

CERFE - LSC - ASDO  
Coordinamento operativo

# Imprenditori pubblici della partecipazione civica





- 
- 2** Il Coordinamento operativo di  
CERFE - LSC - ASDO
- 3** Imprenditoria pubblica e  
partecipazione civica
- 4** Un Corso per i responsabili degli Uffici  
per le Relazioni con il Pubblico
- 5/6** La progettazione dell'URP  
Il monitoraggio e la valutazione della qualità  
La progettazione e la gestione della  
partecipazione civica
- 7** I partecipanti e i docenti
- 8/9** Gli stage all'estero
- 10/11** Gli stage in Italia
- 12/14** Le amministrazioni e i cittadini:  
8 progetti di cooperazione

# Il Coordinamento operativo CERFE - LSC - ASDO

Il CERFE, Laboratorio di scienze della cittadinanza e ASDO (Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale) sono tre istituti senza fini di lucro con sede a Roma, ma con un raggio di azione di dimensione globale, collegati in una joint-venture di ricerca scientifica sul tema della "governance" nelle società contemporanee. Il Coordinamento operativo svolge un "Programma di ricerca" che ha come finalità principale la riduzione del divario esistente nelle società umane tra la dimensione cognitiva e quella operativa. Tale programma si realizza attraverso lo studio di fenomeni spesso poco spiegati, come l'emergere di nuovi attori sociali e collettivi e il loro ruolo nel governo delle società, o la trasformazione dei servizi pubblici e dei regimi di welfare. Su alcune materie gli istituti del Coordinamento hanno maturato una particolare esperienza: l'esclusione sociale; la qualità nei servizi pubblici e in particolare nei servizi sanitari; la *conflict resolution*; il sostegno delle risorse femminili/il *mainstreaming* di una prospettiva di genere; il rafforzamento istituzionale; il *capacity building*; la globalizzazione e lo sviluppo urbano; l'analisi dei soggetti sociali e collettivi. In questo quadro, il Coordinamento operativo realizza attività di ricerca, di ricerca-azione, di formazione, di monitoraggio, così come interventi di assistenza tecnica, sperimentazioni e studi di valutazione.



CERFE - LSC - ASDO  
ha promosso le sue  
attività in diversi paesi  
del mondo

## Europa

Albania  
Belgio  
Bulgaria  
Francia  
Gran Bretagna  
Irlanda  
Italia  
Lituania  
Olanda  
Portogallo  
Repubblica Ceca  
Russia  
Slovacchia  
Spagna  
Svezia  
ex Unione Sovietica

## Africa

Algeria  
Angola  
Burkina Faso  
Camerun  
Costa d'Avorio  
Egitto  
Eriopia  
Gabon  
Gibuti  
Guinea Conakry  
Kenya  
Madagascar  
Mali  
Marocco  
Mauritania  
Mozambico  
Niger

Nigeria  
Repubblica  
democratica del Congo  
Ruanda  
Senegal  
Somalia  
Sudan  
Swaziland  
Tanzania  
Tunisia  
Zimbabwe

## Asia

India  
Giappone  
Giordania  
Malaysia  
Nepal  
Pakistan  
Thailandia

## Oceania

Australia

## America del Nord

Stati Uniti  
d'America

## America Latina

Argentina  
Belize  
Brasile  
Cile  
Colombia  
Costa Rica  
El Salvador  
Guatemala  
Honduras  
Messico  
Nicaragua  
Panama  
Uruguay

# Imprenditoria pubblica e partecipazione civica

La diffusa situazione di crisi organizzativa e di legittimazione politica che investe le pubbliche amministrazioni un po' in tutto il mondo pone una importante questione: quella di gestire il passaggio da un sistema di governo delle società contemporanee incentrato sul solo attore pubblico (*government*) a un sistema di tipo cooperativo, e quindi decentralizzato, in cui le istituzioni pubbliche operino in connessione con gli organismi privati (imprese private, organizzazioni non profit, associazioni professionali, organizzazioni della cittadinanza attiva, ecc.) per affrontare i problemi di comune interesse.

In ordine a questo processo, il Coordinamento operativo CERFE-Laboratorio di scienze della cittadinanza-ASDO propone una strategia di intervento basata su due elementi: l'inserimento di tratti di cultura di impresa nella gestione della cosa pubblica e l'assunzione della partecipazione civica come elemento essenziale dell'azione delle pubbliche amministrazioni.

L'acquisizione di tratti di **cultura di impresa** appare un passaggio necessario per accelerare la diffusione nella pubblica amministrazione di modalità di intervento fondate sul *project management*, allo scopo di favorire un maggiore controllo sui costi, una effettiva valorizzazione delle risorse umane, una più forte attenzione alla qualità delle prestazioni e una visione più strategica dei problemi da affrontare e delle misure da assumere.

Quanto alla **partecipazione civica**, essa rende possibile la ridefinizione, ormai divenuta urgente, dei rapporti tra pubblica amministrazione e cittadini, riconoscendo loro uno statuto diverso: non più quello di semplici clienti e destinatari finali dell'azione amministrativa, ma quello di co-attori del processo di definizione, attuazione e management delle politiche pubbliche, soprattutto quando queste sono orientate a produrre servizi di interesse collettivo.

L'azione del Coordinamento operativo CERFE-Laboratorio di scienze della cittadinanza-ASDO nel campo della riforma e del rafforzamento della pubblica amministrazione si sviluppa anche nella dimensione internazionale, attraverso una pluralità di iniziative realizzate in collaborazione con agenzie delle Nazioni Unite, con l'Unione Europea e con la Banca Mondiale.

