

Capitolo 4

Le politiche per un'amministrazione di qualità

PAGINA BIANCA

CAPITOLO 4

LE POLITICHE PER UN'AMMINISTRAZIONE DI QUALITÀ

4.1 Lo scenario

Il tema del miglioramento delle *performance* delle amministrazioni pubbliche è centrale sia a livello internazionale, nei programmi di riforma del sistema pubblico, che nell'agenda nazionale.

A partire dalle linee programmatiche per la riforma delle amministrazioni pubbliche (Piano Industriale – maggio 2008), si è posto infatti l'accento sulla necessità di migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle *performance* e alla soddisfazione dei clienti dei servizi pubblici e degli *stakeholder*.

Tali obiettivi assumono una rilevanza ancora maggiore in seguito all'approvazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 che, tra gli ambiti di valutazione della *performance* organizzativa individua “ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c), la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d), lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e) e la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)”.

In questo contesto il miglioramento del rapporto tra PA, cittadini ed imprese è stato perseguito attraverso una serie di iniziative che, a valle della definizione di *know how* e strumenti per il miglioramento delle *performance* e della qualità dei servizi, mirano a promuovere, attraverso azioni di assistenza tecnica e supporto, lo sviluppo delle competenze e l'*empowerment* delle amministrazioni .

Per quanto riguarda le iniziative che avevano avuto avvio nel 2008:

- è stata ulteriormente sviluppata la sperimentazione “Mettiamoci la faccia” volta a facilitare e promuovere la raccolta, tramite interfacce emozionali (*emoticons*), del giudizio dei cittadini sui servizi ricevuti da amministrazioni pubbliche;
- è proseguita l’attività di accompagnamento, monitoraggio in progress e valutazione finale dei piani di miglioramento realizzati dalle amministrazioni partecipanti al Concorso “Premiamo i Risultati”.

Sono state inoltre avviate nuove iniziative di supporto, assistenza tecnica e sviluppo di *know how* per le amministrazioni delle Regioni Obiettivo Convergenza, nell’ambito della programmazione 2007-2013 del Piano Operativo Nazionale (PON-GAS) e dello specifico obiettivo 5.3 “Migliorare gli standard dei servizi pubblici”.

Nelle pagine che seguono si dà conto delle principali attività realizzate mettendo in evidenza sia la partecipazione e il coinvolgimento delle amministrazioni, che i risultati raggiunti.

4.2 Le iniziative di *customer satisfaction*

Il miglioramento delle *performance* delle amministrazioni pubbliche passa anche dalla possibilità che i cittadini e gli altri portatori di interesse hanno di offrire indicazioni a supporto del miglioramento della qualità dei servizi e dell’efficacia delle politiche pubbliche. Per questi motivi, il Dipartimento della funzione pubblica ha in corso diverse iniziative volte alla definizione e diffusione di metodologie e strumenti funzionali all’ascolto e alla partecipazione dei diversi pubblici alla valutazione della qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Il Dipartimento della funzione pubblica ha promosso l’avvio, il 23 marzo 2009, della sperimentazione di un sistema innovativo di rilevazione della *customer satisfaction* attraverso l’utilizzo di interfacce emozionali (*emoticons*), con l’obiettivo primario di dar voce ai cittadini fornendo loro la possibilità di esprimere un giudizio sulla qualità dei servizi ricevuti.

L'iniziativa, denominata "Mettiamoci la faccia", consente alle amministrazioni che vi hanno aderito di misurare la qualità percepita, sottoponendo i servizi erogati allo sportello, al telefono e sul web, alla valutazione dei cittadini. Date le caratteristiche della rilevazione, i servizi sottoposti a giudizio sono principalmente quelli a domanda individuale, erogabili attraverso un'unica interazione fra utente e amministrazione, a bassa complessità ed a bassa intensità di relazione (ad esempio servizi informativi e amministrativi come pagamento di tributi, rilascio di certificati etc.).

La rilevazione della *customer satisfaction*, tramite *emoticons*, offre alle amministrazioni la possibilità di raccogliere, in tempo reale e continuo, il giudizio dell'utente e di rispondere all'esigenza di disporre di una descrizione sintetica della percezione degli utenti in merito alla qualità dei servizi erogati.

Per i servizi erogati allo sportello, la rilevazione avviene attraverso dispositivi elettronici opportunamente posizionati nel luogo nel quale avviene l'erogazione del servizio: i totem, installati nell'area di accesso agli sportelli, che evidenziano la *customer satisfaction* per i servizi erogati da più sportelli ed i *touchpad*, installati presso ciascuno sportello, che rilevano la qualità percepita per i servizi erogati dal singolo sportello.

