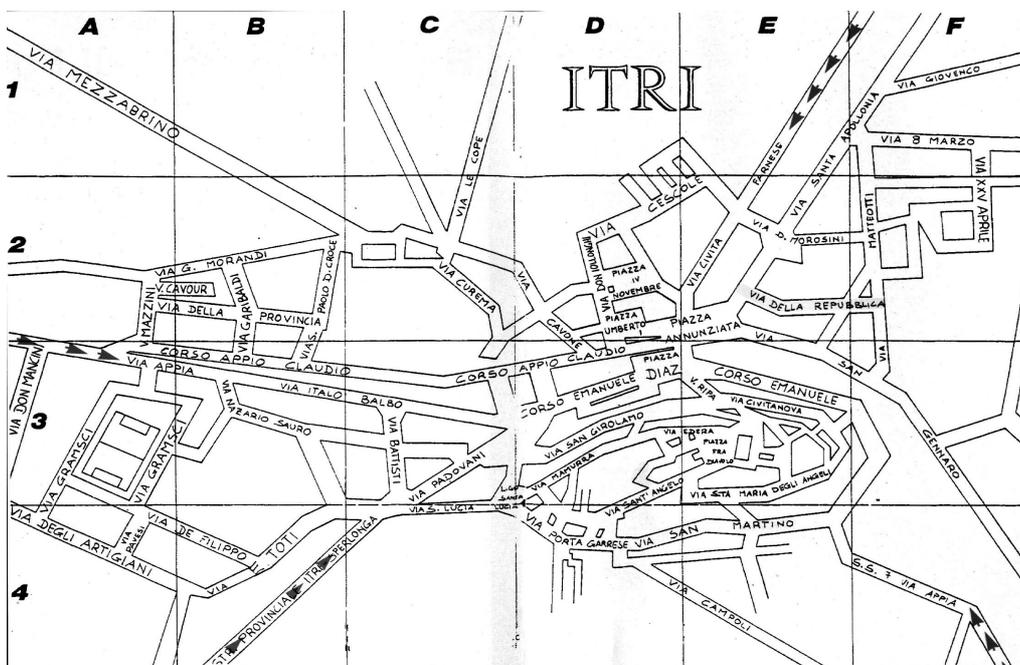
Il Comune di ITRI nella provincia di Latina ha circa 9.200 abitanti. Il Sindaco è il Dott. Giovanni AGRESTI in carica dal maggio del 2001.



Il **Territorio** è in prevalenza montano anche se, in linea d'aria, è vicino a zone marittime quali Formia, Gaeta

e Sperlonga. I comuni citati sono tra loro confinanti. Itri ha una tradizione agricolo-artigianale, è inserito nella Comunità Montana e, nella zona Nord, nel Parco dei Monti Aurunci.

La **Rete viaria**. Il Comune è posto su un crocevia di strade che lo collegano agevolmente ai comuni limitrofi e, in particolare la strada Statale Appia lo attraversa interamente in senso longitudinale (proveniente da Roma-Fondi per Formia-Napoli). Attraverso strade Provinciali è collegato a Sperlonga e Campodimele, è dotato di moltissime strade comunali interne che conducono alle zone di campagna e da carrabili bianche e sentieri verso il parco degli Aurunci e le zone di campagna e montagna del territorio.



Sulla statale Appia verso Formia, a poca distanza dal centro abitato c'è la **stazione ferroviaria**, discretamente servita per il traffico locale e, comunque, vicina pochi km dalla più importante stazione di Formia.

I **Comuni limitrofi** sono Campodimele (LT), Fondi (LT), Formia (LT), Gaeta (LT), Sperlonga (LT), Esperia (Fr), di questi, **quelli più simili per territorio**, economia e ambiente culturale sono Campodimele, Fondi e Sperlonga.

L'**edilizia**. La città si presenta in espansione e dal 1975 è presente un piano regolatore. I cittadini trovano facilmente casa e hanno, prioritariamente, case di proprietà (60%). La facilità e la maggiore economicità del mercato edilizio ha incrementato il fenomeno del trasferimento di circa 1.000 cittadini dai comuni limitrofi, in special modo da Gaeta che, ha un mercato della casa caro ed inoltre fermo per le nuova edilizia. La città registra oltre al fenomeno dei trasferimenti dagli altri comuni, la presenza anche di immigrati extra-comunitari.

