



Feedback report

AUTOMOBILE CLUB Pescara

30 ottobre 2017

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	Automobile Club Pescara
Indirizzo:	Via del Circuito, 59 - PESCARA (PS)
Referente:	Dott. Andrea Berardi (Responsabile struttura)
Telefono:	3282897763/085293197
Fax:	
E-mail:	info@pescara.aci.it
Data:	30/10/2017
Team di valutazione:	Carmela Simeone Domenico Pellerano

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

L'Automobile Club di Pescara ha avviato il processo di Autovalutazione stimolato dalla strategia dell'Automobile Club d'Italia di candidare nel 2016 le Strutture periferiche ACI alla procedura CEF.

La visita sul posto ha, infatti, confermato l'impegno e il governo del management per avviare il processo, garantendo la partecipazione del network nazionale ACI e la motivazione del responsabile locale.

La realizzazione del processo di AV e la messa a punto di un PdM con forti connotazioni di attenzione verso i clienti e verso l'ambiente sociale appaiono in linea con la strategia in atto da parte del Direttore che ha fatto propria la politica di ACI innestandola nel tessuto sociale di Pescara.

È stato costituito un competente Comitato di autovalutazione - in accordo con il tutor nazionale dell'iniziativa che è stato parte integrante dello stesso GAV - composto da 3 persone con ruolo strategico a livello locale, compartimentale (area sud) e nazionale.

Una siffatta proazione del management al miglioramento e all'innovazione va perseguita, soprattutto in considerazione della riconosciuta leadership, capace di coinvolgere e motivare al cambiamento e all'innovazione anche strutturale e tecnologica oltre che di processo.

Il percorso seguito nel processo di AV ha consentito all'organizzazione la ricerca dei punti di forza e delle aree da migliorare rispetto a ciascun criterio, con l'attribuzione dei punteggi legati alla logica del PDCA, adottando il sistema di punteggio avanzato.

Punti di forza

- Su proposta del Direttore, il Consiglio Direttivo ha deliberato la partecipazione all'iniziativa premiale; la decisione è stata pubblicata sul sito ed è stata poi comunicata a tutte le componenti interne (dipendenti e delegati) ed esterne, che affiancano e supportano l'Ente in tutte le varie attività, attraverso il sito ufficiale e nell'ambito di un ciclo di riunioni informative/formative avvenute durante tutta la durata del processo di AV. Determinante il ruolo propulsivo dello stesso Direttore nella comunicazione.
- È diffusa e condivisa in tutta l'organizzazione la consapevolezza degli effetti che il processo di autovalutazione e miglioramento messo in atto può avere sulle performance dell'organizzazione e il PdM messo a punto e in via di realizzazione ne dà piena evidenza.
- Il presidio del Direttore, quale Responsabile di struttura, nella realizzazione del processo di AV e del Piano di miglioramento, anche nel monitoraggio e controllo dei risultati e nell'implementazione delle innovazioni introdotte, è garanzia dell'impegno e della volontà di perseguire i benefici ottenibili dall'applicazione del Modello CAF.
- La sinergia e la corresponsabilità - a diversi livelli e con specifiche competenze, anche territoriali - dei componenti il GAV, voluta e concretizzata sia dalla consapevole disponibilità degli stessi sia dall'utilizzo da parte del Direttore di strutture tecnologiche che facilitano la partecipazione a distanza, rappresentano una leva efficace per la consapevolezza e il miglioramento in atto nell'AC.

Aree da migliorare

- L'attività di comunicazione - seppure realizzata strategicamente - non risulta sufficientemente pianificata e appare carente nella copertura. In particolare non sono presenti modalità di verifica della qualità e dell'efficacia delle azioni informative, non è corredata da obiettivi specifici in relazione ai vari destinatari e non è stata formalizzata una attenta analisi degli strumenti disponibili.
- Pur essendo riscontrabile l'attenzione verso l'AV e il miglioramento, si ritiene che l'AC potrebbe trovare ulteriori elementi di crescita attraverso la diffusione della conoscenza del modello CAF verso le parti interessate, in modo che l'input della regia nazionale possa diventare volontà endogena e politica locale.

