

CAPITOLO 2

IL COMUNE DI S. MARCELLO PISTOIESE RADIOGRAFIA DI UNA COMUNITA’

2.1 UNA BREVE STORIA “ECONOMICO – SOCIALE”

S. Marcello P.se si trova lungo la ex Strada Statale (oggi regionale) 66 che collega Pistoia con la “strategica” ex SS 12 che permette di raggiungere Lucca sul versante sud e Modena a nord attraverso Abetone.

Si tratta del Comune più popolato della Montagna Pistoiese con circa 7000 abitanti che si trovano ripartiti fra nove frazioni maggiori e alcune piccole borgate.

Le origini di questo “spezzone” di montagna si perdono molto indietro negli anni. Alcuni storici le fanno risalire all’epoca romana ma i primi documenti certi sono dell’inizio del XII sec. La posizione, al centro fra le valli del fiume Reno e del torrente Lima (affluente del Serchio), favorì la nascita di numerosi insediamenti sulle dai quali era possibile avere uno stretto controllo delle sottostanti viabilità che erano allora passaggio obbligato nel transito da sud a nord.

Tali insediamenti divennero presto Comuni autonomi sotto l’influenza ora di Lucca ora di Pistoia o Firenze e, per tale motivo, spesso in aperta e sanguinosa competizione gli uni contro gli altri.

Nel corso del sec. XVI a fianco delle tradizionali attività agricole si sviluppò un fiorente artigianato che era dedito alla lavorazione del ferro. Questo perché la presenza di numerosi “dislivelli”, percorsi da portate d’acqua di grande entità, metteva a disposizione risorse energetiche a basso costo per la movimentazione degli utensili. La tradizione nello sfruttamento delle risorse idriche è rimasta intatta in questa zona, tanto che ENEL dispone di una serie di bacini per la produzione di energia idroelettrica ed altri progetti per lo sfruttamento di questa risorsa sono oggi in fase avanzata di pianificazione.

Nei primi decenni dell’ottocento, sull’onda delle dominazione napoleonica e dei conseguenti riassetto amministrativi, la frazione di S. Marcello diviene capoluogo. Nel frattempo l’area aveva assunto un’importanza strategica per la costruzione della strada Pistoia – Modena che, realizzata per volere del Granduca Leopoldo di Toscana, costituiva la via di accesso più rapida al nord Italia.

Dei primi anni del novecento è la costruzione, nella frazione di Campotizzoro, di una delle più importanti industrie belliche italiane: la SMI (Società Metallurgica Italiana) che arriva ad occupare, negli anni del secondo conflitto mondiale, più di settemila persone. La SMI, con il suo indotto, è stata per anni la spina dorsale dell’economia di questa zona. La sua presenza ha favorito la nascita

di numerosi insediamenti civili e produttivi. Tuttavia, a partire dall'inizio degli anni ottanta del secolo scorso, la spinta propulsiva di questo complesso industriale è andata progressivamente indebolendosi. In parte per logiche imprenditoriali interne che sfuggono al controllo del territorio, in parte per un sistema di infrastrutture che non ha saputo rinnovarsi con adeguatezza nel tempo, la SMI ha chiuso definitivamente i battenti all'inizio del 2006, lasciando sul territorio una enorme area industriale alla ricerca di una rinnovata identità.

Oggi un consorzio di imprese e di enti pubblici, fra cui lo stesso Comune di S. Marcello, ha riacquisito parte delle aree industriali riconvertendole in funzione delle necessità degli artigiani e piccoli imprenditori del luogo, con la prospettiva di poterle riassegnare alle attività produttive già presenti come ad altre di nuova allocazione, alla ricerca di spazi adeguati per lo svolgimento dei loro compiti.

2.2 PROBLEMI ED ECCELLENZE

I *problemi* del Comune di S. Marcello e del suo territorio, la cui altitudine è compresa fra le quote di 500 e 1400 m, sono riconducibili in linea di massima e quelli di tanta parte della montagna italiana ed europea. Le aree di montagna hanno infatti vissuto e continuano a vivere una profonda crisi economico sociale che, nel "breve" lasso di tempo di un secolo circa, le ha trasformate da zone ad alto tasso di insediamento a zone a rischio di declino economico e di deantropizzazione.

