

miglioramento della *performance* pianificato e continuo. Il modello su cui è basato il processo di valutazione del Premio è il CAF (*Common Assessment Framework*).

Le tre edizioni del Premio, realizzate nel corso degli ultimi 5 anni, hanno raccolto un totale di oltre 700 candidature e più di 300 documenti di partecipazione. Quest'ampia partecipazione ha favorito di fatto la diffusione del modello CAF fra le amministrazioni italiane, oltre a consentire di selezionare e valorizzare le migliori *performance* organizzative e promuovere la cultura della valutazione esterna fra pari.

Sono 243 le amministrazioni che si sono candidate alla terza edizione del Premio. Di esse 221 sono state ammesse a partecipare. La partecipazione più significativa è quella delle istituzioni scolastiche, seguite dai comuni e dalle amministrazioni centrali e periferiche dello Stato. Dal punto di vista geografico sono rappresentate 18 Regioni su 20, con una maggiore provenienza di candidature dalla Lombardia e dal Veneto.

Nel corso di circa tre mesi, fino a novembre 2010, le 221 amministrazioni candidate sono state impegnate nella stesura dei documenti di partecipazione contenenti una descrizione di dettaglio delle *performance* organizzative, articolata secondo i 9 criteri del modello CAF, 104 amministrazioni hanno consegnato il documento di partecipazione accedendo alla successiva fase di valutazione, volta ad individuare le 40 finaliste.

In sintesi, nella terza edizione il livello di adesione è stato più alto che nella prima edizione (2005/2006), ma si è ridotto del 24% rispetto alla seconda (2007/2008). Tuttavia la percentuale di amministrazioni che a seguito della candidatura hanno presentato il documento di partecipazione risulta più elevata, passando dal 44% della seconda edizione (130 su 293) al 47% della terza (104 su 221) e raggiunge il valore più alto finora registrato. Ciò testimonia sia una maggiore consapevolezza del tipo di impegno richiesto dalla partecipazione al Premio, sia una maggiore competenza derivante da un accresciuto livello di maturità organizzativa delle amministrazioni partecipanti, certamente influenzato dalle politiche nazionali ed europee dedicate alla diffusione del modello CAF e alla qualità delle *performance*.

Il percorso di partecipazione ha previsto azioni diversificate di supporto, realizzate nel periodo maggio/dicembre, quali:

- seminari informativi/formativi dedicati al modello CAF e alle modalità di stesura del documento di partecipazione;
- *help desk* telefonico disponibile tutti i giorni;
- area riservata del portale PAQ in cui sono stati messi a disposizione: Linee guida, casi, esempi di documenti, riferimenti dei partecipanti delle precedenti edizioni, video degli interventi realizzati nei seminari, FAQ, aree di discussione, forum *on-line* con cadenza

periodica finalizzati a verificare lo stato di avanzamento del lavoro di analisi e stesura e a risolvere, con la presenza di esperti, eventuali dubbi e problemi insorti durante il lavoro.

Alle amministrazioni è stato chiesto di valutare il livello di soddisfazione rispetto alle attese e di esprimere un giudizio in merito ai diversi elementi e alle diverse fasi che hanno caratterizzato l'intero percorso.

L'indagine realizzata ha raccolto le informazioni concernenti anche le prospettive future di utilizzo del modello CAF e l'interesse alla partecipazione ad altre iniziative del Centro risorse nazionale CAF.

Il questionario, composto da domande in prevalenza chiuse e scale di misura della soddisfazione a 6 livelli, è stato compilato, in forma anonima, da 68 amministrazioni sulle 99 partecipanti effettive alla fase di valutazione.

In generale risulta rafforzato l'interesse a partecipare anche ad altre iniziative di diffusione del modello CAF (procedura europea CAF *external feedback*, laboratori, seminari, formazione per autovalutazione) con un interesse maggiore verso la possibilità di ricevere formazione sul modello. Il giudizio medio complessivo sul Premio risulta piuttosto elevato (4,8 su 6), con una rilevante quota di amministrazioni (l'87%) che parteciperebbe nuovamente, il 68% che intende utilizzare il modello CAF per l'autovalutazione e il 91% che consiglierebbe la partecipazione al Premio ad altre amministrazioni.

In conclusione, dall'analisi dei risultati dell'indagine e da quella dei documenti di partecipazione delle 40 amministrazioni finaliste emerge che:

- l'esperienza di partecipazione al Premio rappresenta un significativo valore aggiunto per le amministrazioni;
- l'approccio alla qualità e i percorsi di miglioramento continuo, traggono vantaggio sia dai processi di autovalutazione che di valutazione esterna.

Sono state selezionate 15 amministrazioni vincitrici del Premio nelle diverse categorie: (Amministrazioni centrali e periferiche dello stato; Aziende sanitarie, aziende ospedaliere ed altre amministrazioni che operano nel campo sanitario; Comuni, Unioni di Comuni, Comunità montane e altre forme associative comunali; enti pubblici non economici e CCIAA; istituzioni scolastiche; Regioni, Province e Città Metropolitane; Università).

Tre dei vincitori hanno ricevuto il "Premio Nazionale per l'Innovazione" patrocinato dalla Presidenza della Repubblica Italiana.