Le **Scuole** presenti sono un Asilo Nido, la Materna, le Elementari e la scuola Media Inferiore. I ragazzi **per continuare gli studi si spostano** con Pullman di linea nelle città di Gaeta, Formia e Fondi per quanto riguarda la scuola superiore.



Per l'**Università** principalmente a Roma e Napoli. Si rilevano anche spostamenti verso Siena. Il livello di scolarizzazione dei giovani è alto: diploma e università.

Per **lavorare** i giovani attualmente, si spostano comunque. Pochi trovano lavoro nella città, molti nell'*interland* con una flessione degli ultimi tempi verso Gaeta. Non c'è un fenomeno importante di imprenditoria giovanile ma negli ultimi tempi lo Sportello Informa giovani ha iniziato ad operare in tal senso.

Come già detto, la **città si è sviluppata** su un incrocio di vie di comunicazione: verso il mare e verso l'interno della regione Lazio. La città collegata meglio è Formia che resta comunque la più vicina.

Le **attività economiche** principali sono legate all'agricoltura che è diversificata e frazionata, soprattutto svolta come secondo lavoro e cooperative di olivicoltori. Vi sono botteghe artigiane ed avviate attività di ristorazione: taverne, pub, ristoranti, pizzerie, bar e una enoteca. Gravita sul territorio del Comune un rinomato e venerato Santuario Mariano, meta di numerosi pellegrini e oggetto di forte culto da parte della cittadinanza.

La zona ha interessanti **prodotti tipici** quali la produzione di Olio e olive, di formaggi freschi e salati tipici.

Sono presenti le **Associazioni**: Commercianti, Industriali, Comunità Montana, Ente parco, Associazioni agricole, Associazioni Artigiani, Cooperative Sociali, Pro-Loce, Associazioni culturali.

Il Comune **ha un sito Internet**. Sarebbe però un servizio positivo per i cittadini un portale internet del comune. Non troppo per i turisti né per le attività economico-industriali e relativamente per i servizi.

In città **non c'è Ospedale** (presente a Formia, Gaeta e Fondi) ma il CUP e un poliambulatorio che effettua un servizio di analisi in loco.

Nel comune gli **spazi ricreativi e di divertimento** sono il Campo sportivo di calcio, Struttura geodetica per sport vari, Campi da tennis privati, Palazzetto dello sport; c'è un Cinema/Teatro d'epoca in ristrutturazione già finanziato e un Bowling che è il più grande della zona.

Le **principali attività culturali e sociali** che conducono a manifestazioni cittadine e richiamano partecipazione dai comuni limitrofi sono: San Giuseppe, Infiorata, Itri-Jazz, varie manifestazioni estive e la Festa patronale (Madonna della Civita).

Il Comune con Enti e Organismi presenti sul territorio ha un buon livello di comunicazione.

Il **comune ha una gestione dei servizi veloce** e riesce a fornire certificati edilizi in un giorno. È informatizzato nei suoi uffici ed ha un server di collegamento.

La casa Comunale è interessata da grossi lavori di ristrutturazione in stadio avanzato.



2. LE STRATEGIE

Le Prospettive del Sindaco

VERSO LA CITTÀ

1. Sviluppo del turismo sul territorio

- è in studio un progetto di “aree turistiche leggere”(cfr Umbria - Toscana) nella parte di territorio attraversata dalla strada panoramica verso Sperlonga.

La tipologia di turismo da attrarre, non è solo quella di tipo “dormitorio” per i comuni di turismo balneare confinanti (Gaeta, Sperlonga) ma, intende valorizzare le zone verdi e i servizi. Tra le attrattive dovrebbe essere incentivata l’Eno-gastronomia, l’agriturismo, l’attenzione alla naturalità dei prodotti e alla salubrità dell’ambiente. L’Assessore al Turismo ne è il responsabile.

2. Sviluppo e miglioramento dei servizi al cittadino sanità, viabilità, attenzione al miglioramento dell’arredo urbano:

- **sanità:** entro giugno 2002 è previsto il potenziamento del CUP attraverso la presenza di vari medici specialisti. Entro l’anno 2002 si prevede la conclusione un accordo quadro con il Reparto Geriatrico dell’Ospedale di Minturno per uno screening della popolazione anziana;
- **verde pubblico attrezzato:** conclusione dei lavori per la villa comunale;
- **area mercato:** progetto di sistemazione dell’area per il mercato settimanale;
- **viabilità interna:** entro il 2003 sarà razionalizzata attraverso l’adesione al “progetto PRUST” e sarà introdotto il trasporto pubblico urbano;
- **la viabilità verso Gaeta/Terracina** sarà migliorata attraverso l’ampliamento di una già esistente strada intercomunale che segue un percorso alternativo allo scorrere del traffico pesante presente sulla statale Flacca.
- **stazione ferroviaria:** sarà ampliato il parcheggio per creare le condizioni di un miglioramento dei collegamenti con Roma e Napoli.
- si prevedono **nuove assunzioni** nei livelli alti dell’organizzazione comunale;
- **recupero** fiscale dell’evasione e dell’imposta sulle case di campagna che è al 60% di evasione.