Il processo di rapida industrializzazione della nostra società, il cui pieno decollo ha avuto inizio nei primi anni del secolo appena concluso, ha spinto la popolazione della zona, in misura sempre crescente nel corso degli anni, a cercare occupazione e condizioni di vita migliori nelle aree urbane.

Il risultato di questo fenomeno ha prodotto un rapido abbandono delle attività tradizionalmente legate alla terra con il conseguente rischio di un degrado idrogeologico che mette in forse l'integrità stessa del territorio. La popolazione è gradualmente diminuita, con un netto sbilanciamento percentuale in favore degli ultrasessantenni, e le attività economiche in grado di autoalimentarsi si sono progressivamente ridotte.

La presenza del complesso industriale della SMI, di cui si è parlato al paragrafo precedente, ha avuto nella zona un ruolo importante di contenimento del fenomeno di abbandono, ma oggi, dopo la chiusura dello stabilimento e in un'epoca in cui la competitività fra territori si è fatta aspra, si ripropone in termini perentori e non più procrastinabili il tema dell'identità del territorio di S. Marcello e dell'intera Montagna pistoiese.

Da anni la politica locale mantiene aperto un dibattito sulla questione: quali, dunque, le ricette per la sopravvivenza e lo sviluppo di questa realtà? Alcuni vedono nella salvaguardia dell'ambiente e nella promozione del turismo una chiave per uscire dall'impasse, altri vorrebbero puntare su un potenziamento delle infrastrutture per favorire l'insediamento di nuove attività produttive, altri

ancora vedono una possibile soluzione nella capacità di creare una forte integrazione fra quanto già esistente, operante, vivo e vitale, sul territorio.

Proprio qui sta la chiave di volta: valorizzare in modo pieno le *eccellenze* e metterle a sistema, individuare con chiarezza gli obiettivi e “monitorarli” con continuità. Si tratta, in ultima analisi, di puntare ad una qualità complessiva del territorio che si componga di elementi quali la progettualità, la lungimiranza e la determinazione. D'altronde il problema della qualità dei territori si pone oggi a livelli diversi di scala: il sistema Europa si trova di fronte la minaccia incipiente delle economie asiatiche che può essere affrontata solo puntando sulla qualità e sulla forte integrazione delle risorse; il sistema Italia dal canto suo misura la propria competitività sul terreno della necessità di “aumentare l'efficienza e l'efficacia delle proprie azioni, analizzare e confrontare continuamente rischi e benefici in ogni attività economica e sociale, aumentare profitti e quote di mercato. [Tutto ciò impone] un profondo cambiamento di atteggiamenti e valori, di strategie, di modelli e di tecniche di riferimento”⁶

Anche qui, in questo frammento di territorio, non è possibile immaginare un futuro che prescindendo dalla capacità di pensarsi inseriti in tale contesto, di “dominare” la complessità e il forte dinamismo in cui siamo immersi così come di ragionare in termini di qualità.

Ma quali sono, dunque, i punti di forza e le eccellenze di S. Marcello e della Montagna Pistoiese nel suo insieme? Proviamo, sinteticamente, ad elencarle. Fra i punti di forza menzionerei:

- La sopravvivenza di tipologie economiche fortemente differenziate, anche se numericamente ridotte: agricoltura, pastorizia, artigianato, turismo, nonché una rete significativa di piccola imprenditorialità operante in modo prevalente nei settori edile e manifatturiero;
- La presenza, in alcune frazioni, ma soprattutto nel capoluogo S. Marcello P.se, di una fitta ed integrata rete di servizi: negozi che commerciano nei principali beni di consumo, attività affiliate a grandi catene di distribuzione, punti di informazione turistica, la biblioteca comunale cui si unisce un apprezzabile sistema di servizi scolastici e sanitari.
- La vicinanza del Comune di Abetone, importante centro sciistico della Toscana, che genera effetti apprezzabili di induzione turistica su tutti i centri che gravitano attorno alla menzionata SS 66;
- Alcune frazioni che conservano un nucleo medioevale nettamente riconoscibile che può esercitare una certa attrattiva nei confronti di un segmento della domanda turistica orientata alla fruizione dei centri storici minori.