Tra queste, possono essere segnalate: **un programma di ricerca sul tema della governance** nelle società che hanno vissuto la piaga del conflitto civile, quali l'Angola, il Mozambico, l'Etiopia, la Sierra Leone e l'Albania, paesi in cui si pone con particolare urgenza il tema della ristrutturazione delle pubbliche amministrazioni al fine di accelerare i processi di ricostruzione sociale, economica e politica; **una serie di progetti orientati a rafforzare il ruolo delle organizzazioni della società civile** e a sostenere le risorse umane qualificate in Somalia con il fine ultimo di favorire la rifondazione delle strutture amministrative somale, sia al livello locale, che al livello centrale; alcune **ricerche** - condotte in collaborazione con la Banca Mondiale - **sul tema del "capitale sociale"** e sul peso delle reti sociali nella riforma o nella ristrutturazione delle pubbliche amministrazioni in quattro paesi (Guatemala, Angola, Togo e Somalia).

Infine, si stanno avviando, con la Banca africana di sviluppo, alcune iniziative di ricerca sul tema della qualità dei servizi sanitari in Africa Occidentale.

Cultura di impresa

Cultura della  
partecipazione civica

Un impegno  
internazionale per la  
riforma delle pubbliche  
amministrazioni

# Un Corso per i responsabili degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico (URP)

Nell'ambito del suo impegno sul tema della riforma delle pubbliche amministrazioni, il Coordinamento operativo CERFE-Laboratorio di scienze della cittadinanza-ASDO ha promosso e realizzato un *Corso pilota per imprenditori pubblici della partecipazione civica* (Roma, 5 maggio - 28 novembre 1997).

Il corso si è rivolto ai responsabili degli URP (già costituiti o in via di costituzione), nonché a funzionari della pubblica amministrazione operanti nei settori della comunicazione pubblica, delle relazioni esterne e della qualità.

Il corso si fonda sul riconoscimento dell'importante ruolo che gli Uffici per le relazioni con il pubblico possono svolgere per avviare processi di riforma orientati a incrementare la qualità della pubblica amministrazione e a diffondere al suo interno nuove modalità di interazione con i cittadini.

Gli URP, infatti, in quanto punto di contatto per eccellenza tra l'amministrazione e i cittadini, possono utilmente contribuire, proprio a partire dalla normativa vigente, a far aumentare progressivamente la "permeabilità" della pubblica amministrazione rispetto all'ambiente esterno, svolgendo tre principali funzioni: di comunicazione pubblica efficace; di elaborazione degli input esterni per attivare processi di cambiamento interno; di promozione di un rapporto con soggetti esterni alla pubblica amministrazione in termini di opportunità, di partnership, di relazioni coordinate e di alleanze strategiche per il raggiungimento di obiettivi specifici.

In questo contesto, il richiamo alla figura dell'imprenditore pubblico della partecipazione civica appare essenziale per coordinare tra loro tre differenti aree di competenze e di *know-how*:

- ▶ la progettazione dell'URP;
- ▶ il monitoraggio e la valutazione della qualità;
- ▶ la progettazione e la gestione della partecipazione civica.

## IL CORSO PER IMPRENDITORI PUBBLICI DELLA PARTECIPAZIONE CIVICA (5 MAGGIO - 28 NOVEMBRE 1997)

5-9 maggio 1997 •	Seminario introduttivo
19 maggio - 10 luglio 1997 •	Primo ciclo "Progettazione di un URP"
9 - 15 giugno 1997 •	Stage all'estero
8 - 24 settembre •	Secondo ciclo "Monitoraggio delle attività e valutazione della qualità dei servizi"
6 - 10 ottobre •	Stage in Italia
20 - 24 ottobre •	Terzo ciclo "Progettazione e gestione della partecipazione civica"
	Didattica operativa novembre

## La progettazione dell'URP

Quello della progettazione costituisce un momento di particolare rilevanza per avviare un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico. E' nell'ambito della progettazione, infatti, che occorre definire la "mission" dell'URP, stabilendone gli obiettivi, le strategie e gli strumenti di intervento, anche attraverso una interpretazione della "mission" dell'amministrazione di cui l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico è parte integrante. La progettazione, peraltro, non rappresenta un atto in sé concluso, bensì un processo aperto, di natura ciclica, che accompagna l'intera vita dell'URP e che coinvolge in misura crescente una molteplicità di attori.

La progettazione implica la messa in campo di differenti strumenti e tecniche proprie del *project management*, quali quelle relative all'**analisi dell'ambiente "esterno" e dell'ambiente "interno" alla pubblica amministrazione** (analisi della normativa; mappa della comunicazione istituzionale interna ed esterna; *SWOT analysis*; analisi della segmentazione dei pubblici; ecc.) o quelle riguardanti la **pianificazione e la programmazione** (tecniche di operazionalizzazione degli obiettivi, valutazione e controllo delle risorse, distribuzione delle responsabilità, ecc.).

## Il monitoraggio e la valutazione della qualità

Nel processo di rinnovamento e di riforma delle pubbliche amministrazioni, un elemento essenziale è rappresentato dal passaggio da una "amministrazione di procedure" a una "amministrazione di risultati", al fine di rispondere adeguatamente alla sfida che oggi si pone riguardo alla qualità dei servizi.