A prescindere dal canale di erogazione del servizio, la rilevazione dei giudizi avviene attraverso due passaggi consequenziali: in un primo momento, l'utente esprime il giudizio sintetico attraverso gli *emoticons* (giudizio positivo: faccina verde; giudizio sufficiente: faccina gialla; giudizio negativo: faccina rossa); successivamente, solamente nel caso di giudizio negativo, il cittadino è chiamato ad indicare il motivo prevalente dell'insoddisfazione, scegliendo tra quattro macro-opzioni di risposta che variano a seconda del canale (per esempio, nel caso della rilevazione allo sportello sono: tempo di attesa, professionalità dell'impiegato/a, necessità di tornare e risposta negativa).

Con cadenza prestabilita e periodica, i dati raccolti vengono analizzati dalle amministrazioni per individuare ambiti ed azioni di miglioramento del servizio erogato, per poi essere inseriti in report atti a comunicare ai destinatari dei servizi ed agli *stakeholder* l'andamento dell'indagine. La trasmissione della reportistica al Dipartimento della funzione pubblica consente, infine, di valutare complessivamente, a livello nazionale, l'iniziativa ai fini del monitoraggio della sperimentazione. A conclusione del primo anno di sperimentazione, è stata avviata un'indagine per valutare gli esiti della sperimentazione a livello nazionale: la valutazione, effettuata mediante un questionario ed un *focus group*, porterà alla definizione di indirizzi da adottare per la successiva estensione della modalità di rilevazione della *customer satisfaction*, attraverso emoticons, alla generalità delle amministrazioni pubbliche.

L'iniziativa "Mettiamoci la faccia", dopo una fase iniziale di studio e di definizione della fattibilità tecnica, compiuta coinvolgendo un certo numero di enti nazionali e amministrazioni locali interessati a collaborare alla fase di lancio della sperimentazione, è stata avviata con la partecipazione iniziale di alcune amministrazioni "pioniere": Aci; Enpals; Inps; Ipost; Poste Italiane; Unioncamere; Comuni di Milano, di Parma, di Roma, di Reggio Calabria, di Reggio Emilia e il Comune di Torino.

Successivamente altre amministrazioni ed enti hanno aderito alla sperimentazione, consentendo di estendere l'iniziativa a diverse tipologie di amministrazioni e a servizi di diversa natura.

Alla fine del primo quadrimestre 2010, sono 150 le amministrazioni che hanno aderito a "Mettiamoci la faccia" e 15 sono le tipologie di amministrazioni considerate (Ministeri, Agenzie fiscali, Autorità indipendenti, Enti pubblici non economici, Società partecipate, Istituti di ricerca, Enti di previdenza e assistenza, Regioni, Province, Comuni e altri Enti locali, Aziende municipalizzate, Aziende sanitarie e ospedaliere, Camere di Commercio).

Inoltre, nell'ottobre 2009, per favorire la partecipazione dei piccoli Comuni, il Dipartimento della funzione pubblica ha emesso un avviso per l'erogazione di incentivi finalizzati all'acquisto delle dotazioni tecnologiche necessarie ad aderire a "Mettiamoci la faccia". L'avviso è destinato a tutti i Comuni con meno di 5.000 abitanti e consente di acquistare, attraverso il MePA (Mercato elettronico per le Pubbliche Amministrazioni), i terminali necessari, usufruendo di un bonus pari a 400 euro, che può essere elevato fino a 460 euro, in caso di acquisto di firma digitale e della Posta elettronica certificata (Pec).

Sempre nell'ottica di favorire la più ampia partecipazione possibile, nel corso del primo anno di sperimentazione sono stati siglati numerosi protocolli d'intesa con amministrazioni centrali e locali e con associazioni quali Fiaso, Anci, Unioncamere, per la diffusione dell'iniziativa presso le strutture sanitarie, i comuni, e le camere di commercio.

Di seguito sono indicati alcuni significativi risultati:

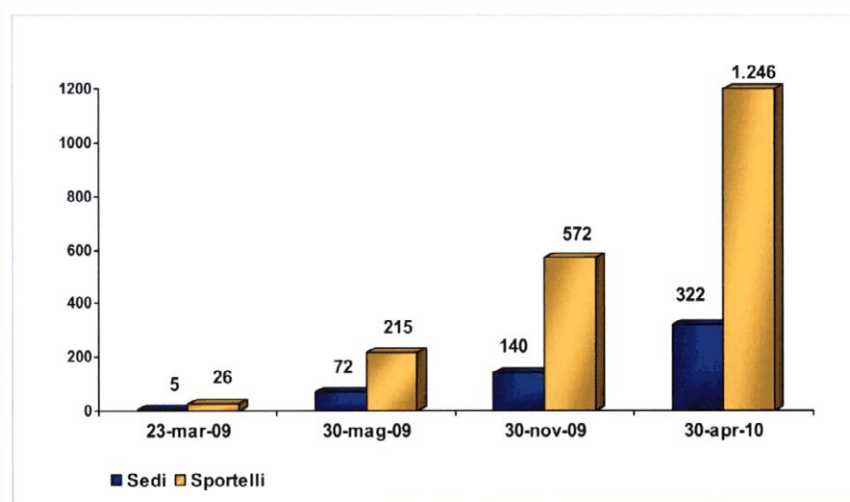
- ANCI- una delle principali linee di azione riguarda l'iniziativa "Piccoli Comuni", che riesce ad integrare sia le strategie in tema di *customer satisfaction* che quelle legate al tema dell'innovazione digitale, attraverso la diffusione della firma digitale e della Posta elettronica certificata (Pec);
- Fiaso- si è concluso un tavolo tecnico la cui finalità è stata quella di raccogliere dei *feedback* sulle esperienze maturate nell'ambito del S.S.N. Le conclusioni a cui è

giunto il “gruppo tecnico” sono positive, infatti l’obiettivo per i prossimi mesi, è di mettere a regime l’iniziativa è contribuire ad una sua ulteriore diffusione.

Inoltre, sono in fase istruttoria accordi con altre amministrazioni competenti per promuovere la partecipazione all’iniziativa da parte di scuole, università, biblioteche, consolati e uffici per l’impiego.

Nella figura che segue è illustrato il trend di diffusione dell’iniziativa presso le sedi delle amministrazioni che hanno già aderito alla sperimentazione programmandone l’avvio secondo un calendario già stabilito.

Figura 14 – Adesione alla sperimentazione del progetto “Mettiamoci la faccia”



A fine aprile 2010 “Mettiamoci la faccia” conta 322 sedi partecipanti all’indagine e 1.246 sportelli coinvolti nella rilevazione. Come si evince dalla rappresentazione grafica, l’andamento dell’adesione è in continua crescita, ed il ritmo è destinato a mantenersi tale. Infatti, per il 2010 è prevista l’attivazione di 1.600 ulteriori sportelli.

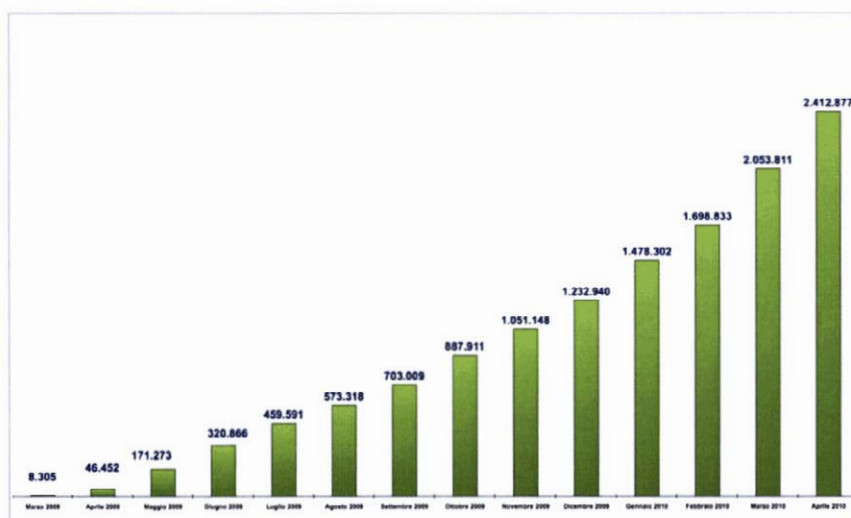
Il Dipartimento della funzione pubblica ha messo a disposizione sul sito istituzionale del Ministero www.innovazionepa.gov.it e sul sito di servizio www.qualitapa.gov.it informazioni, materiali e modalità di assistenza in merito all’iniziativa, al fine di favorire la partecipazione ed il *networking* delle amministrazioni. Inoltre, per agevolare l’adesione all’iniziativa e la conseguente gestione delle attività, sono stati implementati:

- un nuovo software centralizzato che consente di automatizzare la trasmissione della reportistica periodica ed effettuare elaborazioni sui risultati (es., generazione automatica dei grafici di sintesi);
- tre pacchetti software *open source* che consentono la raccolta dei giudizi degli utenti e si interfacciano con il software centralizzato.