⁶ R. Mirandola – Un progetto qualità per l'azienda Italia XVIII convegno nazionale AICQ – Varese, 9-10-11 novembre 1994. Atti pubblicati su “Qualità per competere nei servizi, nei prodotti, nelle organizzazioni. – Franco Angeli editore.

A tutto ciò vanno sicuramente aggiunte le seguenti eccellenze:

- Il ponte sospeso, costruito nei primi anni del novecento per consentire il rapido scavalco della valle del Lima che, con i suoi 284 metri, costituisce il ponte sospeso in acciaio più lungo d'Europa;
- L'osservatorio astronomico di Pian dei Termini che, realizzato negli anni ottanta dal Comune di S. Marcello in collaborazione con la Comunità Montana, la Provincia di Pistoia, la Regione Toscana e il limitrofo Comune di Piteglio, è ad oggi gestito da un gruppo di appassionati i quali, sotto la guida del dipartimento di astrofisica dell'Università di Pisa, gestiscono una serie di iniziative di divulgazione scientifica alle quali si affianca una importante attività di ricerca sui pianetini. L'osservatorio è al primo posto in Italia e al trentaduesimo nel mondo per la scoperta di tali corpi celesti.
- L'ecomuseo della montagna pistoiese: una rete di piccoli musei, diffusi su tutto il territorio della Montagna, dove sono conservati oggetti e testimonianze relative alla civiltà rurale. La religione, la vita quotidiana, le incisioni lapidee e le varie attività economiche ne sono i motivi conduttori. Il complesso museale è gestito dalla Provincia di Pistoia che, sul tema, ha realizzato anche una importante collana di studi. Il Comune di S. Marcello ospita il "museo del ferro" oltre al punto informativo centrale di tutta la rete.
- E' infine in fase avanzata di progettazione e dovrebbe vedere la luce nella frazione di Limestre nel corso dei prossimi due - tre anni, un centro per la riabilitazione di bambini gravemente ammalati, attraverso l'uso di terapie psico-fisiche fondate sul contatto diretto con la natura. Il progetto vede la collaborazione di un gruppo di privati, fra cui spicca il nome dell'attore americano Paul Newman, di Telecom Italia oltre che della Regione Toscana e dell'ospedale pediatrico "Mayer" di Firenze.

Questa breve e sommaria descrizione dei punti di forza e delle eccellenze localizzate nel territorio del Comune di S. Marcello mette in evidenza, in maniera ancora più esplicita, come le peculiarità di questa zona stiano nella estrema diversificazione delle attività, così come nella difficoltà di circoscriverle rigidamente entro i limiti di territorio di un singolo Comune. Emerge, in altre parole, un territorio ampio, omogeneo per vocazione ma fortemente segmentato in piccoli Comuni, associazioni e attività economiche che possono competere con la complessità che li circonda solo facendo sistema ed operando in "qualità".

2.3 LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Le informazioni contenute nei successivi paragrafi del capitolo, che riguardano l'organizzazione del Comune di S. Marcello, scaturiscono da un colloquio informale con il dirigente della prima area (Servizi amministrativi). Tale figura, occupandosi prevalentemente dei problemi del personale, ha una visione complessiva del sistema organizzativo, tale da garantire una buona affidabilità in ordine ai dati raccolti.

2.3.1 Funzioni – unità operative – organigramma

Il Comune di S. Marcello Pistoiese conta, ad oggi, circa sessanta dipendenti. Il vertice dell'organizzazione è costituito dagli organi politici: Sindaco, Giunta e Consiglio comunale ed è supportato da due organi di staff:

1. Il Segretario, che viene nominato direttamente dal Sindaco e che riveste “compiti di collaborazione e assistenza giuridico amministrativa in ordine alla conformità dell'azione alle Leggi, allo Statuto e ai Regolamenti”;
2. La Segreteria Politica che supporta gli organi di direzione politica nella loro azione di indirizzo e controllo. Tale organo conta un solo dipendente.

La struttura operativa più propriamente detta è stata suddivisa in sei aree che raggruppano al loro interno le vere e proprie unità di gestione. Ciascuna di esse è guidata da un Responsabile con funzioni di Dirigente. Ecco le aree di riferimento elencate di seguito:

AREA 1 – SERVIZI AMMINISTRATIVI

AREA 2 – SERVIZI ECONOMICO FINANZIARI

AREA 3 – SERVIZI DI VIGILANZA

AREA 4 – SVILUPPO E TERRITORIO

AREA 5 – FARMACIA

AREA 6 – SERVIZI ALLA CULTURA E AL TURISMO

Prendiamole in considerazione analizzandole nel dettaglio.