In questo processo, l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico può svolgere un ruolo attivo ed efficace - ruolo, peraltro, riconosciuto in qualche misura dallo stesso mandato legislativo - soprattutto attraverso una attività di monitoraggio e di verifica della qualità, sia per quel che concerne la sua azione di collegamento tra amministrazione e cittadini, sia per quanto riguarda l'azione complessiva della amministrazione di appartenenza.

Da qui scaturisce la necessità di attivare due sistemi paralleli di valutazione, l'uno relativo all'attività propria dell'URP e l'altro ai servizi erogati dall'amministrazione.

A partire da tre differenti approcci alla qualità (l'Analisi Partecipata della Qualità, la "Total Quality" e le norme ISO9000), Laboratorio di Scienze della Cittadinanza ha elaborato due **Schemi Rapidi di Autovalutazione (SRA)**, che considerano sei dimensioni della qualità: l'accessibilità; la qualità tecnica; la progettualità e il management; la dimensione interpersonale; il comfort e i risultati per l'utente. Con l'applicazione degli SRA, è possibile individuare, anche attraverso l'approccio comparato del *benchmarking*, strategie di miglioramento da attivare nel breve, medio e lungo periodo.

## La progettazione e la gestione della partecipazione civica

La questione delle modalità di coinvolgimento dei cittadini nella definizione, nella gestione e nella valutazione dell'attività della pubblica amministrazione, costituisce uno dei principali aspetti con i quali l'operatore pubblico è chiamato a confrontarsi al fine di garantire un buon funzionamento della macchina amministrativa. In questa prospettiva, diviene necessaria l'adozione di un **approccio "pratico" alla partecipazione civica**, che la consideri come una delle varie risorse di cui può disporre la pubblica amministrazione e, quindi, come elemento di una progettazione più generale, da trattare con gli strumenti propri del *project management* (programmazione, pianificazione, monitoraggio, ecc.).

Si tratta, dunque, di definire i criteri che consentano di individuare **quali soggetti** prioritariamente coinvolgere, **quali obiettivi** perseguire attraverso il loro coinvolgimento e **quali strumenti e tecniche** adottare; tutto questo nella consapevolezza che le forme di partecipazione sono molteplici e differenziate e che ognuna di esse richiede modalità di realizzazione e competenze anche molto diverse (dalla comunicazione pubblica alle tecniche di negoziazione, dalle tecniche di convocazione a quelle di fidelizzazione, ecc.).

## I partecipanti

- Maurizio Barbato, responsabile dell'Unità operativa Linea Verde, AMA-Azienda Municipalizzata Ambiente - Roma
- Nicola Campanile, sindaco - Comune di Villaricca (NA)
- Pietro Cargiano, vice-provveditore, Provveditorato OO.PP. Regione Friuli Venezia Giulia - Trieste
- Augusta Ciabatta, funzionario amministrativo della Direzione regionale delle Risorse finanziarie, umane e strutturali, Regione Umbria - Perugia
- Mirella Ferlatto, dirigente dell'Ufficio Organizzazione e Metodi, Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato - Roma
- Ernesto Ferri, Unità operativa Controllo Qualità del Servizio, AMA-Azienda Municipalizzata Ambiente - Roma
- Alfride Gambelunghi, dirigente dell'Unità Operativa Temporanea presso l'Area Ambiente e Infrastrutture, Regione Umbria - Perugia
- Domenico Lora, dirigente degli Affari Generali, Comune di Alessandria - Alessandria
- Luisa Manieri, responsabile della Comunicazione della Funzione Rapporti Esterni, ASA Passeggeri, Ferrovie dello Stato - Roma
- Alessandro Morici, dirigente ANPA-Agenzia Nazionale Protezione Ambiente - Roma
- Gennaro Lanfranco Nova, vice-provveditore, Provveditorato OO.PP. Regione Lombardia - Milano
- Teresa Pellegrini, dirigente superiore, responsabile dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica - Roma
- Paolo Pergolari, dirigente della Direzione regionale delle Risorse Finanziarie, Umane e Strutturali, Regione Umbria - Perugia
- Francesco Prost, responsabile dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, Azienda USL RM C - Roma
- Cinzia Zincone, dirigente della Direzione generale Difesa del Suolo, Ministero dei Lavori Pubblici - Roma

## I docenti

- Simonetta Bormioli, sociologa, capo del Dipartimento "Gestione amministrativa di organismi non profit", Coordinamento operativo CERFE-LSC-ASDO
- Marina Cacace, sociologa, capo del Dipartimento "Studi preparatori", Coordinamento operativo CERFE-LSC-ASDO
- Federigo Ciampelli, direttore di CeruChim
- Ernesto d'Albergo, docente di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Firenze, Facoltà di Scienze politiche "Cesare Alfieri"
- Luciano d'Andrea, sociologo, direttore scientifico del Coordinamento operativo CERFE-LSC-ASDO
- Paolo Giammarroni, consulente d'organizzazione
- Marco Irace, consulente aziendale
- Francesca Marta, sociologa, capo del Dipartimento "Politiche della ricerca e organizzazioni internazionali", Coordinamento operativo CERFE-LSC-ASDO
- Daniele Mezzana, sociologo, capo del Dipartimento "Lotta all'esclusione sociale, sviluppo e cittadinanza attiva", Coordinamento operativo CERFE-LSC-ASDO
- Gianrico Quattrococo, consulente aziendale della Galgano Associati
- Gabriele Quinti, sociologo e metodologo, vice-direttore del Coordinamento operativo CERFE-LSC-ASDO
- Alessandro Rovinetti, direttore dei Servizi di comunicazione e relazione con i cittadini - Comune di Bologna
- Piero Trupia, consulente, ComConsult s.a.s.
- Vincent Wright, direttore del Centre for European Studies - Nuffield College - Oxford (UK)
- Elisabetta Zuanelli, docente stabile di comunicazione istituzionale e coordinatore del Dipartimento delle discipline organizzative ed informatiche, Scuola Centrale Tributaria "E. Vanoni", Roma

# Gli stage all'estero

Si riportano qui di seguito alcuni elementi osservati dai partecipanti al corso durante l'esperienza di stage in Inghilterra e in Spagna.