7.2.3 L'iniziativa "Mettiamoci la faccia"

Nel corso del 2011, il Dipartimento della funzione pubblica ha continuato a portare avanti diverse iniziative orientate alla diffusione di metodologie di ascolto e alla partecipazione dei cittadini alla valutazione della qualità dei servizi pubblici erogati dalle amministrazioni.

L'iniziativa denominata "Mettiamoci la faccia", avviata in forma sperimentale il 23 marzo 2009, si pone come obiettivo primario la rilevazione della *Customer Satisfaction* attraverso l'utilizzo delle interfacce emozionali (le "faccine") e consente alle amministrazioni che vi hanno aderito di misurare la qualità percepita sottoponendo alla valutazione dei cittadini i servizi erogato allo sportello, al telefono e sul *web*.

La rilevazione della *Customer Satisfaction* tramite le "faccine" permette di monitorare e sottoporre al giudizio degli utenti i servizi pubblici per poter conoscere le dimensioni del servizio che generano insoddisfazione, sulle quali intervenire per migliorare il servizio.

Uno degli elementi significativi dell'iniziativa "Mettiamoci la faccia" è di consentire alle amministrazioni, basandosi su un sistema *always on*, di disporre di un giudizio immediato al fine di poter intervenire tempestivamente con le azioni di miglioramento del servizio valutato. Il sistema presenta due principali vantaggi: è di immediata comprensione per l'utente; permette all'amministrazione di avere dei risultati sintetici e di allargare notevolmente il novero dei rispondenti rispetto alle normali indagini di *Customer Satisfaction*. La rilevazione può essere effettuata con riferimento a differenti canali di erogazione del servizio: sportelli fisici, *web* o telefono. Per quanto riguarda i servizi erogati allo sportello, la raccolta del giudizio avviene attraverso dispositivi elettronici installati presso lo sportello oppure nell'area di accesso (*touchpad* nel primo caso e *totem* nel secondo). Per i servizi erogati al telefono oppure sul *web* la raccolta dei giudizi non necessita di particolari dispositivi.

L'utente esprime il proprio giudizio attraverso le "faccine" (giudizio positivo: faccina verde; giudizio intermedio: faccina gialla; giudizio negativo: faccina rossa). In caso di giudizio negativo, il cittadino-utente, indica il motivo di insoddisfazione che varia a seconda del canale di rilevazione (ad esempio nel caso di rilevazione al telefono il cittadino deve scegliere tra i seguenti motivi di insoddisfazione: tempo di attesa, professionalità dell'impiegato, necessità di richiamare, risposta negativa).

Con cadenza prestabilita e periodica, i dati raccolti vengono analizzati dalle amministrazioni per individuare ambiti ed azioni di miglioramento del servizio erogato, e inseriti in report atti a comunicare ai destinatari dei servizi ed agli *stakeholders* l'andamento dell'indagine. La trasmissione della reportistica al Ministero per la Pubblica amministrazione e

l'innovazione consente, infine, di valutare complessivamente, a livello nazionale, l'iniziativa ai fini del monitoraggio della rilevazione.

A conclusione del primo anno, è stata realizzata un'attività di valutazione che ha portato alla pubblicazione in un rapporto – disponibile *on-line* sul Portale PAQ http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/emoticons/report_valutazione_MLF_def.pdf - e che ha consentito di analizzare gli esiti della rilevazione a livello nazionale, utilizzando una metodologia quali-quantitativa (questionario e *focus group*). Gli ambiti della valutazione hanno riguardato: le modalità di adesione; le finalità dell'attuazione; il supporto ricevuto dallo staff di "Mettiamoci la faccia"; le modalità di rilevazione dei giudizi; il trattamento dei dati; la comunicazione interna ed esterna; gli effetti della rilevazione. Il *focus group* ha messo in luce ostacoli, opportunità e limiti del sistema e ha rappresentato l'occasione per offrire spunti di riflessione sulla possibilità di utilizzare lo strumento in modo differente. L'analisi ha coinvolto 55 amministrazioni che avevano avviato la rilevazione entro dicembre 2009 ed ha evidenziato, nel complesso, che il sistema di rilevazione continua tramite le "faccine" è utile per le amministrazioni, in particolare per quelle dove è alto il coinvolgimento del vertice. In alcune realtà il sistema per la gestione della *Customer Satisfaction* è stato esteso ad altri servizi e/o canali (32%), nonché utilizzato insieme ad altre modalità (gestione dei reclami nell'88% dei casi e indagini in profondità nel 65% dei casi).

I risultati dell'attività di valutazione, confluiti nel rapporto, sono stati presentati il 22 giugno 2010, nel corso della seconda Convention di "Mettiamoci la faccia" che è risultato un momento significativo per lo scambio di esperienze e modelli tra le amministrazioni aderenti e quelle interessate a partecipare all'iniziativa.