Per velocizzare l'acquisizione della tecnologia necessaria alla sperimentazione, è stata, inoltre, avviata ed è tuttora in corso, una collaborazione con Consip che ha permesso di inserire nel Mercato elettronico della PA una nuova linea di offerta, pubblicata sul sito www.acquistinretepa.it relativa all'hardware e al software proposti dalle aziende.

Attualmente, l'iniziativa evidenzia risultati molto positivi, tenuto conto sia dell'alto grado di partecipazione di amministrazioni ed enti interessati, sia della risposta ottenuta dai cittadini.

Figura 15 – Andamento della partecipazione



A tal riguardo, risulta significativo il livello della partecipazione: 2.400.000 voti complessivi (marzo 2009-aprile 2010), con un trend in costante crescita: 360.000 voti nel solo mese di aprile 2010.

Sul piano dei risultati ottenuti dalle amministrazioni ed enti che stanno utilizzando il sistema della rilevazione sistematica della *customer satisfaction* tramite *emoticons*, la sperimentazione ha fornito sinora dati molto soddisfacenti circa il livello di soddisfazione

espresso dagli utenti. Nel primo anno di sperimentazione, il livello generale di giudizi positivi si attesta intorno all'81%, sul totale dei giudizi espressi, mentre il livello di giudizi negativi è di circa il 6%. Scendendo maggiormente nel dettaglio, può notarsi come i dati relativi alla soddisfazione per i servizi allo sportello siano ancora più elevati: 91% di giudizi positivi a fronte del 4% di giudizi sfavorevoli sul totale dei giudizi espressi. Per il servizio telefonico si rileva il 79% di giudizi positivi, contro un tasso di insoddisfazione pari al 7%.

Infine, analizzando i report relativi alla rilevazione dei servizi erogati sul *web* si riscontra un tasso di soddisfazione dell'79% circa, mentre la percentuale di giudizi negativi si attesta intorno al 7%.

Il motivo di insoddisfazione prevalente registrato per i servizi erogati allo sportello è il “tempo di attesa”, nella misura del 40% circa, mentre relativamente all'indagine via telefono si evidenzia che il giudizio negativo si riferisce prevalentemente al “tempo di attesa”, nella misura del 41% circa, e alla “professionalità dell'impiegato”, nella misura del 42% circa. Infine, analizzando i dati sul gradimento per i servizi erogati sul *web*, il motivo prevalente di insoddisfazione è da attribuire ad “informazioni non aggiornate”.

L'ampio grado di soddisfazione degli utenti rilevato trova spiegazione nel fatto che le amministrazioni e gli enti aderenti abbiano già da tempo, posto particolare attenzione al punto di vista del cliente dei propri servizi, attuando strategie appropriate di gestione della *customer satisfaction* e azioni di valutazione e miglioramento continuo delle proprie *performance* organizzative. Comunque, nel complesso, l'opinione espressa circa l'utilità del sistema, anche da parte di chi ha iniziato a sperimentarlo, è fortemente positiva. Infatti il sistema di rilevazione tramite emoticons rappresenta un chiaro messaggio circa la volontà delle amministrazioni di dare la parola ai cittadini/clienti, oltre che di assolvere ad una funzione di comunicazione strategica verso gli *stakeholder*.

Si evidenzia tuttavia che: i tempi di attesa agli sportelli e l'insufficiente qualità – chiarezza, completezza, correttezza – delle informazioni fornite agli utenti, attraverso i siti web istituzionali, presentano ancora margini di miglioramento anche per amministrazioni con un buon grado di maturità organizzativa.

L'obiettivo da perseguire, quindi, è quello di continuare a promuovere e favorire l'adesione all'iniziativa da parte di un numero sempre più ampio di amministrazioni ed enti, anche per assicurare ai cittadini di tutti i territori l'opportunità di contribuire a migliorare il sistema amministrativo italiano.

Tutto ciò si coniuga, non solo con il Piano industriale della pubblica amministrazione, il Piano e-gov 2010, ma anche con la recente riforma della pubblica amministrazione. Infatti

anche l'art. 8 del d.lgs. 150/2009 individua tra le dimensioni della performance “la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive”.

4.3 II PON-GAS 2007-2013

A seguito di specifica Convenzione, l'Autorità di Gestione del PON ha delegato al Dipartimento della funzione pubblica le funzioni di Organismo Intermedio per la gestione dell'Asse E del Piano “*Capacity Building*” - Programma operativo nazionale “*Governance e Azioni di Sistema*” -Obiettivo1 - Convergenza.