Area 1 – Servizi amministrativi

Si compone di cinque unità operative: segreteria, personale, anagrafe e stato civile, servizi sociali, pubblica istruzione. Tali U.O. sono così strutturate:

Segreteria: n. 1 funzionario vice segretario – n. 2 esecutori amministrativi;

Personale: n. 1 funzionario – n. 1 istruttore amministrativo – n. 1 collaboratore amministrativo;

Anagrafe e stato civile: n. 1 istruttore direttivo – n. 1 istruttore amministrativo – n. 1 esecutore amministrativo;

Servizi sociali: n. 2 istruttori direttivi assistenti sociali – n. 1 istruttore amministrativo;

Pubblica istruzione: n.1 istruttore amministrativo. Il servizio comprende, al suo interno, una ulteriore sub-unità: la mensa comunale costituita, a sua volta, da n.1 collaboratore professionale responsabile di cucina – n. 2 esecutori cuochi.

Area 2 – Servizi economico finanziari

Si compone di due unità operative: ragioneria e tributi. Il personale in dotazione all'area è ripartito nel modo seguente:

Ragioneria: n. 1 funzionario di ragioneria – n. 1 istruttore direttivo;

Tributi: n. 1 istruttore amministrativo contabile.

Area 3 – Servizi di vigilanza

E' costituito da una sola unità operativa che si occupa degli adempimenti di stretta competenza della polizia municipale. La dotazione organica è quella riportata di seguito:

Ufficio polizia municipale: n. 1 funzionario di vigilanza comandante – n. 1 istruttore direttivo di vigilanza con funzioni di agente di PM – n. 3 agenti di PM.

Area 4 – Sviluppo e territorio

Da un punto di vista organizzativo si tratta sicuramente dell'area più complessa e articolata. Si suddivide nelle seguenti sei unità operative con la dotazione organica indicata:

SUAP (sportello unico alle attività produttive): n. 1 istruttore amministrativo;

Commercio: n. 1 istruttore amministrativo;

Urbanistica: n. 2 istruttori tecnici direttivi;

Lavori pubblici: n. 1 funzionario esperto tecnico - n. 1 istruttore tecnico direttivo;

Servizi cimiteriali: n. 1 capo tecnico. All'unità operativa fanno capo n. 2 operai;

Ambiente e territorio: n. 1 istruttore tecnico direttivo cui fanno capo: il servizio officina con n. 1 operaio specializzato, il servizio manutenzioni elettriche che conta anch'esso n. 1 operaio elettricista e n. 2 capisquadra che attingono agli operai generici per l'espletamento delle attività di competenza dell'unità operativa. La squadra degli operai generici è costituita da n. 14 unità.

L'area vede inoltre la presenza di un'ulteriore figura (n. 1 istruttore direttivo esperto amministrativo) con funzioni di gestione della contabilità.

Area 5 - Farmacia

La farmacia comunale gestisce quasi esclusivamente il servizio di vendita dei farmaci. A questo si aggiungono alcune prestazioni sanitarie di piccola entità (Rilevazione peso corporeo, misura della pressione sanguigna, prenotazione visite specialistiche presso il CUP). L'unità operativa agisce in una struttura distaccata rispetto al palazzo comunale ed è composta dalla seguente dotazione:

Farmacia comunale: n. 1 funzionario direttore di farmacia – n. 2 funzionari collaboratori farmacisti – n. 1 collaboratore amministrativo commesso di farmacia.