Si tratta di 6 "uffici per le relazioni con il pubblico" istituiti nel 1992 dal Brent Council (una delle 32 amministrazioni locali in cui è divisa l'area di Londra) con l'obiettivo di fornire un servizio in un unico luogo a cui il cittadino può rivolgersi per ogni tipo di contatto con l'amministrazione.

La gestione e il monitoraggio in tempo reale delle informazioni, la capacità di fornire servizi in stretta collaborazione con le strutture centrali della amministrazione pubblica, la riduzione dei livelli gerarchici e le modalità di lavoro in team rappresentano gli elementi che fanno di questa organizzazione un punto di riferimento riconoscibile e riconosciuto dai cittadini.

E' una unità alle dirette dipendenze del primo ministro, istituita nel 1991 per favorire il miglioramento della qualità nel servizio pubblico; predispone standard di prestazione, pubblica guide sulle buone pratiche nella gestione dei servizi e dei reclami e valorizza i migliori risultati nella pubblica amministrazione della Gran Bretagna attraverso il Charter Mark Programme, un sistema di premi e riconoscimenti attribuiti anche grazie alle segnalazioni dei cittadini.

La qualità dei servizi è verificata attraverso parametri oggettivi come le Carte dei servizi e la consultazione e il coinvolgimento dei cittadini costituiscono l'elemento strategico per l'ulteriore incremento della qualità dei servizi al livello locale.

Con 140.000 abitanti, Kingston è la più piccola tra le amministrazioni locali in cui è suddivisa l'area di Londra e costituiscono una delle realtà dove si è adottato con proficui risultati il *New Public Management*.

I cittadini vengono coinvolti nel *decision making*, mediante un sistema istituzionalizzato di 7 comitati territoriali a partecipazione aperta che, nell'ambito dell'area geografica di competenza, hanno ampio potere decisionale in materia di ambiente urbano (parchi, viabilità, alloggi, parcheggi, ecc.).

I Citizen's Advice Bureau sono una rete di oltre 900 punti di informazione, assistenza e consulenza gratuita ai cittadini, organizzata in modo autonomo e indipendente da volontari e presente capillarmente su tutto il territorio di Inghilterra, Irlanda e Galles. L'obiettivo principale è quello di difendere e sostenere i diritti del singolo cittadino. L'impatto complessivo dell'attività dei CABs, grazie anche a un sistematico monitoraggio dei casi affrontati e risolti, è quello di influenzare le politiche in termini di equità e giustizia sociale.

Istituita nel 1992 dal Ministero delle finanze spagnolo, l'Agenzia tributaria ha tra gli obiettivi prioritari la lotta all'evasione fiscale anche attraverso una migliore informazione al contribuente. Il supporto tecnologico (un sistema informatico che consente di centralizzare le informazioni su tutte le operazioni economiche dei contribuenti) e l'uso efficace della comunicazione pubblica hanno senza dubbio contribuito a portare, in meno di dieci anni, il numero delle dichiarazioni dei redditi da un

**One Stop Shop:**  
centri polifunzionali  
al servizio del cittadino

**La Citizen's Charter  
Unit:** migliorare la  
qualità nei servizi pubblici



**Kingston Upon Thames  
Royal Borough:**  
un esempio di "governance"

**La National Association of  
Citizen's Advice Bureau  
(NACAB):**  
lavorare per il cambiamento

**L'Agenzia tributaria  
spagnola:** un sistema per la  
semplificazione delle  
procedure e per la lotta  
all'evasione fiscale

milione e mezzo a 14 milioni.

La filosofia della fiducia al contribuente, un'organizzazione flessibile (assunzioni part time e creazione di uffici mobili nel periodo di dichiarazioni dei redditi) e un serio investimento nella formazione del personale sono altri punti di forza dell'Agenzia.

Alcobendas (83.000 abitanti) si trova a circa 30 chilometri dalla città di Madrid. In 15 anni, attraverso un Piano di sviluppo strategico, da quartiere dormitorio è diventata la zona a più alto reddito pro capite di tutta la Spagna. La scelta della municipalità è stata quella di coinvolgere tutti gli attori economici, sociali e istituzionali del territorio, comprese le oltre 400 organizzazioni non profit e di volontariato. La capacità progettuale, il rigore nel controllo del raggiungimento degli obiettivi e la partecipazione civica hanno garantito un'ottima qualità dei servizi e livelli alti di occupazione e di reddito.

La Direzione generale della qualità dei servizi della Comunidad de Madrid (ente analogo alle nostre Regioni) tende a presentarsi come una unità di consulenza interna per le pubbliche amministrazioni presenti nella Comunidad. L'organizzazione interna si rifà al *Total Quality Management*: lavoro per progetti, programmazione pluriennale, selezione del personale per merito e competenze dei singoli, scelti direttamente dal direttore generale (peraltro proveniente dall'impresa privata). L'idea del cittadino come cliente, l'impegno per il miglioramento continuo, lo sviluppo di 100 progetti per la pubblica amministrazione, l'elaborazione di una carta dei servizi e l'istituzione di un "Premio eccellenza e qualità dei servizi pubblici a Madrid", rientrano nel programma più generale di qualità totale nei servizi pubblici secondo i parametri del Modello Europeo della EFQM.