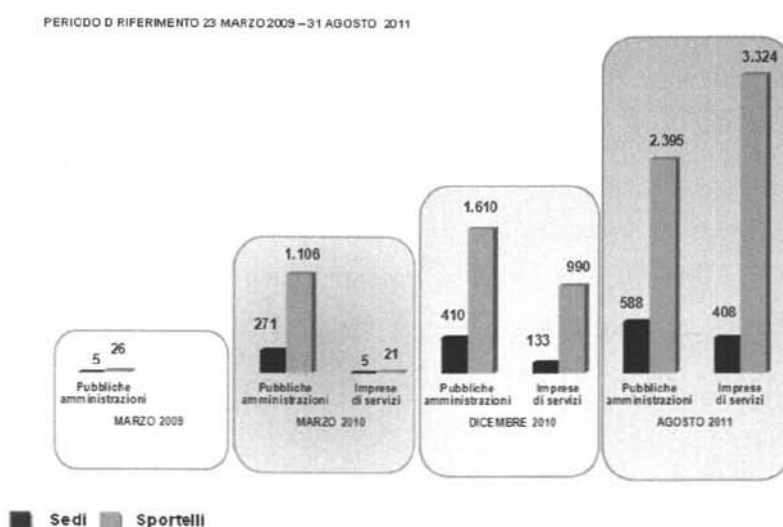
Infatti altre amministrazioni hanno aderito all'iniziativa e ad agosto 2011, sono 996 le amministrazioni complessivamente coinvolte e sono 15 le tipologie di amministrazioni coperte (Ministeri, Agenzie fiscali, Autorità indipendenti, Enti pubblici non economici, Società partecipate, Imprese di servizi, Istituti di ricerca, Enti di previdenza e assistenza, Regioni, Province, Comuni e altri Enti locali, Aziende municipalizzate, Aziende ospedaliere, Camere di Commercio), alle quali si aggiungono alcune "imprese di servizi".

Per favorire la più ampia partecipazione delle amministrazioni, l'iniziativa prevede, dall'ottobre 2009, mediante un bonus per l'acquisto delle dotazioni tecnologiche necessarie ad aderire a "Mettiamoci la faccia" per i piccoli comuni. Il bonus 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; finanziamento che raggiunge i 460 euro in caso di acquisto di firma digitale e della posta elettronica certificata (PEC).

Ad agosto 2011 i piccoli comuni che partecipano all'iniziativa sono circa 850 e si prevede che a fine 2011 il numero totale ammonterà a circa 1000.

Di seguito viene illustrato il *trend* di diffusione dell'iniziativa nelle sedi delle amministrazioni che hanno aderito all'iniziativa.

Grafico 1 - Adesioni alla iniziativa "Mettiamoci la Faccia" (sedi e sportelli)



Per accrescere la partecipazione delle amministrazioni, il Dipartimento della funzione pubblica ha messo a disposizione sul sito istituzionale del Ministero www.innovazionepa.gov.it e sul sito www.qualitapa.gov.it informazioni, materiali e strumenti di facilitazione legati all'iniziativa. Inoltre, per facilitare il processo di adesione all'iniziativa sono stati realizzati e aggiornati:

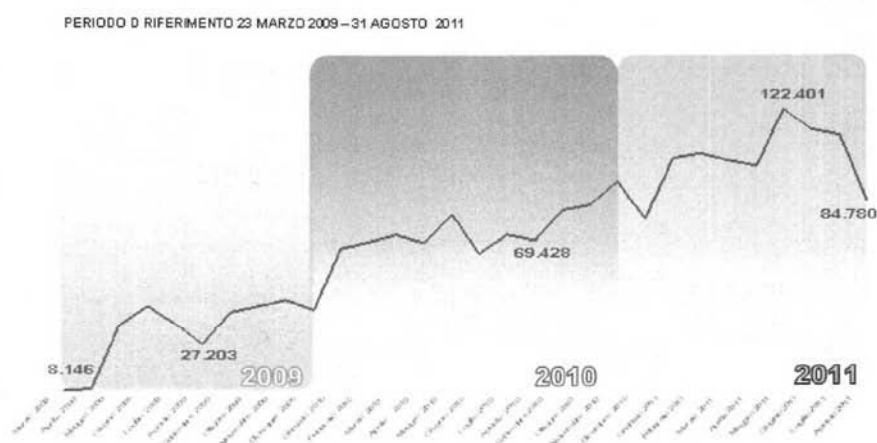
- un'area riservata che consente l'invio da parte delle amministrazioni della reportistica periodica, di elaborare i risultati di sintesi e produrre report standard;
- tre pacchetti *software open source* sviluppati e messi disposizione da amministrazioni aderenti all'iniziativa, che consentono di raccogliere i giudizi degli utenti.

La crescita di "Mettiamoci la faccia" è evidenziata anche dai dati sulla partecipazione dei cittadini, infatti nel solo mese di agosto 2011 i giudizi espressi dai cittadini sui servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche sono stati più di 400.000, con una media settimanale di circa

84.000 valutazioni. Nel complesso i giudizi hanno superato il tetto dei nove milioni nel periodo compreso tra marzo 2009 e agosto 2011.

Di seguito si presenta l'andamento della partecipazione attraverso il numero medio di giudizi espressi settimanalmente.