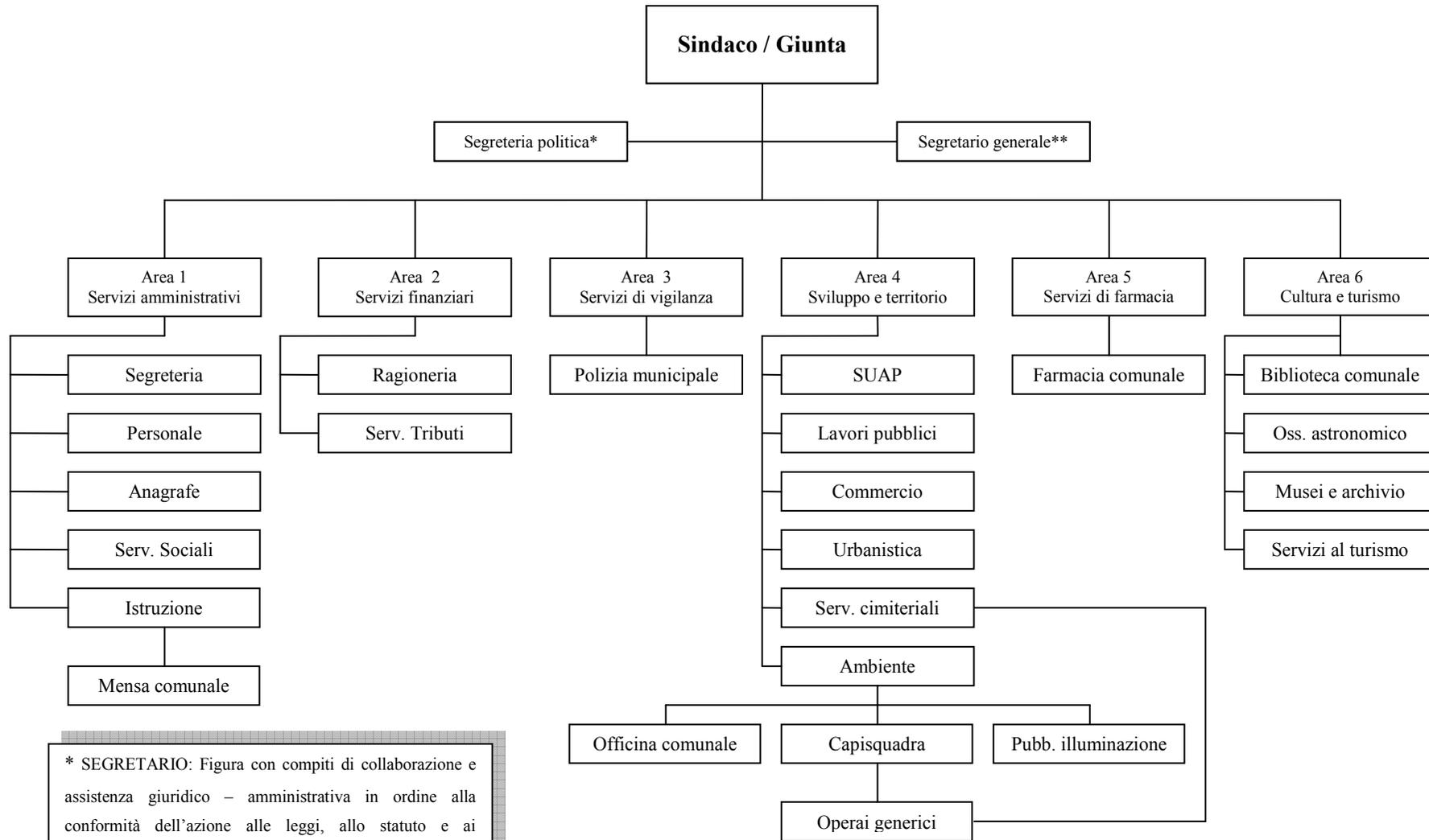
Area 6 – Servizi alla cultura e al turismo

L'area 6 si occupa della gestione della biblioteca comunale oltre che delle attività culturali in genere (osservatorio astronomico, teatro della montagna, manifestazioni itineranti ecc.) con la dotazione organica di seguito indicata:

Biblioteca comunale: n. 1 funzionario responsabile – n. 1 istruttore amministrativo – n. 1 esecutore amministrativo.

Con riferimento alla descrizione appena effettuata, si riporta di seguito l'organigramma del Comune che rende più facilmente visualizzabili le caratteristiche dell'organizzazione.

L'ORGANIGRAMMA DEL COMUNE DI S. MARCELLO



* SEGRETARIO: Figura con compiti di collaborazione e assistenza giuridico – amministrativa in ordine alla conformità dell'azione alle leggi, allo statuto e ai regolamenti.

