



**Centro Risorse CAF**  
Per l'autovaluzione e il miglioramento continuo

**PIANO DI MIGLIORAMENTO**  
**DI**  
**AUTOMOBILE CLUB PESCARA**

**RESPONSABILE: DOTT. ANDREA BERARDI**

## PRIMA SEZIONE

### **SCENARIO DI RIFERIMENTO**

L'Automobile Club Pescara è un ente pubblico non economico senza scopo di lucro, a base associativa, riunito in Federazione con l'Automobile Club d'Italia. ed è caratterizzato da una struttura semplice, con un unico centro di responsabilità, coincidente con il Responsabile di struttura che riunisce in sé tutte le competenze amministrative e gestionali.

L'AC Pescara non ha personale dipendente, né società di servizi, quindi per assicurare la massima capillarità sul territorio dei servizi resi e venire incontro alle esigenze dell'utenza, offre assistenza ai propri Soci e agli automobilisti in generale, attraverso la rete delle delegazioni indirette: si tratta di studi di consulenza automobilistica disciplinati dalla L. 264/91, appositamente convenzionati con lo stesso Automobile Club per erogare servizi di assistenza con utilizzo del Marchio ACI, sotto precise condizioni di impiego e funzionamento e secondo precise regolamentazioni definite anche in virtù della Convenzione in essere con la Regione per la riscossione e gestione della tassa automobilistica.

L'AC, con la sua rete di delegazioni, è canale prioritario di rilascio della tessera sociale e di gestione del rapporto associativo, con una offerta di servizi e prestazioni aggiuntive in ambito locale, che integrano l'offerta associativa nazionale.

L'AC partecipa per la prima volta alla procedura CAF External Feedback e ciò ha portato nell'Ente l'introduzione di principi di Total Quality Management.

Il presente piano di miglioramento è stato sviluppato a seguito dell'autovalutazione condotta dall'Ente in applicazione del modello CAF ad inizi dell'anno 2016. Di seguito in sintesi le principali risultanze emerse dall'autovalutazione:

#### Punti di forza:

- 1) buona capacità dell'Ente nell'orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di mission, vision e valori, che vengono declinati annualmente, dagli organi politici di ACI, nel Piano della Performance della Federazione ACI, all'interno del quale l'AC inserisce i propri progetti locali e dal quale riceve gli obiettivi operativi di struttura, che vengono condivisi dal Responsabile e dai Delegati;
- 2) riunioni con i delegati del territorio di competenza, aventi come focus i piani di attività strategici dell'Ente ed i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi fissati nei piani citati, con la finalità di assicurare un'ampia comunicazione di mission, vision, valori, obiettivi strategici ed operativi ai delegati

### Punti di debolezza:

1) mancanza di un sistema di monitoraggio della qualità che l'organizzazione produce, che permetta di definire ed implementare degli standard qualitativi oltre che quantitativi e che, costruendo dimensioni dettagliate della qualità erogata, permetta di individuare livelli di servizio atteso, capaci di indurre il cambiamento organizzativo, migliorando la performance della rete e la qualità dei servizi offerti ai soci ed ai cittadini in genere.

L'AC Pescara, benché sprovvisto di personale proprio, ha condotto l'autovalutazione con il coinvolgimento di funzionari appartenenti a strutture esterne all'A.C., e avvalendosi dei delegati nel ruolo di cliente interno che presidiano i processi di competenza dell'ente. La stessa ratio ha indirizzato verso la creazione di un gruppo di miglioramento misto, composto da delegati, funzionari appartenenti alle Direzioni ACI e rappresentanti dei principali stakeholders esterni all'AC.

I vincoli esterni connessi al piano di miglioramento ivi descritto sono i seguenti:

- lo Statuto dell'ACI che definisce e regola le attività dell'Automobile Club Pescara in qualità di Ente federante come: la gestione dei c.d. servizi associativi resi a favore della propria compagine sociale; l'assistenza automobilistica; l'istruzione, la sicurezza stradale ed educazione alla guida, la collaborazione con le Amministrazioni locali nello studio e nella predisposizione degli strumenti di pianificazione della mobilità nella gestione della sosta; le attività assicurative, con particolare riferimento al ramo RCA, quale agente generale della SARA – Compagnia Assicuratrice dell'ACI -; le attività di promozione dello sport automobilistico; lo sviluppo turistico;
- la Legge 264/91 nel rispetto della quale l'Automobile Club Pescara svolge con la propria rete diretta ed indiretta l'attività di consulenza e assistenza automobilistica;
- il contratto di franchising che disciplina il rapporto tra l'Automobile Club Pescara ed i suoi delegati indiretti.