Grafico 2 - Andamento della partecipazione



Numero totale giudizi raccolti dalle amministrazioni pubbliche: 9.482.599

Sul piano dei risultati ottenuti dalle amministrazioni ed enti che stanno utilizzando il sistema della rilevazione sistematica della *Customer Satisfaction* tramite “faccine”, la rilevazione ha fornito sinora dati molto positivi circa il livello di soddisfazione espresso dagli utenti. Nel periodo marzo 2009 – agosto 2011 il livello generale di giudizi positivi per i servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche 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, si nota la soddisfazione per i servizi allo sportello siano ancora più elevata: 93% di giudizi positivi a fronte del 3% di giudizi sfavorevoli sul totale dei giudizi espressi. Per il telefono si rileva il 79% di giudizi positivi contro un tasso di insoddisfazione pari all’8%; infine, analizzando i report relativi alla rilevazione dei servizi erogati sul web riscontriamo un tasso di soddisfazione dell’78% 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”, 45% circa, mentre relativamente ai servizi erogati al telefono riscontriamo che il giudizio negativo è dovuto prevalentemente alla “risposta negativa” (53% circa) ed alla “professionalità dell’impiegato” (26% circa). Infine, analizzando i dati sul gradimento per i servizi erogati sul *web*, il motivo prevalente di insoddisfazione sono le “informazioni non aggiornate” (44%).

In prospettiva, lo sviluppo dell’iniziativa in termini di adesioni passa per il progressivo coinvolgimento dei piccoli comuni l’estensione a nuovi servizi/canali da parte di grandi amministrazioni e la diffusione del sistema sui servizi erogati via *web*.

7.2.4 “Il “Barometro della qualità effettiva dei servizi pubblici”

E’ un’iniziativa promossa dal Dipartimento della funzione pubblica per sperimentare un sistema di misurazione della qualità effettiva dei servizi pubblici offerti a livello nazionale, sia da amministrazioni pubbliche, sia da società che erogano servizi di pubblica utilità. Hanno partecipato alla sperimentazione conclusasi nel corso del 2010 l’Agenzia delle entrate, l’Automobile Club d’Italia, l’Autorità per l’energia elettrica e il gas, le Ferrovie dello Stato, l’INPS, l’INPDAP, le Poste italiane e Unioncamere). La sperimentazione ha portato alla creazione di un indice sintetico della “qualità effettiva di un servizio pubblico” e delle modalità di gestione adottate per la sua erogazione. L’indice considera le seguenti dimensioni rilevanti relative a ciascun servizio: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. Il modello metodologico e i risultati della sperimentazione sono descritti nel Manuale Tecnico Barometro, realizzato con il contributo dei partecipanti e disponibile sul portale PAQ - http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/barometro/Manuale_tecnico_del_Barometro.pdf.

Un ulteriore risultato di questa fase della sperimentazione è stata la realizzazione del *tool-kit* Barometro, un applicativo informatico disponibile *on-line*, sempre sul portale PAQ - che dà la possibilità alle amministrazioni partecipanti all’iniziativa di individuare le dimensioni della qualità effettiva, di inserire i rispettivi indicatori e successivamente caricare i dati relativi ad ogni indicatore rispetto alle unità territoriali selezionate (uffici locali, provinciali o regionali). Ciò permette ad ogni amministrazione di monitorare la qualità effettiva nell’erogazione dei servizi ed eventualmente di comparare la propria *performance* all’interno della stessa amministrazione (tra le varie suddivisioni territoriali).

Dal punto di vista delle sinergie avviate nell’ambito di questa iniziativa si segnala quella con la Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle

amministrazioni pubbliche (CIVIT) che, con l’emanazione della Delibera n. 88 del 24 giugno 2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità dei servizi pubblici", ha recepito in buona parte la metodologia e i risultati acquisiti grazie alla sperimentazione del Barometro. Infatti, nei primi mesi del 2011, è stata avviata ed è tuttora in corso, un’iniziativa congiunta CIVIT- Dipartimento della funzione pubblica per sperimentare l’utilizzo di Barometro nell’ambito della definizione di standard di qualità.

7.2.5 Miapa

MiaPA si colloca nell’ambito della strategia generale del Ministero per la Pubblica amministrazione e l’innovazione, rivolta all’*empowerment* dei cittadini mediante la creazione di nuove occasioni e strumenti di “voice”, per dare voce ai cittadini.

MiaPA è la prima applicazione mobile realizzata con i dati “open” della pubblica amministrazione e permette, tramite uno *smartphone*, di trovare l’ufficio pubblico più vicino al quale si ha necessità di recarsi, conoscere i giudizi espressi dagli altri utenti, esprimere una valutazione e lasciare un commento sul servizio ricevuto.

MiaPA rappresenta un’iniziativa di frontiera perché utilizza una piattaforma di *social check-in* che, basandosi sulla georeferenziazione, permette ai cittadini di individuare sul territorio gli uffici pubblici di interesse così come di condividere giudizi e commenti. E’ il primo caso al mondo di applicazione estesa nella pubblica amministrazione degli strumenti di *social check-in* e crea opportunità di collaborazione tra soggetti pubblici e privati, aprendo a scenari di sviluppo per *business* innovativi.

Inoltre, l’iniziativa si basa sui principi *open data* definiti a livello internazionale, mettendo a disposizione dei cittadini e degli operatori i dati prodotti in un formato che ne consente il riutilizzo e, a tale scopo, i contenuti sono resi disponibili secondo i termini e le condizioni di un’apposita licenza: la *Italian Open Data Licence* (IODL) v1.0 beta.

L’iniziativa, lanciata nel novembre 2010, è riuscita in 10 mesi di attività a raccogliere, georeferenziare e rendere disponibili oltre 90000 indirizzi che coprono una significativa gamma di uffici pubblici, ubicati in tutte le regioni italiane, come evidenziato dalla tabella.