Suggerimenti

Si suggerisce che l'AC continui con l'attuale motivazione il percorso intrapreso, cercando di consolidare i propri punti di forza e valutando le opportunità di sviluppo per i punti di miglioramento riscontrati.

In particolare, si raccomanda di proseguire con l'utilizzo del processo di autovalutazione-miglioramento secondo la logica del Modello CAF, non solo come input del vertice nazionale, ma come modalità sistematica e strumento per valutare il proprio grado di maturità nel declinare a livello locale gli obiettivi e le strategie nazionali e determinare le opportune iniziative di miglioramento, soprattutto in ordine alla pianificazione e alla misurazione dei risultati conseguiti.

Nello specifico, si consiglia di fare del "cruscotto" di controllo - costruito nell'ambito del PdM in atto - una best practice da utilizzare in un network nazionale ACI, così come per il Comitato di Autovalutazione costituito, conformemente alle indicazioni strategiche nazionali e locali, con lo scopo di assicurare risorse gestionalmente responsabili dei processi core, con competenze interfunzionali e tecniche in materia di TQM, quale "organo" di dialogo delle politiche nazionali ed esigenze territoriali.

Giova ricordare che la comunicazione è un processo non occasionale ma fondamentale per il successo dell'AV, strumento pianificato che non mira solo all'informazione ma al coinvolgimento e viene verificato nella sua efficacia, prevedendo un possibile ritorno dal basso in termini di proposte e/o suggerimenti

Il riconoscimento è stato ottenuto: [Si]

Il riconoscimento **non è stato** ottenuto:

Sezione 2: Feedback sul processo di autovalutazione

Commenti generali sul processo di autovalutazione:

L'AC, utilizzando il CAF, ha deciso un approccio globale e organico al processo per valutare in modo completo l'organizzazione. Il percorso seguito - con la partecipazione consapevole di responsabili di funzioni che, spinti dalla leva innovativa del Direttore, hanno condotto il processo con obiettività e onestà intellettuale - è soddisfacente.

Risulta evidente l'impegno e il governo del management nella realizzazione del processo in ottemperanza alla politica ACI: il Dirigente è riconosciuto come promotore del cambiamento e l'AV - anche sotto la supervisione del tutor nazionale e con la partecipazione di figure territorialmente competenti e interfunzionali - è ritenuta attività strategica per l'Ufficio Provinciale, trovandone chiara evidenza nella comunicazione agli stakeholder nell'area del sito istituzionale "Risorse - Qualità PA: il modello CAF".

Il GAV, nel corso della visita, ha infatti dimostrato un'equilibrata consapevolezza e conoscenza - se non piena del Modello CAF - dei benefici ottenibili, mostrando di aver realmente condiviso e portato avanti il percorso.

Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

- Si è evidenziato con chiarezza l'impegno della dirigenza per avviare il processo, stimolato dalla strategia dell'Automobile Club d'Italia, per il tramite della Direzione Presidenza e Segreteria Generale con delega ai Servizi Delegati, di candidare nel 2016 le Strutture periferiche ACI alla procedura CEF per il riconoscimento europeo. Tale decisione è stata fatta propria dal management locale che vi ha aggiunto di proprio stimoli e impegno convinti.
- La formalizzazione della decisione di avviare il processo di autovalutazione è pubblicata sul sito, nell'area "Risorse", con riferimento alla delibera del Consiglio Direttivo dell'AC di Pescara, di cui è stata resa disponibile copia durante la visita.
- Il documento di pianificazione del processo - conforme alle indicazioni strategiche generali e locali - è allegato al verbale dell'incontro appositamente convocato e prevede: tempi di esecuzione, risorse coinvolte e quantificazione dell'impegno, monitoraggio delle attività. Tutta la documentazione prodotta è raccolta e accuratamente archiviata in un repository in cloud e resa disponibile per la tracciabilità del processo.