3. Sviluppo del terzo settore

Settori economici:

- prevalente è quello Agricolo-Turistico e il settore di cui si prevede l'**espansione è l'artigianato** che vede presenti molte piccole aziende sul territorio, dall'agricoltura all'edilizia, agli infissi alla carpenteria...;
- sviluppo e protezione della coltivazione e lavorazione dell'oliva itrana (più conosciuta come "oliva di Gaeta") per cui è prevista una associazione con i Comuni che hanno lo stesso tipo di produzione (Minturno e Sonnino) per il marchio IGP.
- Servizi sociali: incremento e sostegno alle cooperative (già esistenti) di assistenza agli anziani ed ai disabili.
- Raccolta rifiuti: deve essere avviata verso la raccolta differenziata più razionalmente.

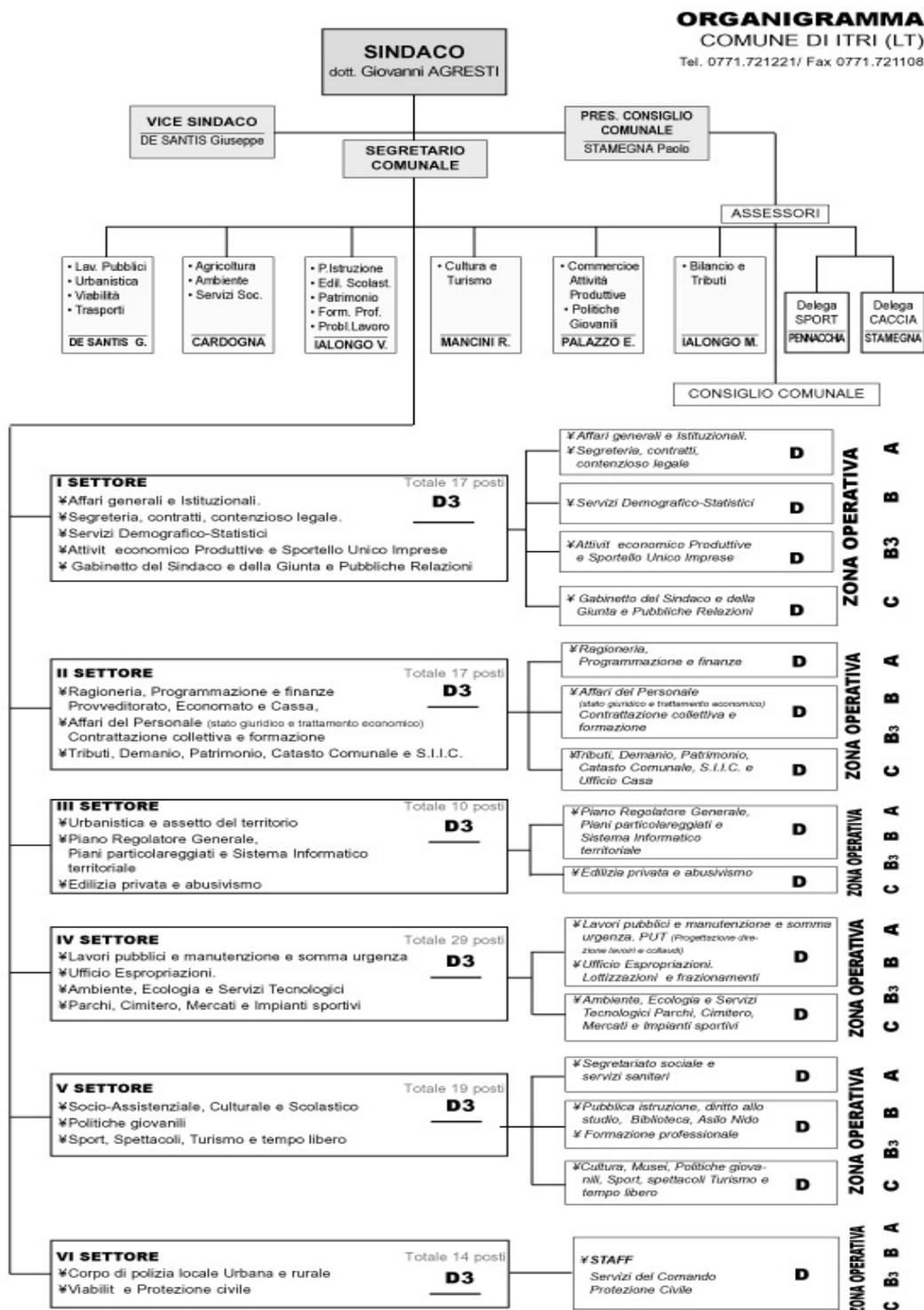
STRATEGIE E ORGANIZZAZIONE DEL COMUNE

Il **Sindaco** ritiene che:

- il Comune allo stato attuale sia abbastanza funzionante nell'erogare servizi; il personale però avendo un livello di informatizzazione mediocre avrebbe la necessità di una formazione più approfondita. Il **problema delle risorse** rende problematico gestire la formazione;
- i **dipendenti** nei livelli alti e i responsabili abbiano bisogno di formazione indirizzata all'acquisizione di una maggiore autonomia nella gestione delle procedure e nell'esplicazione delle specifiche competenze;