MiaPA è integrata nel Portale Integrato per il cittadino – “Linea amica” ed affianca l’iniziativa “Mettiamoci la faccia” per la rilevazione della *Customer Satisfaction* nella pubblica amministrazione.

Tabella 1 - Indirizzi presenti in MiaPA al 5 settembre 2011 per Regione

REGIONE	INDIRIZZI
Abruzzo	2613
Basilicata	1448
Calabria	4662
Campania	9556
Emilia-Romagna	5589
Friuli-Venezia Giulia	2022
Lazio	7146
Liguria	2252
Lombardia	13198
Marche	2529
Molise	907
Piemonte	6762
Puglia	5392
Sardegna	3487
Sicilia	8777
Toscana	5221
Trentino-Alto Adige	1087
Umbria	1390
Valle d'Aosta	170
Veneto	6702
TOTALE	90910

7.2.6 Linea Amica e il Portale degli italiani

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 da Formez PA, “Linea Amica” si pone l’obiettivo di una pubblica amministrazione gentile, trasparente e valutabile, proponendo un servizio di *contact center* multicanale che punta a mettere in rete tutta la pubblica amministrazione italiana.

Il servizio è raggiungibile tramite telefono (numero verde 803.001 da fisso, 06.828.881 da cellulare) o *web* (www.lineaamica.gov.it), attivo tutti i giorni feriali dalle 9 alle 18 (anche il

sabato per “Linea Amica Abruzzo”). Il servizio è operativo per tutta l’estate e durante il periodo natalizio.

Oltre ad essere un centro multimediale di risposta diretta, “Linea Amica” è anche un *network* che ha messo in rete finora oltre 1200 URP e centri di contatto pubblici con il cittadino. Sin dalla fase di progettazione, “Linea Amica” si è avvalsa in particolare della partecipazione di INPS, INAIL, INPDAP, Agenzia delle Entrate, Comune di Roma, Comune di Milano, Centri di Prenotazione Sanitaria del Lazio e dell’Emilia Romagna. Nel corso del 2010 e dei primi mesi del 2011, questo Gruppo di Coordinamento (le cosiddette “sette sorelle” di “Linea Amica”) si è allargato, fra gli altri, anche a: Ministeri degli Affari esteri, delle Infrastrutture e dei trasporti, della Difesa, ACI, Dipartimento Nazionale della Protezione Civile, Acquirente Unico, Autorità di Vigilanza per i contratti pubblici.

Dal 2009 ad oggi, il *network* di “Linea Amica” ha sviluppato circa 150 milioni di contatti. Il *contact center* “Linea Amica” ha raggiunto oltre 580.000 contatti, gestendo 290.000 pratiche, con una soddisfazione del cliente superiore al 90%. L’attività di “Linea Amica” è realizzata da un pool di circa 200 esperti divisi in un *front office* che risponde ai quesiti di più facile soluzione e un *back office* che si fa carico delle domande complesse e che interloquisce, ove necessario, con le amministrazioni interessate. In ogni caso, “Linea Amica” tiene ferma la sua *mission*: non abbandonare il cittadino-cliente fino al raggiungimento del risultato.

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 spesso percepita come ostile, disattenta e svogliata. Al di là di ritardi organizzativi che pure ci sono, la pubblica amministrazione italiana sconta un’immagine stereotipata che non contempla lo spirito di servizio e le competenze comunque presenti in gran parte dei dipendenti pubblici. Attraverso il programma “Linea Amica”, si è affermata una rinnovata attenzione per il lavoro del personale impegnato nelle attività di *front office*, per troppi anni considerato residuale. Dalla loro istituzione, agli inizi degli anni '90, i cosiddetti “URP” hanno fatto molti progressi ma sono per lo più scollegati, mancano di personale, seguono metodologie diverse. “Linea Amica” è un progetto che mette queste “isole” in collegamento fra loro: è stato proposto ed implementato, attraverso l’attività di *networking*, un sistema di interoperabilità orizzontale, cioè di scambio proficuo dei servizi e delle informazioni utili ai cittadini, i quali da alcuni mesi stanno trovando nel portale www.lineaamica.gov.it (il Portale degli Italiani, vedi più avanti) una serie ampia e dettagliata di servizi della pubblica amministrazione.

Anche nel 2010 è stato realizzato il percorso di aggiornamento professionale a livello nazionale denominato “*Front Office Chiavi in Mano*”, che ha coinvolto complessivamente oltre

2.000 tra responsabili ed operatori di sportello e di *contact center* pubblici. Nell'ambito delle iniziative realizzate da Linea Amica a favore del sistema della pubblica amministrazione italiana, rientra l'organizzazione del concorso nazionale "LA PA CHE SI VEDE", un premio alle amministrazioni che utilizzano in modo efficiente la comunicazione multimediale per raggiungere giovani e adulti con informazioni e approfondimenti. Il premio viene realizzato in partnership con il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Giornalisti.