Aree da migliorare

- La scelta dell'ambito appare condizionata dalle dimensioni contenute dell'AC che hanno richiesto l'applicazione del processo di AV all'intera organizzazione.
- Seppure nel documento di delibera del Consiglio Direttivo del 19.02.2016 sia espressa formale adesione alla procedura CEF "che non comporta oneri di spesa", non si evidenzia una chiara analisi per la definizione dei costi specificamente attribuiti alle attività di AV e di miglioramento. Nella pianificazione occorre fornirne evidenza, anche soltanto facendo riferimento al verbale sopra citato.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

- La comunicazione dell'avvio della procedura CEF è avvenuta a cura del Direttore nell'ambito di un ciclo di riunioni informative/formative compiute durante tutta la durata del processo di autovalutazione.
- I colloqui durante la visita sul posto hanno evidenziato un'ottima conoscenza, da parte del personale e dei partner esterni, del processo realizzato, degli obiettivi e del risultato ottenuto, a dimostrazione di una informazione ampia e diffusa.

Aree da migliorare

- Sebbene il personale intervistato abbia dimostrato di essere stato coinvolto nel processo di AV condotto, non si palesano attività sistematiche di monitoraggio e verifica della qualità e dell'efficienza della comunicazione. L'utilizzo di strumenti di verifica dell'efficacia della comunicazione (ad es. sintetici questionari) potrebbe dare più evidenza di come essa sia recepita e indicare eventuali opportunità di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Punti di forza

- Il GAV è stato costituito in accordo con il tutor nazionale dell'iniziativa CEF, che ne ha fatto parte come Funzionaria ACI Direzione Presidenza e Segreteria Generale ACI, unitamente al responsabile di struttura e alla funzionaria ACI Direzione Compartimentale Area Sud. La formalizzazione della composizione del GAV è documentata.
- Il Direttore ha valutato di costituire un solo gruppo di AV, la cui composizione è stata indicata nel piano e nella descrizione del processo di autovalutazione.
- La scelta dei componenti è avvenuta sostanzialmente in risposta all'esigenza di assicurare la presenza nel gruppo di risorse gestionalmente responsabili dei processi core, tecnicamente competenti in materia di TQM e interfunzionali anche a livello territoriale.
- La responsabilità dell'autovalutazione è stata assunta dal Direttore, anche su delibera del CD dell'AC Pescara di adesione alla CEF.

Aree da migliorare

- L'assegnazione delle responsabilità all'interno del gruppo di AV non è stata formalmente definita, anche se la visita ha dato chiare evidenze di differenziazione di compiti e responsabilità. Opportunamente pianificata e dichiarata ex ante contribuirebbe a limitare anche i potenziali rischi legati alla particolare struttura dell'AC che non dispone di personale interno.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

- Il Direttore, prima di avviare il processo di AV, si è formato con attività di studio individuale del Modello fornito dalla Tutor che, pertanto, ha avuto ruolo propulsore nella formazione.
- Con mail sono stati pianificati e comunicati gli incontri di formazione, alcuni dei quali sono stati svolti dal Responsabile di Struttura, altri con il supporto della Tutor.

Aree da migliorare

- Non è stata condotta in maniera strutturata un'analisi specifica dei fabbisogni formativi del GAV, dell'individuazione di argomenti più critici, tenendo presente la cultura e le esigenze dell'organizzazione e dei diversi addetti.
- La reale efficacia della formazione è dimostrata dalla realizzazione delle attività del processo di autovalutazione-miglioramento. Tuttavia, l'eventuale utilizzo di strumenti di verifica dell'efficacia della formazione potrebbe dare più dettagliata evidenza della sua efficacia e indicare eventuali opportunità di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Punti di forza

- Le informazioni necessarie alla stesura del Rapporto di autovalutazione sono state raccolte con: 1. focus group con stakeholder locali; 2. focus group con i delegati locali.
- I dipendenti e i delegati, nella loro veste di clienti interni e gli ultimi anche come principali stakeholder, sono stati gli interlocutori nel processo di AV.
- I risultati raccolti con i focus group sono stati analizzati e poi aggregati dal GAV secondo i 5 fattori abilitanti per criteri e sottocriteri. Alle riunioni di analisi, aggregazione e confronto ha partecipato il Responsabile di Struttura.
- Il GAV, a livello individuale, ha provveduto a definire una lista dei punti di forza e di miglioramento e, successivamente, ha raggiunto il consenso su punti di forza, di debolezza e relativi punteggi per ciascun criterio e sottocriterio del modello CAF. Se ne ha evidenza nel "verbale di consenso per il rapporto di autovalutazione" prodotto e, per decisione condivisa del GAV, allegato al RAV.