- avendo effettuato da poco assunzioni – e apprestandosi a farne altre – il **personale** (nuovo assunto ed in servizio), avrebbe bisogno di essere formato per meglio rispondere alle esigenze dell'organizzazione comunale;
- il Comune debba studiare mezzi per migliorare il livello e la qualità della Comunicazione tra il cittadino e l'organizzazione comunale perché siano efficaci ed efficienti.

3. L'ORGANIZZAZIONE

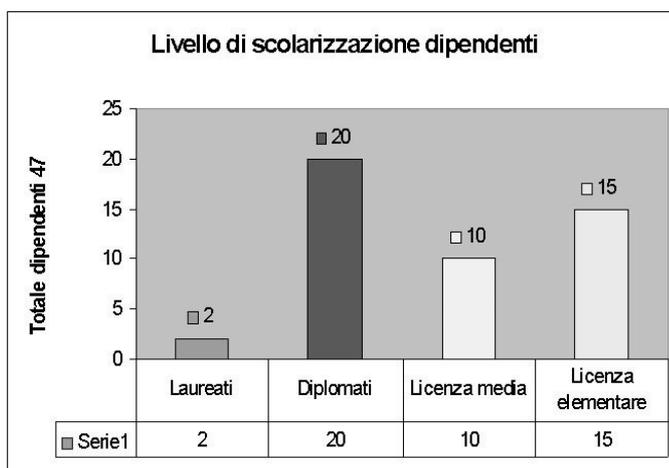
Il comune di ITRI come Organizzazione è strutturato in 6 settori ed il Comune ha aderito al progetto FORMEZ 2002 per la nascita del SUAP con i comuni di Minturno, Ponza e Ventotene.



LE RISORSE UMANE

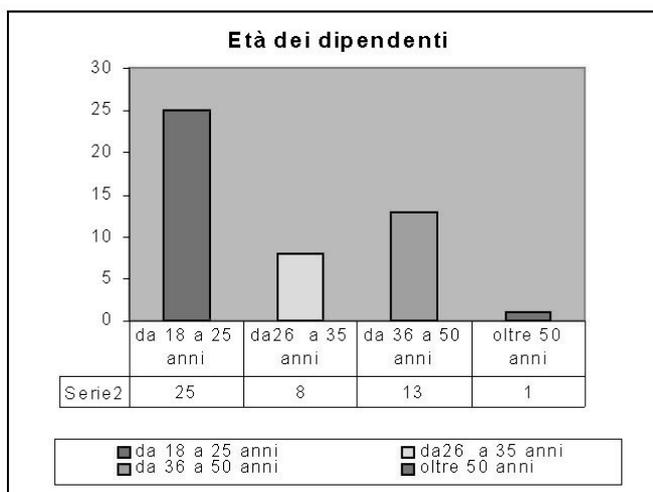
L'Organizzazione Comunale ha **47** dipendenti di cui:

- **2 LAUREATI** (+ il Segretario Comunale) impiegati nel ruolo:
 - 1 Assistente sociale*
 - 1 Commercialista;*
- **20 DIPLOMATI** (non tutti impiegati nel ruolo);
- **10 SCUOLA MEDIA**
- **15 SCUOLA ELEMENTARE**



ETÀ:

- 18 - 25 anni n° **25**
- 26 - 35 anni n° **8**
- 35 - 50 anni n° **13**
- oltre 50 anni n° **1**



Nei ruoli amministrativi operano Responsabili del Servizio incaricati dalle contrattazioni sindacali interne o dal Sindaco. Ci sono **sistemi di incentivazione del salario** con Indennità di posizione, di responsabilità e per l'ufficio tecnico un incentivo a "progetto".