In questo contesto sono state intraprese, con il supporto operativo del Formez, e a partire dalla metà del 2009, una serie di azioni che, nell'ambito del già citato obiettivo specifico 5.3 “Migliorare gli standard dei servizi pubblici” mirano ad innalzare la qualità dei servizi promuovendo la partecipazione dei cittadini, la valutazione delle *performance* e il *benchmarking*.

Con tali azioni, il Dipartimento della funzione pubblica ha inteso supportare le Amministrazioni regionali e locali dell'Obiettivo Convergenza nell'identificazione, la diffusione e l'utilizzo di nuovi modelli di gestione finalizzati a rafforzare le capacità interne delle stesse, agendo, da un lato, sugli strumenti per il rafforzamento delle capacità e il miglioramento delle *performance*, dall'altro sulle relazioni con i cittadini e gli *stakeholder* per il miglioramento delle politiche e dei servizi pubblici ed infine sulla comunicazione istituzionale, in particolare *on-line*, come modello di promozione e trasferimento di buone pratiche e *know how*.

A tal fine sono stati definiti e avviati progetti (tuttora in corso) che, con il coinvolgimento delle amministrazioni regionali, locali e gli *stakeholder*, sviluppano le seguenti attività:

- diffusione della cultura della qualità e delle pratiche di autovalutazione e miglioramento continuo basate sul modello europeo CAF;
- In particolare sono stati realizzati una serie di laboratori, nelle varie regioni coinvolte, volti alla conoscenza, diffusione e promozione del modello CAF e dell'approccio TQM più in generale;

- *definizione e prima sperimentazione di un modello per la misurazione e il benchmarking dei servizi comunali.*

L'attività ha portato alla validazione delle dimensioni, degli indicatori e del modello complessivo che è stato poi presentato e promosso in due seminari regionali (Puglia e Campania). Il modello, attualmente in una fase di sperimentazione pilota, prevede anche un'implementazione *on line*, attraverso la realizzazione di un "sistema informativo delle pubbliche amministrazioni locali – SIPAL", che permetterà, in maniera integrata, di misurare la *performance* delle amministrazioni locali via web, garantendo anche la comparazione dei dati.

- *valutazione della soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici sia attraverso l'utilizzo di emoticons che tramite la rilevazione in profondità ed in ottica multicanale.*

E' stata avviata un'attività di sperimentazione che coinvolge una serie di enti locali delle Regioni Obiettivo Convergenza per testare un modello di rilevazione della *customer satisfaction* in profondità per i servizi di sportello. Le amministrazioni partecipanti alla fase pilota sono accompagnate, attraverso laboratori e assistenza a distanza, in un percorso di adattamento dello strumento di CS proposto, di rilevazione e analisi dei dati, nonché di individuazione delle relative e specifiche azioni di miglioramento.

- *supporto ai processi decisionali inclusivi nelle amministrazioni.*

Sono stati realizzati, in accordo e partnership con le amministrazioni regionali, dei laboratori, nonché delle specifiche azioni di accompagnamento – in Campania, Puglia e Calabria – su processi, metodi e strumenti della progettazione partecipata. L'azione ha coinvolto oltre 200 funzionari e dirigenti pubblici e circa 35 diverse amministrazioni.

- *valutazione civica della qualità urbana.*

Il progetto, assolutamente pilota anche a livello europeo, ha visto il coinvolgimento di Cittadinanzattiva e Fondaca per la definizione di una metodologia che, a partire dal punto di vista del cittadino anche nella fase di definizione delle dimensioni, valuti alcuni elementi della qualità delle città. Al progetto partecipano attivamente 14 amministrazioni comunali delle Regioni Obiettivo Convergenza, che, in partnership con le sedi locali di Cittadinanzattiva, stanno implementando un percorso di co-

valutazione, finalizzato al miglioramento di alcuni ambiti e servizi, della qualità urbana.

Tutte le iniziative sono state supportate da azioni di comunicazione e di diffusione specifiche e mirate, ma coordinate nell'ambito di un quadro generale che fa riferimento al portale "PAQ -Per una Pubblica Amministrazione di qualità" – www.qualitapa.gov.it.

4.4 Il concorso "Premiamo i risultati"

Il Dipartimento della funzione pubblica, nel settembre 2008, ha lanciato il Concorso "Premiamo i risultati". Si tratta di un'iniziativa realizzata anche con la collaborazione del Formez, al fine di premiare l'impegno a migliorare le *performance* e a valorizzare i risultati raggiunti dalle amministrazioni.

Il Concorso è sorto, inoltre, con l'obiettivo di promuovere, fra le amministrazioni partecipanti, un approccio alla pianificazione del miglioramento e alla misurazione dei risultati di *performance*, coerente con gli indirizzi di riforma contenuti nel d.lgs. 150/2009.