I vincoli interni, connessi al piano ivi descritto, sono:

- totale assenza di personale dipendente presso l'AC Pescara;
- risorse finanziarie limitate;
- direttive della Federazione ACI;
- natura di ente pubblico non economico dell'AC.

Le opportunità di tipo interno connesse al piano di miglioramento sono:

- miglioramento della capacità di gestione e del potenziamento della rete dei delegati;
- definizione degli standard e dei livelli di servizio attesi, attraverso il coinvolgimento dei delegati, con migliore comprensione e condivisione degli stessi;
- allineamento della qualità della rete agli obiettivi dell'AC e uniformità di erogazione dei servizi;
- possibilità di rilevare la soddisfazione dei delegati su aspetti rilevanti della gestione organizzativa attraverso l'introduzione di specifici indicatori nel sistema di monitoraggio aziendale;

- rafforzamento della fiducia reciproca fra management locale e delegati, crescita della cultura dell'empowerment nell'organizzazione e avvio di una competizione virtuosa all'interno della rete;
- introduzione nell'organizzazione, in maniera strutturata e sistematica, di principi del TQM.

Le opportunità di tipo esterno legate al piano di miglioramento sono:

- incremento della soddisfazione dell'utenza;
- miglioramento dell'immagine dell'ente e del brand ACI in genere;
- rafforzamento dei rapporti di collaborazione con la Polizia locale di Pescara attraverso la partecipazione nel gruppo di miglioramento dei loro rappresentanti;
- rafforzamento dei rapporti di collaborazione con l'Associazione "Carrozzine determinate - Pescara" attraverso la partecipazione nel gruppo di miglioramento del loro rappresentante.

## **IDEA GUIDA**

L'idea guida del piano ivi descritta è stata elaborata a seguito dell'individuazione del problema di fondo sotteso alle aree ricorrenti emerse come prioritarie da migliorare (PDD) quali:

### **CRITERIO 1 – LEADERSHIP**

mancanza di un sistema di ascolto degli stakeholders

mancanza di un sistema di gestione dell'organizzazione in una logica tqm

### **CRITERIO 2 – POLITICHE E STRATEGIE**

mancanza di metodi per valutare la performance dell'organizzazione a tutti i livelli

### **CRITERIO 3 – PERSONALE**

mancanza di indagini di clima

mancanza di analisi dei bisogni dei delegati

### **CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE**

mancanza di un sistema di mappatura partner di riferimento

### **CRITERIO 5 – PROCESSI**

mancanza di innovazioni di processo e coinvolgimento degli stakeholders

### **CRITERIO DA 6 A 9 – RISULTATI**

mancanza diffusa di trend e benchmarking

Tali aree di miglioramento sono state definite come prioritarie secondo i seguenti criteri:

- priorità/rilevanza in termini di impatto rispetto ai fattori critici di successo che sono:
  - a) soddisfazione cittadini / soci
  - b) sviluppo partnership
  - c) innovazione organizzativa/tecnologica
- fattibilità delle iniziative stesse, da intendersi come autonomia di decisione e di azione dell'AC e quindi di possesso al proprio interno (senza dipendere da altre sedi decisionali ed operative) di tutte le leve necessarie ad agire sull'area da migliorare;
- matrice/ impatto valore.

Il problema di fondo che è sotteso alle aree sopra indicate è riferibile alla:

- 1) mancanza di un sistema di gestione strutturato e sistematico delle performance dei delegati secondo principi di Total Quality Management;
- 2) poca diffusione all'interno dell'organizzazione di un approccio orientato al miglioramento continuo delle performance dell'AC in particolare di quelle a valore pubblico.