A seguito del terremoto in Abruzzo, "Linea Amica" è stata presente da subito con le sue strutture direttamente nei territori colpiti dal sisma. Dopo due anni "Linea Amica" continua ad essere operativa per supportare la popolazione nella delicata fase di ricostruzione, ed affianca la Protezione Civile e le amministrazioni locali e la Regione nella distribuzione di informazioni e servizi di utilità. "Linea Amica Abruzzo" si occupa della gestione e del coordinamento del *Contact Center Tecnico* (CCT) e dello Sportello per il Cittadino - URP nonché del mantenimento ed ampliamento delle attività che tali strutture hanno realizzato a supporto prima del Dipartimento di Protezione Civile Nazionale e successivamente del Commissario per la Ricostruzione. Sono circa 80.000 le istanze raccolte dallo Sportello dall'apertura ad oggi. Il *Contact Center Tecnico* ha effettuato più di 53.000 chiamate e ha inviato circa 30.000 sms ai cittadini. "Linea Amica", nel corso del 2010 ha inoltre offerto assistenza tecnica allo Sportello Unico per le imprese del Comune dell'Aquila, impegnato nel compito di dare informazioni sulle agevolazioni e trovare soluzioni di delocalizzazione per far ripartire subito le imprese.

Il sistema di informazioni di "Linea Amica" ha sviluppato una vera e propria Enciclopedia delle Domande e delle Risposte (oltre 1800 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 dei rapporti tra amministrazioni pubbliche e cittadini-clienti.

In questi primi 30 mesi di attività, "Linea Amica" ha attivato diversi servizi specializzati: tra questi, "Sanità Amica", per fornire informazioni in campo sanitario; "P.A. senza barriere" sui temi della disabilità; un servizio di assistenza ed informazioni sul nuovo Codice dell'amministrazione digitale, all'interno del quale è confluito anche il servizio sulla posta elettronica certificata (attivo da novembre 2009); un servizio di informazione e supporto multilingue sui temi dell'immigrazione rivolto a cittadini stranieri e italiani.

"Linea Amica" ha raccolto nella rubrica i riferimenti di oltre 95.000 uffici pubblici ed ha censito circa 1.800 numeri verdi della pubblica amministrazione che stiamo provvedendo ad inserire anche su piattaforme sociali fruibili attraverso cellulari di nuova generazione che favoriscono una consultazione immediata e georeferenziata delle informazioni, e che permettono ai cittadini di lasciare commenti e valutazioni.

Il 14 aprile 2011 è stato presentato il Portale degli Italiani, www.lineaamica.gov.it, un'unica porta di accesso alla pubblica amministrazione che consente al cittadino di avere informazioni e di usufruire in modo semplice e veloce dei servizi della pubblica amministrazione. Il Portale degli Italiani è frutto dell'integrazione della competenza e del *know how* di "Linea Amica" con un investimento tecnologico nel motore di ricerca elaborato da DigitPA, con la *task force* su trasparenza e semplificazione del Dipartimento della funzione pubblica e con i servizi di *e-Gov* promossi dal Dipartimento per la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica. Il risultato è un'interfaccia integrata che costituisce un'offerta multimediale di servizi e assistenza al cittadino unica in Europa. Il portale è ispirato ai principi europei di: trasparenza, multicanalità, accessibilità e usabilità, soddisfazione degli utenti. Attraverso il Portale degli Italiani è possibile: a) fare una ricerca calibrata sui siti web della pubblica amministrazione; b) inviare una richiesta di informazioni via *web* o contattare il servizio "Linea Amica" (803001) via *Skype* o via *chat*; c) accedere ai servizi *on-line* della P.A.; d) trovare una soluzione ai quesiti consultando le Domande e Risposte frequenti; e) conoscere i diritti e le procedure innovative per interagire con la pubblica amministrazione; f) consultare le notizie utili per il cittadino (testuali, radio o video); g) visualizzare gli uffici su mappe navigabili e trovare quelli più vicini. Nella prospettiva di sviluppo del Portale degli Italiani, "Linea Amica" sta procedendo all'analisi di fattibilità per la realizzazione di applicazioni su rete di telefonia mobile che promettono di mantenere alto il livello di servizio al cittadino che sempre più fa uso di *notebook* connessi e *smart phone*.

Inoltre, nel 2010 il Ministero per la Pubblica amministrazione e l'innovazione ha lanciato la Fase 2 di "Linea Amica". Si tratta di costruire una comunicazione integrata tra i centri di contatto della pubblica amministrazione, tecnologicamente avanzata, che sfrutta gli investimenti già realizzati in Italia sulla Rete della pubblica amministrazione (Sistema Pubblico di Connettività) e che promette di ridurre i costi utilizzando il VOIP. Le linee strategiche della Fase 2 sono state concertate con le più importanti strutture di contatto del Paese che si sono dimostrate interessate e che nei prossimi mesi si adopereranno per la sua realizzazione. Nel corso del 2010 sono state realizzate diverse riunioni con i principali enti nazionali di servizio al cittadino per condividere gli obiettivi strategici e definire livelli di integrazione possibili tra le strutture coinvolte. Nel primo semestre del 2011 si registrano già delle integrazioni tecnologiche nella comunicazione con INPS, INAIL, INPDAP, Ministero degli Affari Esteri, Ministero della Difesa, alcuni Centri Unici di Prenotazione sanitaria e di associazioni nazionali per la disabilità, oltre a Regioni ed enti locali.