Esistono **piani di carriera** e concorsi interni già concordati sia a livello orizzontale che verticale. Ogni settore in prospettiva, prevede la presenza di un dirigente di livello D3 ma non in tutti i settori ciò è già attuato. Prevede nel suo piano di sviluppo l'**assunzione di nuovo personale** (sempre compatibilmente con le risorse economiche).

Tale progetto di espansione al livello ottimale, prevede l'**incremento del personale dalle 47 unità attuali a 107** a regime.

Alcuni dirigenti dei servizi (es. Vigili Urbani) hanno da poco partecipato ad un corso di Formazione.

LE TECNOLOGIE

Il comune ha in dotazione 14 computer in ogni ufficio. Sono collegati da un server di servizio interno. Il personale è informatizzato in modo autodidatta e tramite piccoli corsi sui programmi in uso.

Le postazioni INTERNET son presenti in tre settori: *Biblioteca, Ragioneria, Vigili Urbani*. Si ritiene inoltre importante effettuare un corso informatico per gli Uffici Segreteria e Ragioneria.

4. LA CULTURA

I dipendenti comunali hanno a cuore la propria professionalità e la soddisfazione dei bisogni del cittadino. Ritengono che il Comune possa fare molto di più e che ancora troppi cittadini vadano via senza avere risposte chiare e soddisfacenti ai quesiti posti.

Migliorare le competenze dunque si presenta come un'esigenza culturale sentita anche per superare un certo clima di arrivismo e competizione interna basata più sulle amicizie che sulla formazione nel ruolo da svolgere.

Personalmente ho rilevato nelle varie volte che mi sono recata al Comune un clima di familiarità e di attenzione a quanto veniva chiesto ed ai bisogni di coloro che chiedono. I dipendenti mi sono apparsi abbastanza solerti e presi dal proprio lavoro.

Dalle domande poste a molti di loro, pochi conoscono il programma del Sindaco e nessuno lo ha mai visto stampato.

5. LA COMUNICAZIONE

Nel Comune il cittadino si reca per ogni tipo di bisogno, dall'informazione al certificato. Non c'è infatti una comunicazione né *on-line*, né di altro genere del comune **verso** il cittadino che lo tenga al corrente delle scelte e del procedere dell'Organizzazione e dei servizi al cittadino. La comunicazione va avanti con Bandi ed ordinanze per i momenti ufficiali.

Il Comune **NON** ha:

- Ufficio per le informazioni al cittadino (solo Sportello Informagiovani);
- "Banca Dati" né un archivio informatizzato (solo cartaceo);
- accesso ai dati al cittadino;
- archivio fotografico.

Le uniche informazioni circa l'avanzamento Progetti vengono date dall'Ufficio Tecnico.

IL PROGETTO

ANALISI DELLE CRITICITÀ

Nei vari livelli si rivela una difficoltà riconducibile ad una scarsa formalizzazione dei progetti del sindaco e da una dipendenza stretta da lui associata ad un livello di competenze nei ruoli non molto levate. Il tutto è peggiorato da una comunicazione esterna inesistente e interna scarsa.

Si nota che il personale compreso tra i 25 ed i 35 anni è in numero considerevole ma, non essendo definito, nelle fasce d'età, il livello di scolarizzazione si suppone che in questa prima, sia più alto.

Il Sindaco si mostra attento al *miglioramento in special modo dei livelli di comunicazione* all'esterno e della *formazione interna* del personale nel ruolo.

Nei vari livelli è necessario portare l'intervento sollecitando tutta la struttura senza lasciar fuori ad "osservare" i vertici. Dall'analisi precedente, in ogni livello il personale rivela la sensibilità a migliorare la struttura sia per l'interno che per l'esterno.