Esauritasi la fase di candidatura tra l'ottobre ed il dicembre 2008, le amministrazioni partecipanti al Concorso sono state impegnate, lungo tutto il 2009, nella realizzazione di piani di miglioramento gestionale nei seguenti ambiti:

- riduzione dei costi di funzionamento;
- miglioramento del servizio e della soddisfazione dei clienti;
- miglioramento della gestione e della soddisfazione del personale;
- ampliamento delle relazioni con gli *stakeholder* esterni nella progettazione e/o valutazione dei servizi e delle politiche.

L'iniziativa non è stata esclusivamente destinata all'emersione di buone pratiche, e, quindi, al coinvolgimento delle sole amministrazioni con un avanzato grado di maturità organizzativa, ma ha offerto la possibilità, a ciascuna amministrazione, di misurarsi in modo trasparente con se stessa, dimostrando la propria capacità di migliorare la gestione. L'obiettivo di fondo è stato quello di stimolare un ampio numero di amministrazioni a progettare e realizzare percorsi di miglioramento in aree di particolare rilevanza e impatto sui clienti finali dei servizi pubblici.

Per conseguire tale obiettivo e favorire, nei fatti, un'ampia partecipazione da parte di amministrazioni e singoli uffici è stato definito, a partire dal regolamento del Concorso, un percorso molto strutturato e guidato, per fasi successive, attivando anche una serie di servizi erogati a distanza, tramite un apposito portale di servizio (www.qualitapa.gov.it) e un'area riservata di lavoro a disposizione delle amministrazioni partecipanti.

Il Concorso è stato strutturato in tre rigorose fasi di selezione che si sono succedute tra il novembre 2008 e il primo trimestre 2010:

- verifica di ammissibilità (valutazione delle domande sintetiche di candidatura);
- selezione dei finalisti (valutazione dei piani di miglioramento gestionale);
- valutazione finale (valutazione della reportistica di monitoraggio prodotta in itinere e finale e, per i piani più complessi, visita sul posto da parte di un valutatore) a valle del completamento dei piani di miglioramento da parte delle amministrazioni.

Relativamente alla prima fase, sono pervenute e sono state valutate 725 domande di candidatura. Si tratta di un numero molto alto, considerato l'impegno richiesto alle amministrazioni, a fronte della possibilità di ricevere un riconoscimento simbolico in occasione di un evento pubblico.

In seguito alla seconda fase di selezione, sono state ammesse alla realizzazione dei piani 478 amministrazioni/uffici. La valutazione ha riguardato in entrambe le fasi, a diversi livelli di dettaglio, la completezza delle informazioni contenute nei piani. In particolare ne è stata valutata, sulla base di una *check list* sviluppata in coerenza con gli obiettivi del Concorso, la fattibilità operativa con particolare attenzione alle modalità di definizione e misurazione dei risultati attesi e alla presenza di precisi target da raggiungere.

L'ampio numero di amministrazioni/uffici ammessi alla fase di realizzazione dei piani di miglioramento gestionale proposti conferma non solo che l'interesse a migliorare è diffuso nel nostro sistema amministrativo, ma anche che è presente nelle amministrazioni la capacità di progettare interventi di miglioramento caratterizzati da quei presupposti metodologici che sono condizione necessaria per garantire un corretto perseguimento dei risultati/prodotti attesi.

I dati del concorso “Premiamo i risultati”**Tabella 13** – Risultati quantitativi complessivi del Concorso

725	domande di candidatura pervenute
693	domande di candidatura ammesse
597	piani di miglioramento gestionale pervenuti
478	amministrazioni/uffici ammessi alla fase di realizzazione
350	piani di miglioramento gestionali conclusi
circa 3000	le attività messe in campo

L'esito della valutazione *on desk*, effettuata sui 350 piani conclusi, è stato il seguente:

- 295 piani sono stati realizzati nel rispetto di quanto programmato;
- 197 dei quali sono stati ammessi a ricevere la visita *on site*, in ragione della loro complessità.

A conclusione delle visite *on site* l'esito è stato il seguente:

- 98 amministrazioni/uffici hanno ottenuto il “riconoscimento” per aver realizzato quanto programmato;
- 160 amministrazioni/uffici hanno ottenuto la “menzione” per aver realizzato piani di miglioramento che hanno coinvolto diffusamente l'organizzazione e gli *stakeholder* e raggiunto i risultati previsti;
- 37 amministrazioni hanno ottenuto la “menzione speciale” per aver realizzato piani di miglioramento che hanno coinvolto diffusamente l'organizzazione e gli *stakeholder* e raggiunto risultati significativi in uno o più ambiti del Concorso.