** SEGRETERIA POLITICA: Ufficio di supporto agli organi di direzione politica

Per avere una prima idea, sicuramente molto sommaria, del funzionamento dell'organizzazione e della circolazione delle informazioni al suo interno, si riporta anche uno schema (Fig. 4) che individua i processi fondamentali, suddivisi per primari e di supporto.

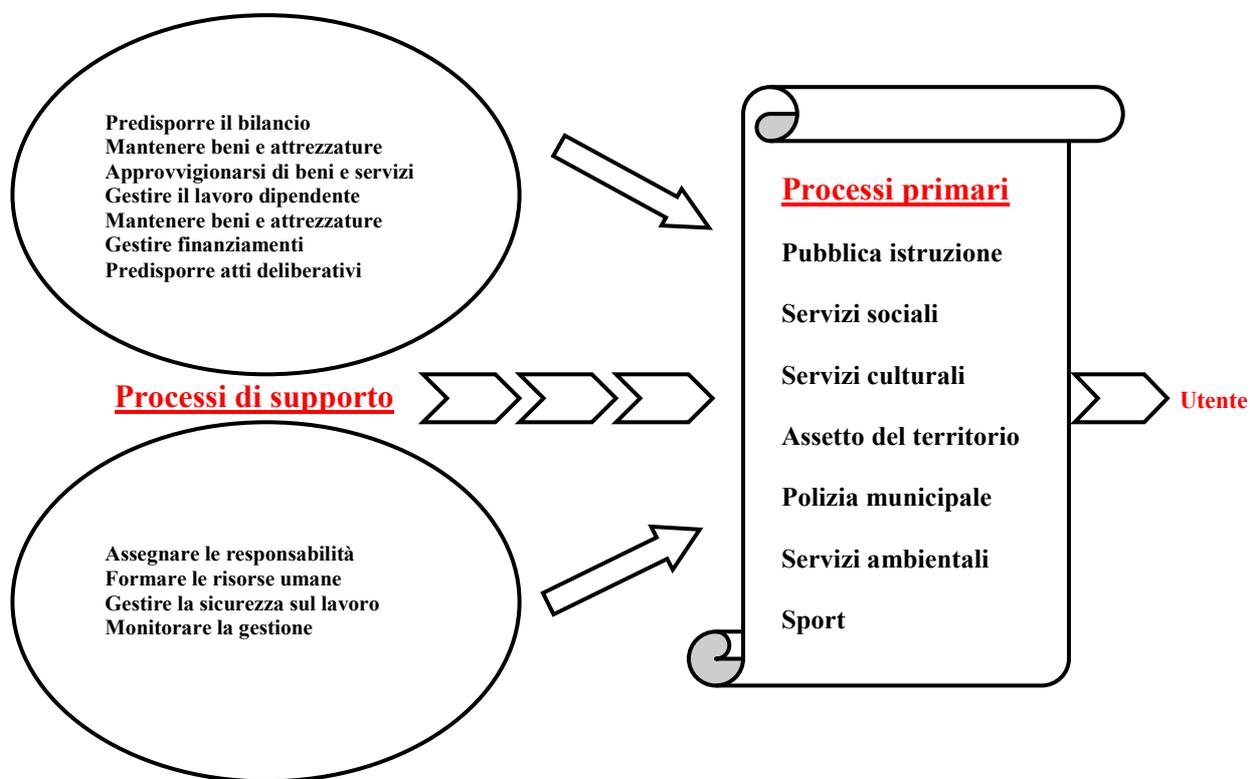


Fig. 4. Il sistema dei processi del Comune di S. Marcello

Nella tabella che segue si sono poi incrociati alcuni dei processi primari con tutte le aree dell'organizzazione e con gli utenti in una sorta di matrice delle responsabilità.

Funzioni / Macroprocessi	Sindaco e Giunta	Consiglio	Servizi amministrativi	Serv. ec. finanziari	Serv. vigilanza	Svil. e territorio	Farmacia	Cultura e turismo	Utente
Gest. Informazione fra ente e cittadino			R						I
Serv. di farmacia				C			R		
Serv. ambientali e manutenzione						R			
Scuola			R		C	C			I
Servizi sociali			R						I
Servizi culturali								R	I
Pratiche edilizie - Commercio - SUAP							R		I

R = Responsabile C = Collabora I = Informato

2.3.2 Sistema organizzativo e gestione dell'informazione. Alcune valutazioni preliminari

Integrando i dati relativi alla conformazione organizzativa con quelli reperibili all'interno della matrice delle responsabilità è possibile formulare alcune valutazioni introduttive.