Dovendo ridefinire il proprio ruolo e l'immagine delle proprie forze sul territorio, il Ministero dell'Interno ha investito molto sulla formazione e riqualificazione del personale e sul "Programma di partecipazione dei cittadini nelle politiche di sicurezza" (immigrazione, scuola, anziani, donne e partecipazione). L'investimento sulle risorse umane, la partecipazione e un costante monitoraggio sull'implementazione dei programmi a livello locale hanno dato una immagine nuova e dinamica del ministero e dei suoi operatori.

Il Centro de información administrativa dell'Ispettorato generale dei servizi del Ministero della pubblica amministrazione (MAP) spagnolo ha il compito di raccogliere, trattare e diffondere le informazioni generali dell'amministrazione statale e



dei suoi organi e di coordinare i servizi di informazione amministrativa dello stato.

Di particolare interesse è il sistema informatizzato per la gestione delle chiamate telefoniche e dei reclami che permette, in tempo reale, di equilibrare carichi di lavoro e di gestire i flussi in entrata dei dati.

**Il piano della città di Alcobendas: qualità e modernizzazione nella gestione pubblica**



**La qualità totale nel servizio pubblico a Madrid**

**La partecipazione dei cittadini nelle politiche di sicurezza in Spagna**

**L'informazione amministrativa: un diritto per i cittadini spagnoli**

# Gli stage in Italia

*Durante gli stage in Italia, la visita ad alcune imprese private ha messo in evidenza aspetti che potrebbero risultare adeguati e significativi anche nel settore pubblico.*

Situata a Gubbio (PG), la Colacem è diventata, in circa trenta anni, un gruppo di aziende collegate ad una finanziaria, ai primi posti in Italia per la produzione di cemento, certificata ISO 9002, con 1600 miliardi di fatturato e oltre 1500 dipendenti. La riduzione del numero dei livelli gerarchici, il monitoraggio quotidiano e la riunione plenaria mensile con tutto il personale sono i principali strumenti per il controllo delle attività e per un processo decisionale più rapido.

L'acquisizione da parte del gruppo di aziende in difficoltà o di piccole imprese pone una sfida soprattutto in termini di qualificazione delle risorse umane e di condivisione a tutti i livelli della "mission" aziendale, cui la Financo risponde con l'invio temporaneo di alcuni dei vertici aziendali e con il *training on the job*.

L'IMAP Original Marines, opera in Italia con circa 35 punti vendita gestiti direttamente e altri 160 in *franchising*, che si stanno progressivamente collegando attraverso una rete informatica.

Due gli elementi di successo dell'azienda: una grande attenzione nella selezione e nella formazione del personale, centrata sull'aspetto motivazionale; una struttura organizzativa flessibile, in funzione delle richieste del mercato e delle dinamiche connesse con la internazionalizzazione dell'azienda. Con questa strategia il gruppo intende raggiungere nel 2000 un duplice obiettivo: essere quotati in borsa e arrivare a 300 punti vendita.

La McDonald's Food Italia è l'azienda che attualmente gestisce 5 tra i più importanti centri McDonald's di Roma.

Il ricorso al *part time*, la flessibilità delle mansioni, una rigida standardizzazione delle procedure relative al prodotto e al servizio si caratterizzano come i suoi punti di forza. Vigé un regime di concorrenzialità interna: poiché nessun licenziatario ha l'esclusiva del marchio, che deve essere riconosciuto per caratteristiche universalmente diffuse (logo, organizzazione degli spazi, medesimo sapore dei prodotti in ogni punto vendita), i differenti centri si devono differenziare attraverso un impegno continuo per la qualità e la fidelizzazione della clientela.

Il Gruppo Pfizer in Italia presenta due elementi strategici fondamentali. Innanzitutto la necessità di avere una forte "mission", espressa in pochi e chiari slogan, e alcuni valori di fondo (l'integrità, l'innovazione, il rispetto reciproco, l'orientamento al cliente, il lavoro di gruppo, la leadership, la performance e l'interazione con la comunità). Il secondo elemento riguarda il rapporto con il territorio attraverso iniziative di *partnership* con altri attori sociali, come la campagna di comunicazione e di sensibilizzazione sulla lotta al morbo di Alzheimer o nel contributo alla formulazione delle politiche sanitarie o economiche, cui è dedicato lo specifico settore "Strategic Planning & Public Policy".

**Colacem - Gruppo  
Financo: un modello di  
sviluppo**

**Original Marines di  
Mugnano: la centralità  
delle risorse umane**

**McDonald's:  
marchio unico e  
concorrenzialità interna**

**Pfizer Italiana:  
un esempio di  
multinazionale calata  
nelle realtà nazionali**

Società italiana del gruppo Johnson & Johnson, la Ortho-clinical diagnostics produce reagenti diagnostici, strumenti e software per centri trasfusionali e laboratori di analisi. Il suo successo consiste nella condivisione a tutti i livelli - strategico/dirigenziale, di consociate e di gruppi funzionali - della "mission" aziendale che guida la pianificazione dei progetti, la prefigurazione degli scenari, la determinazione dei fattori critici di successo e soprattutto degli obiettivi chiave.