Funzionari: Scarsa autonomia e decisionalità nel ruolo svolto

Dipendenti: Scarsa capacità di gestione informatica *formazione*

Organizzazione: Sta facendo assunzioni *formazione*

METODO DELLA "FORMAZIONE-INTERVENTO"

La formazione-intervento mettendo in relazione bisogni e difficoltà permette di strutturare un piano di formazione non percorribile in stile *fast-food* ma, mirato alla formazione ed autoformazione permanente per il continuo miglioramento .

Mi pare importante non lasciare fuori dalla questione le persone del Consiglio Comunale anche per quanto riguarda la minoranza politica al fine di avere una prospettiva di sviluppo largamente condivisa ed un consenso all'obiettivo più che alla gestione politica che è mutevole.

Le CRITICITÀ su cui strutturare l'intervento sono:

1. GESTIONE DI RUOLI E COMPETENZE
2. COMUNICAZIONE INTERNE ED ESTERNA

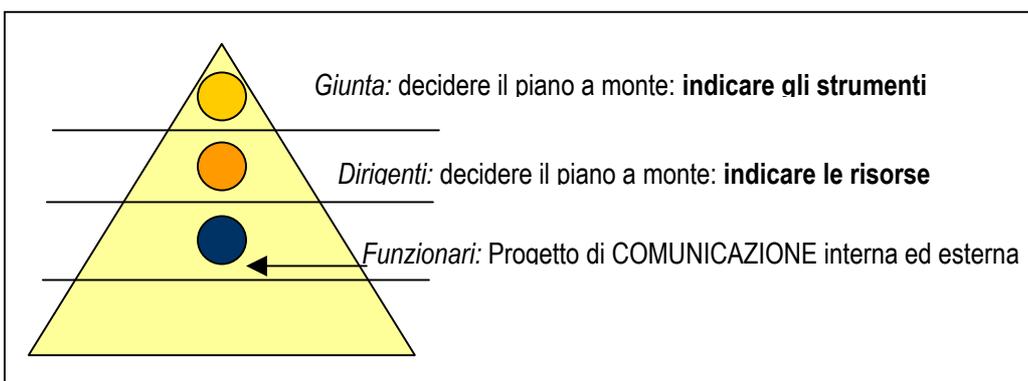
PROGETTO:

MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE

Interna ed esterna del Comune di Itri

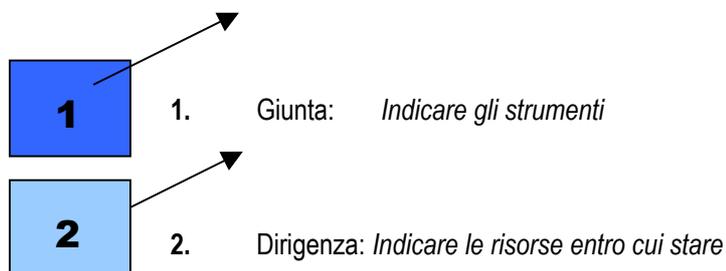
con la metodologia della Formazione-Intervento

1. Consegna del progetto e condivisione delle Strategie con il Sindaco e la Giunta;
2. Formalizzazione delle strategie del Sindaco e condivisione con i Dirigenti.