Osservando l'organigramma si può innanzitutto mettere in evidenza come la struttura, pur abbastanza "scarna" dal punto di vista della dotazione, è tuttavia concepita in modo sostanzialmente gerarchico. Ciò, pur garantendo una attività di controllo dei dirigenti che si estende a tutte le unità operative riconducibili all'interno della propria area, potrebbe comportare interruzioni nel flusso operativo, per la necessità di veicolare verso l'alto le informazioni necessarie, con conseguente perdita di efficacia e di efficienza dei processi.

Osservando invece la matrice delle responsabilità, è possibile notare la completa assenza di punti di intersezione fra i processi e il livello politico dell'organizzazione. E' bene sottolineare a tale proposito che, all'interno della matrice, si sono considerati elementi di intersezione degni di nota solo quelli che apparivano sistematicamente codificati nelle attività. Dunque non è che l'Amministrazione sia svincolata dall'operatività del Comune anzi, essa contribuisce all'individuazione degli obiettivi attraverso gli strumenti di gestione normalmente utilizzati all'interno della PA (Piano economico di gestione, Relazione revisionale e programmatica, ecc.), ed è informata del raggiungimento di tali obiettivi, attraverso una serie di colloqui informali che avvengono quotidianamente fra Sindaco, Assessori e Responsabili di servizio. Quello che sembra non appartenere alla cultura dell'organizzazione è la codifica di una procedura sistematica che garantisca il "dominio" dei processi e delle attività. Dal colloquio con il Responsabile della prima area emerge infatti che il livello politico viene chiamato in causa dalle strutture operative nel momento in cui "si verificano problemi". Se ne deduce che l'assenza di un sistema strutturato di informazioni dai processi, che fluiscono con continuità verso la "direzione", determina una perdita di controllo dei processi stessi da parte dell'amministrazione che è chiamata ad intervenire a feedback. Non è possibile dunque registrare scostamenti graduali dagli obiettivi individuati e intervenire per tempo: il sistema "agisce basandosi sugli errori e non può [pertanto] essere ottimale ovvero a minimo spreco di risorse".⁷

Va tuttavia sottolineato come l'organizzazione sia caratterizzata da un uso costante della Comunicazione informale che, sicuramente, per taluni aspetti della gestione si rivela sufficientemente efficace. Tale tipo di Comunicazione è sicuramente favorito dalla vicinanza anche fisica dei dipendenti che si trovano ad operare all'interno dello stesso palazzo.

A tutto ciò si deve aggiungere, come elemento di ulteriore ragguaglio, il fatto che la pianificazione e il controllo avvengono su un terreno che è di natura quasi esclusivamente economico-finanziaria. La valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi operativi, viene fatta dunque senza l'ausilio

⁷ R. Chiavaccini , P. Pratali – Progettare i processi di impresa – Ed. Franco Angeli – Milano, 2000

di indicatori oggettivi e con un alto livello di esposizione agli arbitri della politica e della soggettività.

Osservando ancora la matrice delle responsabilità, è possibile notare come i processi rimangono sostanzialmente confinati all'interno delle singole aree. Ciò costituisce sicuramente un elemento positivo in termini di efficacia dal momento che le interfacce, e quindi le criticità, nel passaggio dei processi da un'area all'altra, risultano fortemente ridotte. E' vero altresì che alcune aree appaiono estremamente frammentate al loro interno e ciò potrebbe riproporre il problema ad un livello di scala ridotto.

E' poi opportuno sottolineare e tenere nella debita considerazione il fatto che, man mano che si scende verso il livello operativo, esistano figure professionali differenziate da un punto di vista gerarchico, ma che spesso svolgono adempimenti simili se non addirittura sovrapponibili. Questa discrasia fra compiti e inquadramento, se non adeguatamente governata, può introdurre elementi di conflitto fra dipendenti con conseguenti ricadute negative sul livello delle prestazioni.