A conclusione dell'iniziativa si può affermare che i suoi principali punti di forza sono stati:

- l'elevato livello di attenzione e partecipazione delle amministrazioni in tutte le fasi del Concorso;

- la scelta di una metodologia di valutazione basata sulla *peer evaluation*, con il coinvolgimento di valutatori pubblici affiancati da esperti;
- il livello qualitativo di buona parte dei piani ammessi a visita;
- la definizione e sperimentazione di un metodo di accompagnamento dei processi di miglioramento delle *performance* che può essere utilizzato anche da altri attori istituzionali.

Per valutare gli effetti della partecipazione al Concorso sulle amministrazioni, inoltre, è stata realizzata un'indagine che ha coinvolto i 295 responsabili dei piani che hanno concluso positivamente le attività previste. I dati raccolti hanno ulteriormente messo in luce la validità dell'approccio seguito. Emerge, infatti, che la partecipazione al Concorso, oltre ad essere stata un'occasione di dialogo tra i partecipanti, ha aumentato la motivazione al lavoro del personale coinvolto e l'attenzione all'efficienza della gestione. Inoltre, oltre il 42.% delle amministrazioni partecipanti ha tenuto conto dei risultati del piano nel processo di valutazione delle risorse umane e di erogazione degli incentivi per il 2009.

Sul piano dell'utilità, infine, oltre l'80% delle amministrazioni si è avvalsa dell'esperienza maturata nell'ambito del Concorso per pianificare le attività di miglioramento 2010, mentre, in prospettiva, il 95% delle amministrazioni parteciperebbe in futuro ad un concorso analogo.

L'evento di premiazione, realizzato nella giornata di apertura del ForumPA 2010, è stato progettato in modo da dare ampia visibilità al buon esito dell'iniziativa e alle amministrazioni premiate.

4.5 Linea Amica

Il 29 gennaio 2009 è stato avviato il programma “Linea Amica”, ovvero il più grande Network europeo di relazioni delle amministrazioni pubbliche con il cittadino. Realizzato dal Fornez, “Linea Amica” si pone l’obiettivo di una pubblica amministrazione gentile, trasparente e valutabile, proponendo un servizio di *contact center* multicanale del sistema della pubblica amministrazione italiana.

Il servizio è raggiungibile tramite telefono (numero verde 803.001 da fisso, 06.828.881 da cellulare), web (www.lineaamica.gov.it) e sms (44001), attivo tutti i giorni feriali dalle 9 alle 18 (anche il sabato per “Linea Amica” Abruzzo). Durante l’anno 2009 il servizio è stato operativo per tutta l’estate e durante il periodo natalizio.

Oltre ad essere un centro multimediale di risposta, “Linea Amica” è anche un Network che ha messo in rete nel primo anno di attività circa 700 Urp e centri di contatto della pubblica amministrazione con il cittadino. “Linea Amica”, sin dalla fase di progettazione, si è avvalsa in particolare della partecipazione di INPS, INAIL, INPDAP, Agenzia delle Entrate, Comune di Roma, Comune di Milano, dei Centri di Prenotazione Sanitaria del Lazio e dell’Emilia Romagna nonché della piena cooperazione di vari Ministeri, Regioni ed Enti locali.

Nel 2009 il *contact center* “Linea Amica” ha raggiunto circa 240.000 contatti, ha risolto 110.000 pratiche, con una soddisfazione del cliente superiore al 90%. L’intero Network di “Linea Amica” ha sviluppato, nel primo anno di attività, circa 60 milioni di contatti.

Nel realizzare “Linea Amica”, il Ministero per la pubblica amministrazione e l’innovazione ha inteso farsi carico delle difficoltà quotidiane di tutti i cittadini alle prese con un’amministrazione troppo spesso percepita ostile, disattenta, e svogliata, pur in presenza di una stragrande maggioranza di dipendenti pubblici professionalmente meritevoli e capaci. Attraverso il programma “Linea Amica”, si è anche proposta una rinnovata attenzione per il lavoro del personale impegnato nelle attività di *front office*, per troppi anni considerato residuale, in considerazione del fatto che le attività di relazione con il pubblico possono risultare, nel tempo, estremamente logoranti. Inoltre, dalla loro istituzione agli inizi degli anni '90, gli uffici per le relazioni con il pubblico, (i cosiddetti “Urp”) hanno fatto e continuano a fare tanto ma sono per lo più scollegati tra loro, seguono metodologie diverse, e mancano di personale. “Linea Amica” è un grande progetto che mette queste “isole” in collegamento fra loro: nel 2009 è stato proposto ed implementato, attraverso l’attività di Network “Linea

Amica”, un sistema di interoperabilità orizzontale, di scambio proficuo dei servizi e delle informazioni degli Urp; è stato progettato e realizzato un percorso di aggiornamento professionale a livello nazionale denominato "Front Office Chiavi in Mano", a cui hanno partecipato 1000 tra responsabili ed operatori di sportello e di *contact center* pubblici.