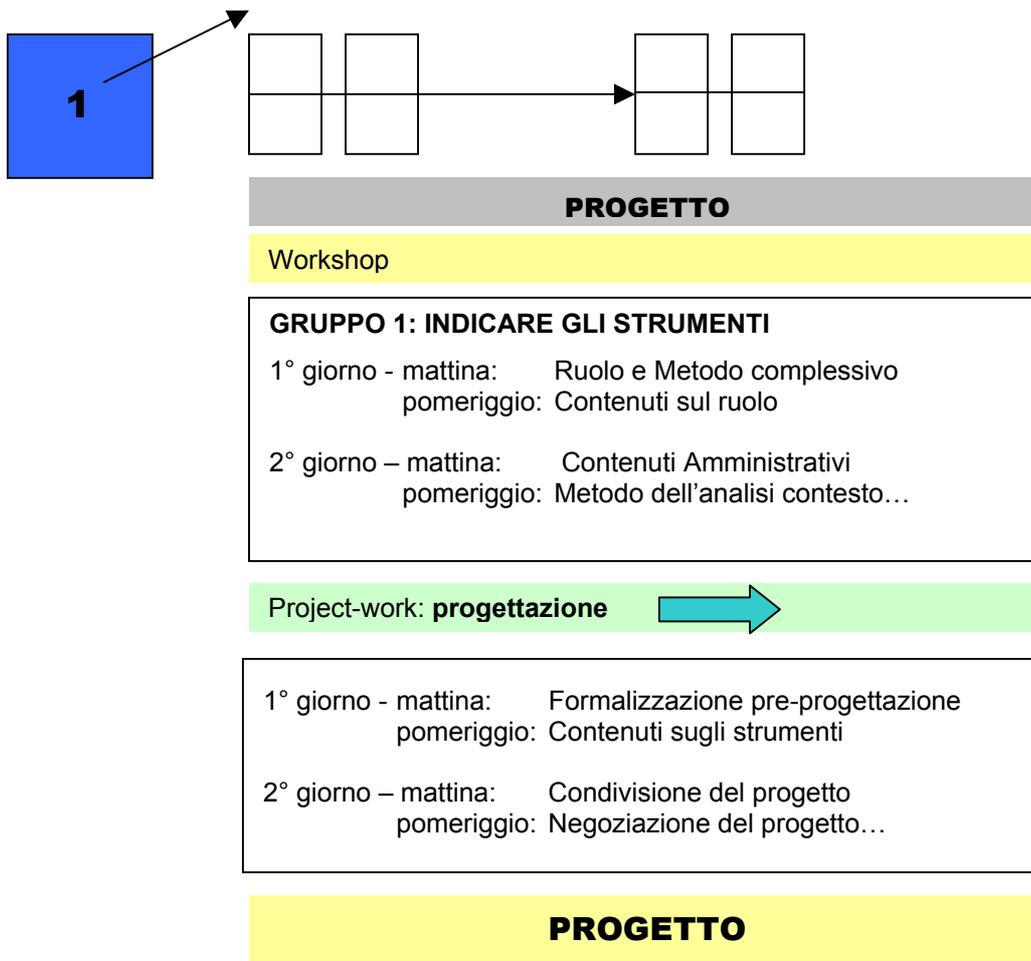
Sarà diretto all'area dei funzionari ma prevede il coinvolgimento dei dirigenti e del Sindaco per migliorare i livelli di comunicazione e di gestione dei ruoli.

A Progetto Giunta e Dirigenti per definire le strategie per il raggiungimento degli obiettivi



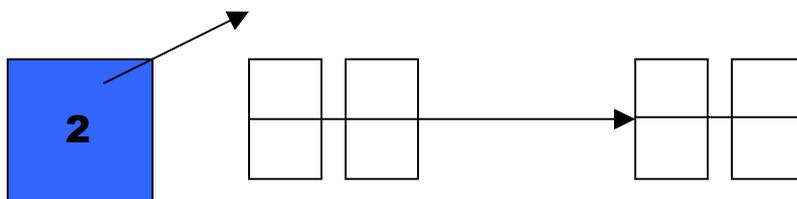
DURATA

1 SETTIMANA: 2 week-end successivi aprono e chiudono il percorso.



DURATA

1 SETTIMANA: 2 week-end successivi aprono e chiudono il percorso.



PROGETTO
Workshop
<p>GRUPPO 2: INDICARE LE RISORSE UMANE</p> <p>1° giorno - mattina: Ruolo e Metodo complessivo pomeriggio: Contenuti sul COMPITO</p> <p>2° giorno – mattina: Contenuti Amministrativi pomeriggio: Metodo dell’analisi contesto...</p>
Project-work: progettazione
<p>1° giorno - mattina: Formalizzazione pre-progettazione pomeriggio: Contenuti sugli strumenti</p> <p>2° giorno – mattina: Condivisione del progetto pomeriggio: Negoziazione del progetto...</p>
PROGETTO