Infine, nell'ambito dell'iniziativa "Linea Amica", rientra oggi l'attività dell'Osservatorio per l'ascolto e la partecipazione dei cittadini, per acquisire una conoscenza strutturata delle problematiche maggiormente ricorrenti nell'ambito delle attività di gestione e valorizzazione delle

risorse umane che operano nella pubblica amministrazione. Si tratta di un *back office* altamente specializzato. Le attività dell'Osservatorio sono approfondite nel paragrafo 7.4.

7.3 Le azioni per la valorizzazione della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni

Nell'ottica del processo di modernizzazione della pubblica amministrazione finalizzata a realizzare una amministrazione sempre più vicina ai cittadini, sono state condotte azioni finalizzate a sostenere e consolidare lo sviluppo delle funzioni e delle strutture di comunicazione considerate strumenti strategici per la realizzazione delle politiche di cambiamento nei rapporti tra amministrazione e cittadino.

In tale contesto, nel quadro delle politiche di sostegno ad una amministrazione di qualità, il Dipartimento della funzione pubblica ha inteso, anche per il 2010, 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 URP degli URP.

Gli obiettivi perseguiti attraverso le azioni del Progetto URP degli URP sono stati principalmente:

- Sostenere la comunità dei “comunicatori”, ovvero offrire supporto allo sviluppo delle conoscenze e allo scambio dei saperi. Si tratta della ragion d'essere di questo Progetto che, fin dall'inizio, si è posto come nodo di una rete, dandosi il compito di favorire la produzione e lo scambio delle conoscenze necessarie alla comunità dei “comunicatori”.

In questo caso, il Dipartimento della funzione pubblica si è posto come soggetto che conferisce opportunità non indicando dall'alto un “dover essere” ma facendo in modo che la conoscenza sia oggetto di confronto e di sviluppo attraverso lo scambio tra operatori del settore e con l'intervento di esperti (consulenti, professori, ecc.).

- Valorizzare la comunità dei “comunicatori”, ovvero mettere in risalto le amministrazioni, i progetti e le persone che lavorano sui temi della comunicazione pubblica. La valorizzazione, infatti, è elemento motivante e generatore di “contaminazione”;
- Favorire la “qualità della comunicazione pubblica”, ovvero diffondere, attraverso il lavoro con amministrazioni abili, conoscenze e capacità affinché coloro che si

occupano di comunicazione all'interno degli enti siano in grado di utilizzare questa leva nel modo più efficace ed utile.

Com'è noto, il Progetto URP degli URP mira a sostenere e valorizzare le competenze dei responsabili e degli operatori della comunicazione pubblica all'interno delle amministrazioni centrali e locali, orientando la sua azione soprattutto nella direzione della costruzione ed animazione di un *network* professionale. Principale strumento operativo dell'iniziativa e luogo di incontro virtuale della comunità degli operatori della comunicazione pubblica rimane il sito www.urp.it, attraverso il quale vengono erogati i diversi servizi di community e diffuse le attività di informazione e di approfondimento realizzate dallo staff di progetto anche in collaborazione di esperti di settore, con l'obiettivo di arricchire ed approfondire il dibattito sulla comunicazione pubblica attraverso la condivisione delle esperienze e delle pratiche delle diverse strutture organizzative che si occupano di comunicazione; e di allargare e consolidare la comunità professionale che fa riferimento a www.urp.it, quale spazio di condivisione di identità, linguaggi, di aggiornamento e scambio di informazioni, esperienze e saperi.

A supporto del *network* professionale degli operatori della comunicazione pubblica referenti del progetto, oltre ai consolidati strumenti della *mailinglist* professionale "Urpnews", con oltre 1300 iscritti, spazio di dialogo, confronto, scambio di idee ed informazioni tra i soggetti che, a vario titolo, si occupano di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni e la *newsletter* mensile di informazione "Info@urp.it" con oltre 2400 iscritti, è stato previsto uno spazio di *socialnet* con la creazione e messa a disposizione, sulla piattaforma - con funzionalità *wiki* - *Innovatori PA*, di gruppi di discussione e approfondimento su temi di particolare interesse.

Ognuno dei quattro gruppi attualmente attivi su tematiche individuate anche su indicazione degli stessi utenti (La comunicazione interna; Lo sportello multiente; Comunicazione pubblica e riforma Brunetta; l. 150/2000: stato dell'arte e prospettive) è un'area interattiva, dedicata a tutti i comunicatori interessati ad entrare a far parte di reti di relazione sul web, che permette di attivare confronti, collaborazioni, scambi di idee, di informazioni e materiali con altri colleghi interessati.

Nell'ambito delle attività volte a favorire la "qualità della comunicazione pubblica", è stata approfondita ed ampliata l'esperienza del Tavolo di lavoro realizzato con amministrazioni esperte sul tema della organizzazione e gestione di sportelli al cittadino in logica multiente.

Con il progetto "A caccia di *smart practices*" attraverso la realizzazione di un piano di indagine ed analisi, a livello nazionale, sulla dimensione e le caratteristiche dello sviluppo ed evoluzione degli uffici per le relazioni con il pubblico in sportelli informativi e di servizio multiistituzionali, sono state individuate ed analizzate le esperienze più significative, diverse da

quelle delle amministrazioni che hanno partecipato al Tavolo, di innovazione e di integrazione dei sistemi di comunicazione, informazione e gestione di servizi pubblici in logica multiente o di rete interistituzionale.