Viene realizzato un benchmarking interno tra le 1000 consociate presenti nel mondo, con cui sono stati definiti gli standard aziendali, posti alla base di un sistema di premiazione per le consociate che li adottano.

Pur avendo ottenuto la certificazione di qualità secondo le norme ISO 9000, la filosofia condivisa tra i dirigenti del settore Assicurazione Qualità e del settore Organizzazione dell'EniChem è che la certificazione permette anche di razionalizzare i processi interni; di attivare e di mantenere un sistema qualità progressivo oltre la "cultura del certificato", talvolta inadeguata e perfino rischiosa se applicata al settore pubblico; di coinvolgere e responsabilizzare tutto il personale, indipendentemente dai livelli gerarchici; di fare parte di una catena ormai generalizzata di fornitori/clienti che usano la certificazione come forma di reciproca legittimazione.

Con questo motto si è avviato nell'azienda un percorso sulla qualità che la ha portata ad analizzare e a formalizzare le procedure e le prestazioni inerenti alla progettazione, alla produzione e alla erogazione del servizio. Nell'arco di un biennio, è stato così possibile modificare molte procedure e ottenere la certificazione di qualità ISO 9001. Un rilevante investimento sulla formazione di tutti i circa 10000 dipendenti e metodologie innovative sul piano organizzativo (quali i gruppi di miglioramento funzionali, senza livelli gerarchici) hanno contribuito a cambiamenti organizzativi, gestionali e procedurali per il miglioramento di un servizio orientato al cliente.

L'URP della città di Bologna, insieme alla rete civica Iperbole e al Call Centre, costituisce il Servizio di comunicazione e relazione con i cittadini del Comune. È aperto tutti i giorni dalle 8.30 alle 19, compreso il sabato e la domenica mattina. Si avvale di una banca dati informatizzata che fornisce notizie ai cittadini sulle oltre 1300 prestazioni erogate dal Comune e da altre amministrazioni pubbliche, nonché sulle attività di 170 tra organizzazioni non profit e di volontariato presenti in città. Il monitoraggio informatizzato e continuo dei contatti tra il servizio e gli utenti, le riunioni periodiche di staff, una attenta selezione degli operatori e un serio investimento nella formazione costituiscono gli elementi di forza del servizio.

Gli sportelli al cittadino degli uffici provinciali IVA e degli uffici distrettuali imposte dirette del Ministero delle finanze di Roma e di Torino utilizzano un sistema informatizzato volto alla razionalizzazione e al controllo dell'accesso agli uffici, che favorisce la eliminazione delle code fornendo al cittadino tutte le informazioni necessarie (numero di utenti che lo precedono, tempo di attesa previsto, ecc.). Risulta, inoltre, di grande efficacia, a Torino, la formazione in tema di comunicazione parlata, scritta e telefonica e l'uso, nell'addestramento e/o aggiornamento degli operatori, di simulazioni di situazioni lavorative.

**Ortho-clinical  
diagnostics: l'importanza  
della "mission" per la  
qualità**

**EniChem: la qualità  
oltre la certificazione**

**Italgas: "Lavorare  
è necessario: tanto vale  
lavorare bene..."**

**L'URP di Bologna:  
tempo e tecnologia  
al servizio del cittadino**

**Informazione, assistenza  
e consulenza ai cittadini  
negli uffici IVA e delle  
imposte dirette**

# Le amministrazioni e i cittadini: 8 progetti di cooperazione

**Titolo:** SPERIMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI POOL CAR

**Soggetto promotore:** Comune di Villaricca (NA)

**Settore:** trasporti

**Ambito di intervento:** intercomunale

**Partnership:** ente locale, associazioni non profit



Il comune di Villaricca, in provincia di Napoli, soffre, come altri comuni dell'hinterland napoletano, di una carenza di collegamenti pubblici con la città partenopea, che obbliga lavoratori e studenti pendolari a utilizzare mezzi privati, con conseguenti problemi di traffico e di inquinamento.

Il progetto riguarda la sperimentazione di un sistema di *pool car* (auto collettive). In collaborazione con due associazioni non profit (la FUCI - Federazione Universitari Cattolici Italiani - e "Tempi moderni", impegnata nella promozione dell'imprenditoria giovanile e collegata al sindacato), il comune ha avviato la costituzione di una "banca delle disponibilità", sulla base di una analisi dei bisogni di mobilità e delle disponibilità. L'avvio della fase sperimentale del servizio è prevista per il mese di gennaio 1998.

**Titolo:** ISTITUZIONE DI UNA BANCA DATI

**Soggetto promotore:** Direzione generale per l'armonizzazione e la tutela del mercato - Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato

**Settore:** consumerismo

**Ambito di intervento:** nazionale

**Partnership:** Ministero, enti Regione, Camere di commercio, associazioni di consumatori, giudici di pace



La nuova Direzione generale per l'armonizzazione e la tutela del mercato intende avviare iniziative di collaborazione con i soggetti attivi nel settore del consumerismo. Il primo passo è la costruzione "partecipata" di una banca dati sui soggetti e sui progetti in tema di tutela dei consumatori, attraverso la convocazione di attori sociali e istituzionali oltre quelli già presenti nella Consulta delle associazioni dei consumatori.