Aree da migliorare

- Non si rileva evidenza riguardo all'organizzazione della riunione di consenso, con programmazione di tempi e ruoli, disponibilità di documenti, metodologia, regole e criteri.
- Non c'è evidenza che il consenso sia stato efficace e completo di punti di forza, aree da migliorare e punteggi, impostato con un approccio ben definito e che le valutazioni siano formalmente documentate e accettate. Se pianificata e preparata opportunamente da parte del responsabile dell'AV - raccogliendo e aggregando le valutazioni individuali, assegnando ruoli nel lavoro preparatorio e nella riunione, definendo le regole e i tempi della riunione - la riunione di consenso diventa la fase a maggiore valore aggiunto del processo.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Punti di forza

- Il Rapporto di autovalutazione è stato stilato – con la partecipazione del Direttore ai lavori del GAV - indicando, per tutti i sottocriteri del Modello, i punti di forza, le aree da migliorare, i punteggi, le evidenze e le idee per il miglioramento.
- Il RAV è stato formalizzato con una riunione a cui hanno partecipato i vertici dell'organizzazione ACI, dell'Automobile Club Pescara e dei portatori di interesse esterni (Polizia Municipale Comune di Pescara) e divulgato ai Delegati ACI e ai portatori di interesse esterni con un incontro formativo/informativo tenutosi in occasione delle riunioni periodiche.
- Il processo di AV e i suoi risultati hanno avuto come azione di comunicazione principale una conferenza con la quale è stato presentato il RAV ai Dirigenti ACI e agli stakeholder esterni. Se ne hanno evidenze con le Slide della conferenza pubblicate sul sito istituzionale unitamente al RAV.
- Le slide della conferenza offrono forti evidenze di una relazione in cui è stata fatta una dettagliata analisi dei punti di forza e dei punti deboli e una prima valutazione delle possibili aree su cui intervenire.

Aree da migliorare

- Non sempre si riscontra coerenza tra la descrizione dei punti di forza e delle aree da migliorare e il punteggio assegnato per ciascun sottocriterio del Modello.
- Le sintesi esaminano tutti i sottocriteri previsti dal Modello, ma in alcuni casi sono limitate, non descrivono adeguatamente il contesto organizzativo, i processi, gli strumenti e le modalità di gestione e non consentono di comprendere con immediatezza come l'AC si pone rispetto agli esempi del Sottocriterio cui si riferiscono.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

Sezione 3: Feedback sul piano di miglioramento

Commenti sul piano di miglioramento:

Il Piano di Miglioramento è adeguatamente strutturato e fa comprendere il processo decisionale che ha portato all'individuazione dell'unico progetto di miglioramento *DELEGAZIONI ACI "PREMIUM"*, sviluppato con descrizione di attività e obiettivi di output, con l'indicazione di indicatori e target.

Nello scenario di riferimento del PdM predisposto emerge con chiarezza l'analisi SWOT condotta e, conseguentemente, la corrispondenza tra i principali punti di forza e di debolezza rilevati dall'AV, le opportunità e i vincoli - sia interni che esterni - e il piano di miglioramento ideato a seguito dell'individuazione del problema di fondo sotteso alle aree ricorrenti emerse come prioritarie da migliorare.

Una volta redatto, il Piano di miglioramento è stato sottoscritto dal Responsabile di struttura ed è stato formalizzato con una riunione e successivamente comunicato - direttamente dal Responsabile di struttura - ai Delegati ACI con apposita riunione e all'esterno tramite pubblicazione dello stesso via web e diffuso anche attraverso social network FB e Twitter.

Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione

Punti di forza

- La visita sul posto ha dato forti evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento sulla base di criteri definiti e coerenti. L'analisi delle azioni possibili, i criteri di determinazione delle priorità e le valutazioni sono documentate e prendono in considerazione una valutazione quantizzata dell'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione e la fattibilità delle azioni.
- Le idee di miglioramento sono state scelte in ragione della loro sostenibilità, dal punto di vista organizzativo, economico e tecnologico e strettamente correlate ai fattori critici di successo individuati: 1. soddisfazione cittadino / soci; 2. sviluppo partnership; 3. innovazione organizzativa/tecnologica.
- Il PdM risulta fortemente integrato nel piano strategico dell'organizzazione con la programmazione di: tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni, coinvolgimento del Direttore di struttura. L'attività di AV e il conseguente piano di azioni sono formalizzati come parte integrante della pianificazione e del controllo strategico.

Aree da migliorare

- Nella redazione del PdM non sono stati definiti indicatori di monitoraggio dello stesso, se non attraverso il target descritto nella terza sezione del format e il numero di ispezioni da effettuare per monitorarlo. Un'opportuna previsione di indicatori - che pure sono risultati evidenti dall'analisi della documentazione resa disponibile on site - consente di poter esercitare efficacemente il controllo e di misurare la performance e i risultati delle azioni.
- Seppure le azioni di miglioramento risultino ben integrate nel piano strategico dell'organizzazione, non c'è evidenza che gli indicatori prendano in considerazione i risultati attesi, in termini di outcome, efficacia, efficienza, benchmarking esterno. La misura del successo dovrebbe considerare sia risultati diretti (output) che risultati indiretti di impatto (outcome), sia risultati di efficacia che di efficienza (rapporto efficacia/costi).

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

- La comunicazione e diffusione del Piano di Miglioramento è stata prevista attraverso i seguenti strumenti: riunioni del Gruppo di Miglioramento (n. 4); riunioni con tutta la rete dei delegati (n.2); rendicontazione all'organo amministrativo di vertice (n.2); riunione con i portatori di interesse esterni (n. 1); sito e/o newsletter soci (n. 3).
- Le interviste sul posto hanno fornito buone evidenze di informazioni fornite ai portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento.

Aree da migliorare

- Benché siano previste e realizzate azioni di comunicazione all'interno del PdM, manca un piano di comunicazione preventivo e formalizzato che dettagli: le diverse parti interessate interne ed esterne destinatarie della comunicazione, l'utilizzo di strumenti e modalità diversificate e adeguate ai destinatari, la copertura comunicativa durante le diverse fasi delle iniziative di miglioramento (avvio, stato di avanzamento, risultati finali).
- Non c'è evidenza della definizione di strumenti volti a verificare l'efficacia della comunicazione e a documentare eventuali feedback di confronto e di valutazione delle esperienze. È opportuno verificare in che misura la comunicazione sia risultata efficace.
- Piano di comunicazione e conseguenti attività di comunicazione dovrebbero essere documentati. Intendere il piano di comunicazione nella sua dimensione processuale significa non ridurlo a semplice documento che elenca le azioni comunicative dell'ente, ma pensarlo come un processo che attraversa l'amministrazione, che la coinvolge interamente e la modifica nelle sue modalità organizzative.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

- Il Piano individua e assegna con chiarezza le responsabilità coerentemente con le attività da realizzare, così come sono definiti i tempi e le risorse da impiegare: per ogni singola linea di attività migliorativa contenuta nel piano è stata assegnata una risorsa con una specifica responsabilità in ordine ai tempi e risultati da raggiungere.
- Il Piano di Miglioramento viene attuato secondo le previsioni, senza scostamenti significativi e in linea con la pianificazione iniziale.
- Vi sono chiare evidenze di coinvolgimento dei delegati e degli stakeholder che affiancano l'AC nelle azioni di miglioramento. Il coinvolgimento non si limita alla realizzazione del progetto, ma è anche finalizzato a diffonderlo nell'organizzazione e sul territorio.
- È evidente la definizione e l'ufficializzazione delle responsabilità relative al programma di miglioramento. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato e i ruoli sono coerenti con le attività da realizzare.