L'idea guida, cui sono collegati gli approcci descritti nel seguente piano, intende, pertanto, agire attraverso la messa in atto di un cruscotto che diventi uno strumento di governance dell'AC rispetto alla rete dei delegati con la finalità di innalzarne le prestazioni in termini di efficienza ed efficacia e, al contempo, migliorarne il coinvolgimento nelle strategie di miglioramento messe in atto dall'AC a vantaggio dei cittadini/clienti.

L'obiettivo fondamentale che si intende raggiungere con l'idea guida sopra descritta è, quindi, migliorare le performance dei delegati attraverso un sistema di misurazione e valutazione della qualità erogata dall'intera rete composta dagli stessi delegati a vantaggio di un miglioramento globale delle performance organizzative dell'Ente.

Tale obiettivo richiederà, in termini di interventi concreti:

- 1) una modifica agli assetti funzionali dell'AC attraverso l'introduzione del cruscotto come strumento di analisi dei livelli di efficacia ed efficienza delle performance dell'AC cui farà riferimento il ciclo delle performance dell'Ente;
- 2) un miglioramento dei servizi resi da delegati attraverso la messa in atto di interventi correttivi specifici a seguito degli scostamenti rilevati in sede di audit svolti dall'AC rispetto ai delegati stessi;
- 3) un coinvolgimento dei delegati attraverso riunioni periodiche aventi come finalità quello di raccogliere le esigenze;
- 4) un coinvolgimento dei portatori di interesse esterni attraverso l'ascolto sistematico e strutturato delle loro esigenze rispetto ai servizi resi dai delegati.

Come su indicato, all'individuazione dell'idea guida si è giunti mediante un'attività di astrazione con la quale, in un processo fortemente induttivo, ci si è sforzati di ricondurre le aree di criticità emerse dall'autovalutazione sopra descritte ad un solo problema la cui causa potesse essere risolta attraverso l'idea guida.

Ne discende che gli interventi previsti dal Piano sono fortemente coerenti tra loro ed integrabili nell'ottica del raggiungimento dell'obiettivo principale rappresentato dall'idea guida cui tutti concorrono.

Il progetto contempla, infatti, al suo interno azioni fortemente interdipendenti fra loro alcune di queste, in particolare, saranno descritte nel piano come propedeutiche alla realizzazione di altre.

Le attività, in tal senso, saranno fra loro legate affinché siano realizzate in maniera sistematica e, secondo una sequenza logico temporale strumentale al perseguimento dell'obiettivo fondamentale di riferimento.

Sul fronte dei vincoli e delle opportunità che possono condizionare la riuscita globale del Piano, sicuramente, un vincolo interno è rappresentato dalla motivazione dei delegati ad operare secondo logiche del miglioramento continuo a vantaggio dei cittadini/clienti.

E' in tal senso evidente che tale politica di gestione della rete richiederà una forte condivisione da parte di tutte le componenti organizzative interne ed esterne dell'AC.

Da segnalare, in tal senso che parte del gruppo di miglioramento ha fatto parte del GAV preposto all'autovalutazione ed agli step successivi che hanno condotto alla individuazione delle priorità di azione, dell'idea guida del Piano e delle singole iniziative di miglioramento.

In tal senso, forte è la consapevolezza, maturata nel corso dell'attuazione della sperimentazione, e – conseguentemente – l'impegno a garantire che le azioni individuate nel presente Piano prendano impulso e vengano concretamente realizzate.

In termini di vincoli esterni la revisione dell'assetto organizzativo dell'AC, inevitabilmente, ha tenuto conto delle regole vigenti nella Federazione in materia di ciclo delle performance.

Un'opportunità rilevante è rappresentata dal forte *commitment* del management dell'AC rispetto all'implementazione delle azioni previste dal Piano e, alla verifica ex post della riuscita delle stesse rispetto ai target previsti.

Il Piano avrà, in tal senso, un forte impatto nella misura in cui andrà ad incidere sull'assetto dell'Ente e sulla sua politica di gestione organizzativa della rete dei delegati e di programmazione della propria politica di qualità sui servizi resi al territorio.