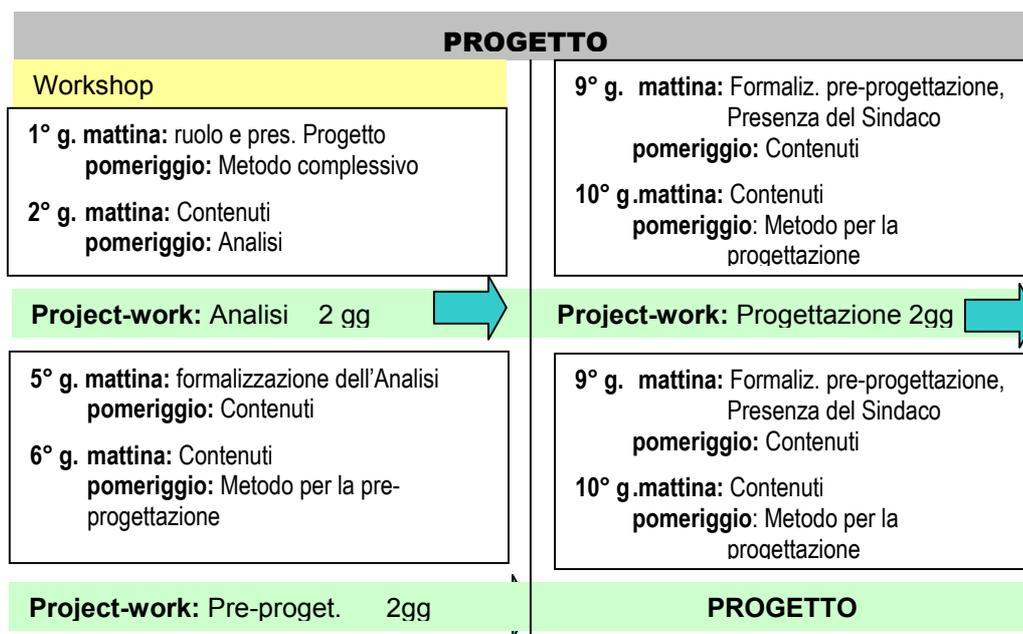
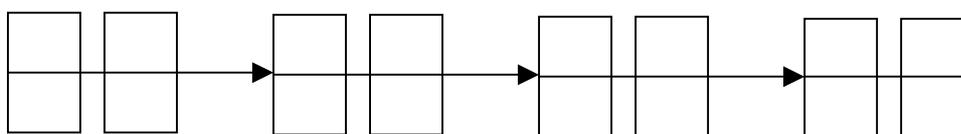
SCHEMA GENERALE DEI DUE PROGETTI

B Progetto Funzionari per il miglioramento della Comunicazione e Informatizzazione

Il progetto viene indicato per 10 persone divise in due gruppi di lavoro, il primo lavorerà alla comunicazione interna e l'altro a quella esterna comprendente una pianificazione per l'informatizzazione del personale da impiegare allo scopo.

1° gruppo – 5 persone: *Progetto di uno strumento di Comunicazione Interna*

2° gruppo – 5 persone: *Progetto di uno strumento di Comunicazione Esterna*



Il **Gruppo 1**, (della comunicazione interna) prevederà un'accoglienza ai nuovi assunti con una presentazione dell'organizzazione.

Il fatto che sia coinvolto il ruolo informatico farà sì che il **Gruppo 2**, privilegi la Strutturazione del Portale, con il contributo di ogni servizio e con la gestione del medesimo che darà servizi ed informazioni al cittadino ma **migliorerà comunque il livello di comunicazione interno**. Si occuperà inoltre di formarsi sul SUAP per quanto riguarda sia la parte legislativa che quella applicativa.

I due gruppi lavoreranno per 12 giorni a partire dal week-end (di chiusura del corso dirigenti, 2° giorno) che permetterà loro di ascoltare la formalizzazione delle richieste del gruppo.

A metà del corso si incontreranno nuovamente con il gruppo dirigenti per esporre i risultati dell'analisi e prima di approntare il progetto.

Strumenti e Risorse umane per i corsi della Formazione Intervento

- **4 Docenti:** 1 teorico delle procedure legali e 1 di procedure amministrative, 2 esperti informatico-tecnici.
- **1 Consulenti di processo** che curi le metodologie *in progress* e affianchi la dirigenza nel percorso;
- **4 consulenti junior** che aiutino ciascun gruppo a progettare;
- **Materiale didattico:** 1 lavagna luminosa, 2 computer con collegamento Internet, una videocamera, una macchina fotografica, cancelleria.
- **1 Ausiliario**
- **1 Amministrativo**

BIBLIOGRAFIA

BRUNER, Jerome, *La cultura dell'educazione*, Feltrinelli - Saggi, Torino, 2001

DI GREGORIO, Renato, *Progettare per apprendere nella pubblica amministrazione*, Guerrini e Associati, Milano, 2000

DI GREGORIO, Renato, *La formazione intervento nelle organizzazioni. Esperienze e strumenti*, Guerrini e Associati, Milano, 1998

THOMPSON, James, D., *L'azione organizzativa*, ISEDI, Torino, 1994

SHEIN, Edgar, H., *Cultura d'azienda e Leadership*, Guerrini e Associati, Milano, 2000

www.formazioneintervento.it