Aree da migliorare

- Pur essendo presente un approccio al controllo e revisione del piano di miglioramento, non è evidente come siano stati impostati i controlli del piano stesso in termini di risultati intermedi, indicatori di output e d'impatto.
- Il sistema di monitoraggio previsto per il PdM non contempla indicatori di outcome che consentano di misurare l'impatto che le azioni poste in essere hanno avuto.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Sezione 4: Feedback sui valori del TQM

- **Considerazioni complessive sugli 8 Principi di Eccellenza**

L'AC di Pescara ha raggiunto un buon livello su alcuni Principi del TQM, grazie al percorso intrapreso di applicazione del Modello CAF, di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni e di impegno verso le varie parti interessate. Il grado di consapevolezza dei benefici ottenibili da una politica orientata all'innovazione, unitamente alle opportunità di miglioramento indicate, possono costituire un ulteriore stimolo in un percorso verso il miglioramento continuo aperto dalla partecipazione alla procedura CEF e, in primis, dai vertici nazionali dell'organizzazione.

Principio 3: Focalizzazione sul cliente

Punti di forza

- La visita sul posto ha dato evidenza dello sforzo dell'AC, avviato con il processo di AV, di realizzare servizi orientati al cliente, con il coinvolgimento degli stessi nella valutazione e nel miglioramento della performance. La prima rilevazione delle aspettative e dei bisogni è stata effettuata proprio per la partecipazione alla CEF e l'organizzazione sta lavorando sui relativi miglioramenti.
- Il Direttore, consapevole dell'opportunità e dei vincoli, al tempo stesso, di un processo di AV e miglioramento, ha sviluppato e - con il coinvolgimento dei Delegati - sta erogando servizi in risposta ai bisogni e alle aspettative dei cittadini/clienti, contribuendo alla strutturazione di un cruscotto di controllo che potrebbe diventare una best practice per l'ACI.
- In attuazione del Piano di Miglioramento, l'AC ha utilizzato e diffuso, anche sul sito web, strumenti innovativi di comunicazione nel campo dei social e di rilevazione dei bisogni dell'utenza e dei delegati stessi, oltre che di coinvolgimento e partecipazione a distanza.

Aree da migliorare

- Sebbene l'AC abbia cominciato ad utilizzare metodologie CAF, l'implementazione di azioni finalizzate al monitoraggio delle performance dell'organizzazione richiede più consapevolezza.
- Come rilevato in sede di AV, non appare ancora pienamente strutturata la rilevazione dei bisogni degli stakeholder con l'intento di un loro coinvolgimento nella diffusione delle strategie e delle politiche dell'AC o nella definizione dei target di servizio. Si auspica che i risultati ottenuti con il PdM possano diventare occasione per trasformare tali output in obiettivi di performance con conseguente rimodulazione delle politiche e degli standard di servizio.

L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Livello di realizzazione</i>	<i>Livello di maturità</i>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Principio 7: Sviluppo delle partnership

Punti di forza

- L'AC di Pescara, per sua natura logistica, ha fatto delle partnership una performance chiave, avendo una chiara visione del reciproco vantaggio distintamente identificato nelle relazioni esterne e più importanti per la realizzazione dei propri servizi.
- Le parti interessate, perfettamente a conoscenza del valore che le relazioni in atto rivestono per l'organizzazione, sono coinvolte e impegnate in esse per il ruolo e per gli incarichi a ciascuna assegnato.
- Le partnership chiave formalizzate e in atto rappresentano per l'AC di Pescara una efficace vetrina per dare un nuovo slancio alle attività, mettendo a frutto anche le notevoli esperienze portate avanti, nel settore della educazione e sicurezza stradale, dello sport automobilistico, nella comunicazione, nella vita associativa.

Aree da migliorare

- Sebbene ricca, stimolante e consolidata, la gestione delle partnership non presenta ancora un approccio sistemico: una chiara pianificazione delle responsabilità delle parti coinvolte, degli obiettivi e delle fasi di controllo consentirebbe una verifica e una misurazione ragionata dei risultati ottenuti, anche per esportare le pratiche realizzate in un'ottica di benchmarking.
- Non è ancora acquisita la cultura della valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle partnership esistenti che - con uno sguardo lungimirante al loro impatto - ne potrebbe incrementare il miglioramento.

L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Livello di realizzazione</i>	<i>Livello di maturità</i>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Principio 1: Leadership e coerenza degli obiettivi

Punti di forza

- L'attività di formulazione e sviluppo della mission e della vision - che avviene da parte della Direzione ACI - è stata assimilata dal Direttore dell'Ufficio Provinciale e condivisa con gli stakeholder interni ed esterni. In tal modo, la leadership, in coerenza con le politiche nazionali, crea e mantiene un ambiente interno e una proazione innovativa in cui le parti interessate vengono coinvolte nella realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione, anche a favore del territorio locale.