## **PROGETTO DI MIGLIORAMENTO**

### **DELEGAZIONI ACI “PREMIUM”**

PROGETTARE UN CRUSCOTTO CON LA DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA' DELLA RETE

## SECONDA SEZIONE

**Titolo dell'iniziativa di miglioramento: DELEGAZIONI ACI "PREMIUM"**

**Responsabile dell'iniziativa:** ANDREA BERARDI

**Data prevista di attuazione definitiva:** 31.12.2017

**Livello di priorità:** 1

**Ultimo riesame:** 27/04/2017

<b>Situazione corrente al 27/04/2017</b> (indicare mese e anno)	● (Verde)	● (Giallo)	● (Rosso)
	In linea	In ritardo	In grave ritardo

**Componenti del gruppo di miglioramento:** ANDREA BERARDI  
ANNALISA PAPIRII  
ANTONINA PENNACCHIO  
TIZIANA PAVONE  
ALESSANDRA DI GREGORIO  
SIMONE BRIGIDA

### **DESCRIZIONE DEL PROGETTO**

#### **Fase di PLAN - PIANIFICAZIONE**

#### RICOGNIZIONE DELLA SITUAZIONE ESISTENTE

La decisione di implementare un cruscotto volto alla definizione e misurazione della qualità erogata nasce dalle evidenze ottenute dal processo di autovalutazione che ha ricondotto, negli interventi a priorità massima, la progettazione in linea con le specifiche TQM. Il cruscotto è stato pensato come strumento direzionale e utilizzabile anche al fine di formalizzare le previsioni contrattuali poco definite e non in linea con le specifiche del TQM e soprattutto di dotare l'Ente di uno strumento direzionale che consenta l'incremento della *qualità erogata* dalle Delegazioni ACI indirette nel territorio.

Le Delegazioni indirette costituiscono il punto terminale della rete che la Federazione ACI ha sviluppato per assicurare capillarmente i servizi al cittadino utilizzando il proprio know-how in tema di assistenza automobilistica, presidio della mobilità, tasse automobilistiche. La rete ACI



della Provincia di Pescara è rappresentata attualmente da tredici delegazioni indirette distribuite nel territorio di competenza con una forte concentrazione nei principali agglomerati urbani: n. 6 nella città di Pescara, n. 2 nella città di Montesilvano e le rimanenti nei Comuni di Penne, Scafa, Torre de' Passeri, Città S. Angelo e Cepagatti. Il legame con l'Ente viene formalizzato con un contratto di affiliazione commerciale che prevede l'utilizzo del marchio a fronte del pagamento di royalties annuali e l'impegno ad offrire al cliente/cittadino una serie di servizi legati all'associazionismo ACI e all'assistenza automobilistica di qualità.

Gli approcci sono stati pianificati nel rispetto delle esigenze degli stakeholder interni ed esterni come di seguito declinati:

#### PIANIFICAZIONE DEL COINVOLGIMENTO DELLA RETE NELLA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA

Fondamentale per la buona riuscita dell'attività risulta il coinvolgimento diffuso delle Delegazioni nella condivisione del sistema di pianificazione, attuazione e monitoraggio dei parametri. A tal fine verranno realizzati degli incontri (almeno 2 incontri specifici) con i Delegati in cui verrà affrontata la tematica. In aggiunta alle Delegazioni il progetto prevede l'intervento dell'associazione "Carrozine Determinate di Pescara" che supporterà il gruppo nell'individuazione dei miglioramenti da attuare con sopralluoghi e incontri aventi ad oggetto la tutela dell'utenza dei disabili nella fruizione dei servizi.

#### INDIVIDUAZIONE DELLE "AREE TEMATICHE – DIMENSIONI – INDICATORI" SUI QUALI STRUTTURARE I PARAMETRI PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ EROGATA

Nella fase di pianificazione del progetto di miglioramento il gruppo di lavoro procederà ad effettuare le seguenti azioni propedeutiche alla redazione del cruscotto di parametri da monitorare:

1. Analisi esigenze generali (ispezioni) *customer-rilevation*;
2. Analisi delle esigenze dei disabili rispetto ai servizi offerti dalle delegazioni tramite il portatore di interesse;
3. Sopralluoghi/ verifiche test con l'associazione "carrozine determinate" presso un campione di delegazioni nella città di Pescara;
4. Sopralluoghi / verifiche del rispetto degli indicatori presso tutte le Delegazioni della Provincia.
5. Scelta delle aree tematiche
6. Scelta delle dimensioni
7. Scelta degli indicatori

#### COMUNICAZIONE DEL CRUSCOTTO ALLE RETE

La comunicazione della struttura del cruscotto viene diffusa ai destinatari e ai portatori di interesse (Associazione Disabili, Amministrazioni

coinvolte nel Piano, Federazione, utenza, ecc..) tramite incontri, comunicati, sito web, social network.