L'analisi, allargata ad un campione numericamente significativo di “sportelli in rete”, ha fornito elementi utili di conoscenza atti a consentire la successiva elaborazione di strumenti, soluzioni organizzative ed altri elementi di apprendimento da diffondere a tutta la comunità dei comunicatori. Nello specifico, l'analisi, incentrata in particolar modo sulle condizioni di partenza, sulle risorse ed azioni realizzate, sulle configurazioni organizzative ed interorganizzative, sugli strumenti regolamentari, sui contenuti dei servizi, sui ruoli professionali, sui risultati, sulle evoluzioni previste e sui fattori critici e di successo, è stata finalizzata alla messa a disposizione della comunità professionale dei comunicatori, oltre che di schede “*smart*” fruibili *on line*, descrittive delle migliori pratiche, riusabili da chiunque voglia creare uno sportello multiente o una rete interistituzionale, anche di una guida ragionata dei possibili percorsi di arricchimento delle funzioni informative di servizio degli uffici di comunicazione e relazione con i cittadini, degli strumenti regolamentari, normativi ed organizzativi del servizio, dei percorsi di costruzione delle alleanze e delle strutture di servizio.

7.4 L'Osservatorio per l'ascolto e la partecipazione dei cittadini

Nato alla fine del 2008, nell'ambito dell'elaborazione delle politiche di riforma della pubblica amministrazione, come servizio sperimentale a supporto del Dipartimento della funzione pubblica per acquisire una conoscenza strutturata delle problematiche maggiormente ricorrenti nell'ambito delle attività di gestione e valorizzazione delle risorse umane, l'Osservatorio in epigrafe, in un'ottica *citizen oriented*, è ben presto divenuto un importante canale per il rafforzamento delle relazioni tra amministrazioni e cittadini.

La sua natura di strumento funzionale all'ascolto e alla partecipazione dei cittadini alla valutazione della qualità dei servizi erogati della pubblica amministrazione, così come la portata comunicativa ed esplicativa dei *feedback* dati agli utenti, che si è configurata come una vera e propria valenza educante, hanno fatto sì che nel 2010 le attività dell'Osservatorio siano confluite nel già citato Progetto “Linea Amica”, del quale è divenuto uno dei *back office* altamente specializzati, e al quale ha trasmesso i casi che potevano essere subito risolti tramite l'assistenza di un operatore.

Tramite la sistematizzazione, analisi e classificazione delle richieste e domande giunte al Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione da parte dei cittadini, delle pubbliche

amministrazioni e delle imprese, in merito alle tematiche connesse alla riforma della pubblica amministrazione, l'Osservatorio costituisce uno strumento che assicura un flusso di comunicazione basato sull'informazione per quanto riguarda l'azione di governo del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, in relazione alla gestione del personale, all'organizzazione degli uffici ed alla erogazione dei servizi delle pubbliche amministrazioni. Questa iniziativa contribuisce, inoltre al recupero di fiducia nell'amministrazione da parte dei cittadini/clienti, in quanto realizza, tramite tale flusso di comunicazione, maggior trasparenza dell'attività amministrativa.

Le circa 8.000 istanze finora pervenute, delle quali circa 2.000 solo nel 2010, sono state suddivise per tipologia in: denunce, segnalazioni generiche, lamentele, richieste di parere, sensibilizzazioni e proposte, ricorsi impropri e istanze varie.

Quanto alla provenienza, si distinguono le seguenti categorie: pubbliche amministrazioni, imprese e privati.

Per il 35% circa delle istanze è stata elaborata una risposta (di queste il 32% è costituito da pareri di natura tecnica e il restante da lettere di inoltro agli enti competenti nei casi segnalati laddove le istanze riguardassero materie non di competenza del Dipartimento della funzione pubblica), mentre il 12% circa delle stesse sono state trasmesse agli Uffici interni competenti in materia, ovvero agli Uffici di Gabinetto per le tematiche più strettamente politiche.

Sono effettuate anche periodiche analisi quantitative e qualitative dei dati, che hanno consentito di individuare le variazioni che, nel tempo, sono intervenute nel tipo di richieste e, quindi, le variazioni nei bisogni espressi dall'utenza: segnalazioni negative sull'operato del Governo in materia di pubblico impiego (fasce di reperibilità, trattenute sulla malattia, discredito gettato sulla categoria), a segnalazioni circostanziate sul funzionamento degli enti pubblici, con netta prevalenza sull'attività degli enti previdenziali, dei Comuni e delle Poste, società ancora percepita come ente pubblico. Una costante è costituita da denunce circostanziate di casi di non conformità dell'azione di alcune pubbliche amministrazioni ai principi di imparzialità, buon andamento ed efficacia dell'azione amministrativa: tali segnalazioni sono state inoltrate al competente Ispettorato per la funzione pubblica.

Le attività di relazione con il pubblico sono state accompagnate da un costante monitoraggio ed aggiornamento sulle evoluzioni della normativa sul lavoro pubblico, così come dall'approfondimento di alcune tematiche complesse e trasversali.

Infine, è stata creata una banca dati dei pareri forniti strutturata per argomenti: reclutamento, mobilità, trattamento giuridico ed economico dei dipendenti pubblici, con particolare riguardo all'assenza dal servizio, alla fruizione dei permessi e alla risoluzione del rapporto di lavoro per quiescenza.