Per quanto attiene infine all'aspetto della Comunicazione fra Comune e cittadini spicca, in senso positivo, l'organizzazione dell'ufficio protocollo che, oltre a gestire le pratiche di propria stretta competenza, è incaricato di svolgere una prima azione informativa nei confronti dell'utente. Pur non essendo classificabile come vero e proprio URP, questo tipo di conformazione organizzativa dà il proprio fondamentale contributo affinché il cittadino non sperimenti una sensazione di smarrimento al proprio ingresso nel palazzo comunale.

Il periodico di informazione che esce due volte l'anno e che viene inviato a tutti i capifamiglia, provvede inoltre ad una informazione capillare sulle iniziative più importanti sviluppate da parte dell'amministrazione e i numeri di telefono dell'ufficio tecnico, reperibili 24 ore su 24, costituiscono un punto di riferimento importante per ogni emergenza.

Il Comune dispone anche di un proprio sito web che mette a disposizione ragguagli su atti approvati, iniziative in corso di svolgimento sul territorio, uffici ed altro ancora. Il sito non è tuttavia strutturato in modo sistematico per la gestione dell'informazione in ingresso né, tanto meno, per accorciare le distanze fra amministrazione e cittadino attraverso l'implementazione di servizi di "governo elettronico". In effetti non ci sono sezioni che spingano verso una interazione diretta fra cittadino e organizzazione: non è possibile compilare un form sul proprio livello di soddisfazione in ordine ai servizi erogati dal Comune, non è possibile autocertificarsi per accedere alla consultazione e alla stampa di certificati, non c'è una casella di posta elettronica certificata. Insomma, il sito web propone un flusso di Comunicazione che, fatta salva la presenza delle caselle di posta elettronica, è sostanzialmente a senso unico: dall'interno verso l'esterno.

Pesa sicuramente in senso negativo l'assenza di una razionalizzazione del sistema informatico. E' vero che all'interno dell'organizzazione si fa un uso sistematico dei personal computer, ma è vero

altresì che ogni unità operativa dispone di una rete e di un sistema di informazioni che risulta essere funzionale solo ed esclusivamente ai propri bisogni. In particolare la mancanza di un database unico e condiviso, impedisce l'accesso ad informazioni selezionate ed univoche sia internamente all'organizzazione sia da parte dell'utente esterno, e mette il sistema a rischio di una ipergenerazione di informazioni che possono facilmente travalicare in un vero e proprio overload informativo.

Con riferimento all'*organizzazione* possiamo in definitiva affermare che la struttura del Comune di S. Marcello P.se presenta, anche in rapporto alle dimensioni dell'organizzazione, una dimensione verticale sensibilmente pronunciata soprattutto nelle aree prima e quarta; una dimensione orizzontale apprezzabile in modo particolare al livello delle unità operative e una scarsa profondità, garantita solo da riunioni convocate "al momento del bisogno" come dalla Comunicazione informale.

L'*informazione*, visti i limiti di sistema evidenziati, può invece essere definita come scarsamente rapida, sufficientemente affidabile e scarsamente selettiva.

In conclusione, e sempre con la consapevolezza che quanto intuibile a questo punto dell'analisi dovrà essere suffragato da evidenze oggettive al momento della mappatura dei processi, è comunque opportuno schematizzare i potenziali punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e del sistema informativo.

ORGANIZZAZIONE

Punti di forza: dirigenti con un alto livello di conoscenza di tutti gli adempimenti d'area – intercambiabilità di alcune figure che operano in modo trasversale su più unità operative – rapporti interpersonali abbastanza frequenti che favoriscono una Comunicazione informale sufficientemente efficace.

Punti di debolezza: concezione marcatamente gerarchica soprattutto in alcune funzioni – scarsa profondità dell'organizzazione con conseguente rischio di isolamento di alcune aree.

SISTEMA INFORMATIVO

Punti di forza: uso intensivo della Comunicazione informale – supporti informativi multipli (ufficio protocollo, periodico di informazione, sito web) per la gestione della Comunicazione dal Comune verso il cittadino.

Punti di debolezza: scarso flusso di informazioni operative sistematiche in direzione del vertice (bottom-up) – mancanza di Comunicazione strutturata dal cittadino al Comune – assenza di una banca dati condivisa.