Il direttore, a seguito dell'adesione al primo percorso di autovalutazione, ha in primis effettuato uno studio individuale del CAF e realizzato riunioni con il personale e videoconferenze con il tutor nazionale, ponendosi come riconosciuto modello di impegno e coinvolgimento nei processi di innovazione e attuando nuovi percorsi formativi in materia di TQM.

Aree da migliorare

- L'assunzione di mission, vision e obiettivi formulati e diffusi da ACI Centrale anche attraverso il Piano delle Performance non agevola una pianificazione realmente in linea con i bisogni e le aspettative della specifica realtà territoriale.
- Nello stato di realizzazione del TQM non appare sistematica l'applicazione del PDCA: a fronte di pregevoli iniziative poste in essere, non si riscontra adeguata pianificazione e conseguente misurazione dei risultati conseguiti, anche in termini di efficacia ed efficienza.

Principio 2: Orientamento ai risultati

Punti di forza

- L'applicazione del CAF nell'organizzazione ACI sta facendo maturare la consapevolezza della necessità di collegare i risultati alla mission dell'organizzazione per sviluppare una cultura orientata ai risultati. L'identificazione dei portatori di interesse e l'acquisizione di primi risultati di percezione e di quali-quantità delle prestazioni sta direzionando l'AC verso tale traguardo.
- E' evidente l'attenzione al rapporto tra l'organizzazione e gli stakeholder, finalizzata alla valutazione dell'efficacia dei processi e delle attività proprie dell'organizzazione.
- Con la realizzazione del PdM, l'organizzazione ha definito i risultati significativi collegati alla mission dell'ACI e i Delegati sono coinvolti nella valutazione e nel miglioramento della performance. Il Direttore di struttura supervisiona lo sviluppo organizzativo in termini di obiettivi di risultato per processi chiave e finanze.

Aree da migliorare

- Le attività di misurazione di risultati rispetto agli obiettivi - proprio perché di recente avvio - non permettono all'organizzazione di poter disporre di indicatori di trend e di obiettivi e di conseguenza mancano anche confronti interni all'intero sistema ACI ai fini della valutazione, del confronto e della ricerca del miglioramento.
- Le relazioni di partnership - seppure attive ed efficaci - non contemplano attività di definizione di un sistema di misura e di obiettivi dell'organizzazione.
- I risultati interni - ancora in fase embrionale - non supportano lo sviluppo organizzativo in termini di obiettivi di risultato per processi chiave e finanze. Si sollecita l'AC a fare del cruscotto di controllo in via di definizione una leva per l'empowerment organizzativo.

Principio 4: Gestione per processi ed obiettivi

Punti di forza

- L'applicazione del Modello CAF ha fatto acquisire la mentalità di gestione orientata ai processi: sono stati individuati i processi chiave relativi alle aree significative e si comprende l'importanza che l'approccio nella loro gestione (come si pensano e come si agisce) riveste nel conseguimento dei risultati e nella loro misurazione. Lo conferma l'avvio di un sistema di misura delle prestazioni e della produttività del personale operante su di essi.
- Con il PdM in atto, l'organizzazione ha definito le basi di un sistema informativo che supporti la gestione dei processi.

Aree da migliorare

- Appare poco diffusa la cultura di un monitoraggio dei processi e dei risultati conseguiti allo scopo di verificare l'efficacia delle azioni implementate ed effettuare eventuali aggiustamenti in corso di progettazione, anche attraverso confronti con organizzazioni analoghe.
- Sebbene siano realizzati alcuni esempi di coinvolgimento dei cittadini/clienti nella progettazione e nel miglioramento dei servizi prodotti attraverso la realizzazione di indagini di Customer Satisfaction e Focus Group dei portatori di interesse, non c'è evidenza di una progettazione e di un miglioramento dei servizi che si basi su un'attività strutturata di coinvolgimento.