L'obiettivo finale è quello di costituire una rete in cui entrino a pieno titolo soggetti istituzionali quali le Regioni o le Camere di commercio, rappresentanti di categorie come i giudici di pace e, in particolare, gruppi e associazioni di tutela dei consumatori, anche di livello locale. Il progetto intende assumere la prospettiva adottata dalla DG XXIV dell'Unione Europea, che vede nel cittadino un consumatore di servizi piuttosto che di prodotti.

**Titolo: LA STAZIONE INTEGRATA. LA FERROVIA E I CITTADINI**

**Soggetto promotore:** ASA Passeggeri - Ferrovie dello Stato

**Settore:** trasporti

**Ambito di intervento:** nazionale

**Partnership:** Ferrovie dello Stato, esercizi commerciali, procuratori dei cittadini



Il progetto prevede la realizzazione di una tavola rotonda in cui presentare i risultati di una ricerca sulla qualità dei servizi *front line* nelle stazioni. La ricerca, che ha utilizzato un modello di valutazione della qualità messo a punto nell'ambito di CERFE-Laboratorio di scienze della Cittadinanza-ASDO, denominato Analisi partecipata della qualità (APQ), ha interessato le stazioni di Verona P.N., Bologna C.le, Bari C.le, Messina C.le, Cagliari e le tre stazioni di Firenze. L'incontro, a cui sono invitati tutti i soggetti coinvolti nella ricerca - operatori e dirigenti del servizio, esercizi commerciali presenti nelle stazioni, procuratori dei cittadini -, non ha solo lo scopo di rendere pubblici i dati emersi dalla ricerca, ma intende anche essere una occasione per avviare forme di collaborazione per il miglioramento della qualità del servizio ferroviario in generale e del servizio *front line* nelle stazioni in particolare.

**Titolo: ATTIVAZIONE DI ALCUNE FUNZIONI DELL'URP NELLA GESTIONE DELLA "EMERGENZA TERREMOTO"**

**Soggetto promotore:** Regione Umbria

**Settore:** protezione civile

**Ambito di intervento:** regionale

**Partnership:** Ente Regione, organizzazioni della cittadinanza attiva e del volontariato



L'Ente Regione Umbria ha un ruolo primario nella gestione degli effetti del terremoto, in quanto sede del Commissario delegato e organo di protezione civile (l. 225/92). Di fronte al gap che si è creato tra la reale situazione di emergenza e le informazioni effettivamente disponibili per assumere provvedimenti efficaci e tempestivi, la Regione si è impegnata nella sperimentazione di forme di interlocuzione e partnership con i numerosi soggetti della cittadinanza attivi sulla gestione dell'emergenza. Tale partnership è volta a raccogliere sistematicamente informazioni presso le popolazioni sui problemi dell'emergenza e della ricostruzione e a favorire l'integrazione dei soggetti pubblici e non profit nella elaborazione, attuazione e valutazione dei provvedimenti amministrativi. La sperimentazione del progetto verrà attuata mediante la costituzione di un URP presso il centro operativo di Foligno della Regione Umbria, dove vengono coordinati i diversi interventi sul territorio.

**Titolo: MONITORAGGIO DEL SERVIZIO SPERIMENTALE DI RACCOLTA DEL CARTONE DA IMBALLAGGIO**

**Soggetto promotore:** Azienda Municipalizzata Ambiente - AMA, Roma

**Settore:** raccolta differenziata

**Ambito di intervento:** urbano

**Partnership:** AMA, Consorzio Trattamento Rifiuti - CTR, esercizi commerciali



Dal mese di settembre 1997, nella I circoscrizione di Roma si è avviato un servizio sperimentale di raccolta differenziata dei cartoni di imballaggio presso 496 esercizi commerciali, realizzato dal Consorzio Trattamento Rifiuti (CTR), su incarico dell'Azienda Municipalizzata Ambiente di Roma. In vista di un'estensione del servizio stesso ad altre zone della città, l'AMA ha promosso un'azione di monitoraggio attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti in causa: i responsabili del servizio, gli operatori del CTR e i titolari degli esercizi commerciali coinvolti nella raccolta. I risultati del monitoraggio potranno essere presentati e discussi con tutti i soggetti interessati per l'elaborazione di proposte di miglioramento.

**Titolo: I CITTADINI INCONTRANO L'URP DELLA AZIENDA USL RM C**

**Soggetto promotore:** Azienda USL RM C, Roma

**Settore:** sanità

**Ambito di intervento:** circoscrizionale

**Partnership:** Azienda USL, organizzazioni della cittadinanza attiva e di volontariato



Nella Azienda USL RM C, l'Ufficio per le relazioni con il pubblico è attivo fin dal 1994. In linea con l'impostazione dell'Azienda, ha come elementi strategici la trasparenza, la accoglienza, la tutela e la partecipazione, stabilendo di fatto collaborazioni con i cittadini e realizzando diversi progetti insieme a soggetti esterni all'Azienda stessa. A tre anni dalla sua costituzione, l'URP ha deciso di incontrare i cittadini per fare un primo bilancio delle attività svolte, prevedendo un progressivo adeguamento del servizio al fine di rendere l'Ufficio strumento dinamico di raccordo tra l'amministrazione aziendale e le associazioni. L'incontro può costituire il primo momento di un itinerario volto a definire iniziative permanenti che favoriscano un consolidamento della rete di relazioni tra la USL e le organizzazioni dei cittadini e che permettano il graduale superamento della persistente distanza tra i servizi offerti e i bisogni di salute, individuale e collettiva.