Inoltre, a seguito del tragico terremoto in Abruzzo, “Linea Amica” è stata presente da subito, con le sue strutture, direttamente nei territori colpiti dal sisma fornendo un importante supporto sia ai cittadini, per l’espletamento di tutte le pratiche burocratiche e organizzative connesse alla ripresa rapida dei servizi essenziali (per esempio il riallaccio di luce e gas), nonché per diffondere capillarmente le informazioni tra la popolazione distribuita tra le tendopoli e gli alloggi resi via via disponibili, sia al sistema dei servizi pubblici locali che hanno dovuto fronteggiare l’emergenza con postazioni di fortuna e personale ridotto, sia al sistema dei servizi nazionali, prevalentemente in affiancamento al Dipartimento Nazionale di Protezione Civile. In Abruzzo, “Linea Amica” ha fronteggiato, nel 2009:

- oltre 30.000 richieste di informazioni/assistenza dei cittadini abruzzesi in tutti i rapporti con la P.A.
- circa 14.000 accompagnamenti per gli allacci delle utenze
- oltre 13.000 assistenze telefoniche per la realizzazione del censimento del fabbisogno alloggiativo degli sfollati.

Punto di forza di “Linea Amica” è anche l’attività del *back-office* con oltre 100 esperti del Formez a disposizione di cittadini e amministrazioni per la risoluzione delle pratiche più complesse. Il sistema di informazioni di “Linea Amica” ha sviluppato, nel 2009, una vera e propria “Enciclopedia delle Domande e delle Risposte” (oltre 2.400 domande e risposte raccolte; oltre 1000 pubblicate sul sito www.lineaamica.gov.it), che consente ai cittadini stessi e agli operatori di tutte le amministrazioni di avvalersi di informazioni aggiornate sulle varie riforme, nonché di una casistica completa dei rapporti tra amministrazioni pubbliche e propri clienti.

Nel suo primo anno di attività, “Linea Amica” ha attivato diversi servizi specializzati:

- “Sanità Amica”, per fornire informazioni in campo sanitario;
- “P.A. senza barriere” sui temi della disabilità;
- “Posta elettronica certificata”, un servizio di assistenza ed informazioni sulla (raggiungibile anche col numero dedicato 800.254.009).

Infine “Linea Amica” ha censito 10.258 numeri telefonici e 1.753 numeri verdi della pubblica amministrazione.

4.6 Le azioni per la valorizzazione della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni

La comunicazione istituzionale affonda le radici in quella che si definisce la “cultura del buon governo” che da sempre mette al centro dell’azione amministrativa il cittadino, la qualità dei servizi, la visibilità delle procedure: il dialogo sempre maggiore tra amministrazioni pubbliche e cittadini è uno strumento che migliora il lavoro in termini di efficienza ed efficacia, attivando processi di innovazione e di migliore funzionamento delle amministrazioni.

In tale ottica, nel quadro delle politiche di sostegno ad una amministrazione di qualità e sempre più orientata alla soddisfazione del cittadino, il Dipartimento della funzione pubblica ha inteso anche per il 2009 continuare l’attività volta al supporto, alla valorizzazione e allo sviluppo delle funzioni e delle strutture di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche attraverso la realizzazione del Progetto UrpdegliUrp.

L’obiettivo strategico di UrpdegliUrp di sostenere e consolidare le funzioni e strutture di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, è stato perseguito attraverso tre diversi obiettivi specifici:

- sostenere la comunità dei “comunicatori”, ovvero rafforzare i saperi degli operatori della comunicazione pubblica favorendo la diffusione di conoscenze, metodi e pratiche di lavoro attraverso la progettazione ed erogazione di servizi di informazione, documentazione e consulenza per gli addetti alle attività di informazione e comunicazione nelle pubbliche amministrazioni;
- valorizzare la comunità dei “comunicatori”, ovvero mettere in risalto le amministrazioni, i progetti e le persone che lavorano sui temi della comunicazione pubblica attraverso il rafforzamento del network professionale dei comunicatori pubblici e il consolidamento di servizi *on-line* per lo scambio e la valorizzazione di esperienze e competenze tra gli operatori;
- favorire la “qualità della comunicazione pubblica”, ovvero diffondere, attraverso la realizzazione di specifiche iniziative con le amministrazioni, elementi utili alla