Principio 5: Coinvolgimento e sviluppo del personale

Punti di forza

- La visita sul posto ha confermato un efficace processo di comunicazione e di coinvolgimento delle parti interessate nel processo per migliorare prodotti, servizi e processi.
- Il management è orientato a garantire la qualità del servizio al cliente identificando e sviluppando le competenze necessarie, preparando il personale ad accogliere e adattarsi ai cambiamenti. riconoscendo l'importanza di coinvolgerlo nel processo decisionale e promuovendone, nel contempo, la soddisfazione.

Aree da migliorare

- Pur in presenza di azioni di valutazione delle competenze del personale, non si rileva l'attuazione di un sistema premiante che sostenga l'impegno e la fidelizzazione nei confronti dell'organizzazione.
- Il positivo clima rilevato con la visita sul posto non appare supportato da una metodologia di rilevazione sistematica dei bisogni presenti e futuri delle parti interessate.

Principio 6: Miglioramento continuo e innovazione

Punti di forza

- Il management riconosce l'importanza del rinnovamento strategico e della modernizzazione per adattarsi alle esigenze del cliente e del territorio ed è palesemente capace di coinvolgere il personale e vari partner nel perseguimento della qualità nei servizi erogati, soprattutto con il proprio impegno ed entusiasmo.
- Il miglioramento continuo è supportato dal personale su base regolare, come rilevato dal clima partecipativo e dalla disponibilità rilevati negli incontri anche con i delegati e con alcuni partner chiave.

Aree da migliorare

- L'organizzazione non dà ancora evidenza di aver integrato nei principi del ciclo PDCA i metodi creativi e innovativi che utilizza per svolgere iniziative tangibili di miglioramento che generano valore aggiunto.
- Non è del tutto definito un sistema di benchlearning, sia interno che esterno, per indirizzare verso iniziative di miglioramento e innovazione a supporto delle linee strategiche dell'organizzazione.

Principio 8: Responsabilità sociale

Punti di forza

- L'AC di Pescara è impegnato in numerose iniziative reciprocamente vantaggiose con la società territoriale e con un impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui media.
- Il Direttore dell'Ufficio provinciale è proattivo in una strategia di intervento sulle principali questioni riguardanti la responsabilità sociale condivisa e i Delegati vi aderiscono con la consapevolezza del valore aggiunto per l'organizzazione.

Aree da migliorare

- Pur in presenza di numerose e valide iniziative a dimostrazione dell'impegno sociale dell'Ufficio, non si ha evidenza di integrazione delle suddette attività nella pianificazione strategica, con definizione di obiettivi, risultati attesi e impatto delle stesse sulla società. Mancando questo, non è possibile misurare se l'AC di Pescara soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e - se del caso - di quella globale per cui potrebbe rappresentare una best practice in un'ottica di benchmarking.

Sezione 5: Tabella dei punteggi

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 - Comunicare il progetto di autovalutazione			X		
Step 3 - Formare uno o più gruppi di autovalutazione				X	
Step 4 - Organizzare la formazione		X			
Step 5 - Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 - Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione			X		
Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione				X	
Step 8 - Comunicare il piano di miglioramento			X		
Step 9 - Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo necessario (inclusi i tre step con 4 punti) = 28		Punteggio = 31			

8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (Pilastro 3)	Livello di Maturità			
	0	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi			X	
2. Orientamento ai risultati			X	
3. Focalizzazione sul cliente			X	
4. Gestione per processi ed obiettivi			X	
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale			X	
6. Miglioramento continuo e innovazione		X		
7. Sviluppo delle partnership			X	
8. Responsabilità sociale			X	
Tutti e 8 i principi devono raggiungere almeno il Livello iniziale (I)				

Per ottenere la ECU Label, i requisiti minimi sono i seguenti:

- La somma dei punteggi degli step dei pillar 1 e 2 deve essere di almeno **28** punti
- Gli step 1, 5, 9 devono raggiungere almeno il livello **4**
- Tutti gli 8 principi devono raggiungere almeno il **Livello d'inizio (I)**

Il riconoscimento è stato ottenuto: <input checked="" type="checkbox"/>	Il riconoscimento non è stato ottenuto: <input type="checkbox"/>
---	--