**Titolo: COINVOLGIMENTO DI ATTORI SOCIALI E ISTITUZIONALI PER LA SOLUZIONE DI UN PROBLEMA DI SICUREZZA IDRAULICA**

**Soggetto promotore:** Ministero LL.PP. - Ufficio territoriale Area "A", Direzione Generale della Difesa del Suolo/Provveditorato regionale alle OO. PP. del Friuli Venezia Giulia

**Settore:** interventi pubblici

**Ambito di intervento:** intercomunale

**Partnership:** Ministero e articolazioni periferiche, enti locali, ente Regione, organizzazioni non profit e di volontariato



Il progetto intende favorire il coinvolgimento di una pluralità di attori sociali e istituzionali per la risoluzione di un problema di sicurezza idraulica legata al bacino del Livenza, per il quale è prevista la realizzazione dello sbarramento di Colle, nel comune di Arba (PN). In particolare, il progetto intende proporre una metodologia di raccolta di informazioni presso le popolazioni interessate relative ai rischi che la costruzione della diga potrebbe comportare.

La prima fase del progetto prevede un incontro tra il ministero, il provveditorato alle OO.PP. del Friuli, rappresentanti dell'Autorità di bacino, della provincia di Pordenone e della Regione e i sindaci dei 6 comuni interessati (Arba, Cavasso Nuova, Meduno, Pordenone, Sequalz e Vivaro). Nell'incontro verrà presentato il progetto e saranno definite iniziative di collaborazione tra i soggetti istituzionali.

**Titolo: PROGETTAZIONE PARTECIPATA DELL'URP**

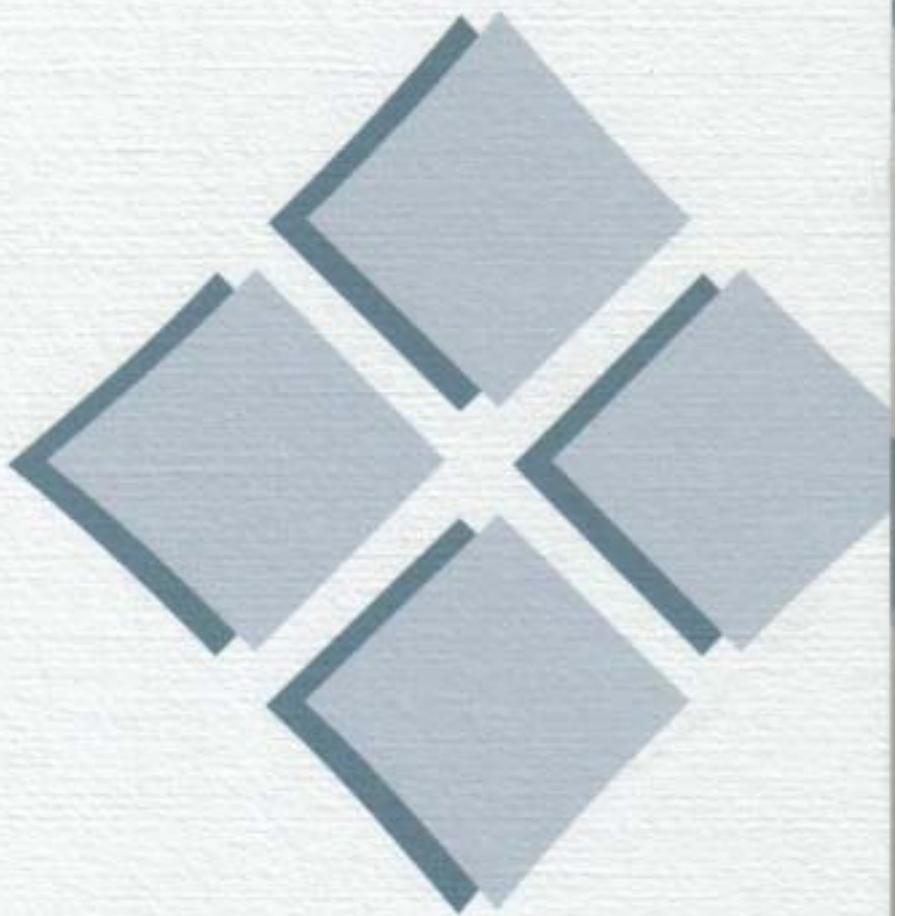
**Soggetto promotore:** Comune di Alessandria

**Ambito di intervento:** comunale

**Partnership:** Comune, organizzazioni non profit e di volontariato



Il Comune di Alessandria ha avviato la progettazione del proprio Ufficio relazioni con il pubblico. Oltre alla costruzione della mappa dei procedimenti e al coinvolgimento dei dirigenti dell'amministrazione per definire una mission dell'URP, il Comune intende aprirsi ai cittadini già nella fase di elaborazione del progetto. Sensibilizzazione e alleanze sul fronte interno, apertura di un confronto con i cittadini e valutazione di servizi sono alcuni dei passi che porteranno entro la fine di gennaio 1998 a varare il progetto. Il coinvolgimento dei cittadini avverrà in un incontro pubblico in cui potranno essere discussi, sia una prima idea progettuale di URP, sia gli esiti della valutazione di alcuni servizi comunali quali l'ufficio casa, il settore urbanistico e l'ufficio concorsi.



Per ulteriori informazioni rivolgersi a:

**IL DIPARTIMENTO "FORMAZIONE E QUALITÀ"**

**CERFE - LSC - ASDO**  
*Coordinamento operativo*

Via Monte Zebio, 32 - 00195 Roma

Tel. 06/3225747 - 3208270 - 3232505 - 3232473 - Fax 06/3203841