#### INTEGRAZIONE FRA GLI INDICATORI DEL CRUSCOTTO E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE DI ENTE

La Direzione ha provveduto ad inserire, in via sperimentale, il raggiungimento degli standard di qualità che verranno elaborati nell'ambito del Piano di Miglioramento negli obiettivi di performance dell'anno 2017. In fase di consuntivo le Delegazioni saranno valutate anche sulla loro conformità rispetto agli standard.

#### **Fase di DO - DIFFUSIONE E REALIZZAZIONE**

##### DIFFUSIONE E REALIZZAZIONE

- Responsabile dell'attuazione: Dott. Andrea Berardi Responsabile di struttura AC Pescara;
- Componenti del gruppo di lavoro con rispettive mansioni:
  - Dott.ssa Annalisa Papirri – responsabile della fase di monitoraggio delle misure (in linea con le mansioni svolte nell'ambito della Direzione Compartimentale ACI)
  - Dott.ssa Alessandra Di Gregorio e Tiziana Pavone – addette all'analisi delle esigenze dei portatori di interesse esterne poiché coinvolte nell'ambito del Piano in qualità di *stakeholders* esterni con ruolo di responsabile Andrea Berardi;
  - Sig. Simone Brigida – addetto alla verifica degli standard qualitativi del cruscotto poiché componente delle rete dei Delegati con ruolo di responsabile Andrea Berardi;
  - Dott.ssa Antonina Pennacchio – responsabile nel ruolo della comunicazione del Piano di Miglioramento.
- Verso quali componenti del personale è diretto: tutta la rete dei Delegati ACI della Provincia di Pescara (assenza di personale diretto);
- Verso quali aree di attività è diretto: erogazione dei servizi dei delegati. Il progetto vuole dotare l'Ente di uno strumento di controllo e definizione degli standard di qualità della rete ACI andando a definire attraverso l'elaborazione di parametri le strutture preposte alla somministrazione di servizi e attività dell'associazionismo, della assistenza automobilistica, della sicurezza stradale e mobilità.
- Descrizione delle fasi fondamentali dell'attuazione:
  - Progettazione del cruscotto aziendale;
  - Rilascio in gestione;
  - Rilevazione delle misure secondo gli standard;
- Come apparirà una volta pienamente attuato e diffuso: l'attività del Piano di Miglioramento rappresenta uno strumento per la

governance dei delegati, l'esportazione della buona prassi nella federazione e miglioramento dei servizi / soddisfazione utenza.

- L'elaborazione del cruscotto implica successivamente una attenta fase di diffusione che potrà essere giudicata realizzata solo a seguito del pieno recepimento dei parametri nel piano della performance.
- La comunicazione e diffusione dell'iniziativa avverrà 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);
  - comunicati sul sito e/o newsletter soci (n. 3).

#### **Fase di CHECK – MONITORAGGIO E RISULTATI**

Le attività verranno monitorate in maniera regolare per valutarne l'efficacia attraverso il target così come descritto nella tabella di cui alla terza sezione.

Il suddetto target sarà monitorato attraverso n. 3 ispezioni da effettuarsi entro giugno, agosto e entro novembre 2017:

- La prima ispezione servirà per verificare lo stato dell'arte e propedeutica alla predisposizione degli standard
- la seconda ispezione è finalizzata ad acquisire un parziale raggiungimento dei target predisposti e a comunicare al delegato le azioni correttive necessarie;
- la terza ispezione sarà volta alla definizione finale del target annuale da collegare al Piano della Performance.

Lo stato di avanzamento dell'azione di miglioramento sarà verificata attraverso riunioni bisettimanali a carico del gruppo di lavoro: n. 6 riunioni.

## **Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO**

Le riunioni di aggiornamento, mensili o settimanali, potrebbero considerare:

- lezioni apprese e questioni da risolvere
- revisioni dell'approccio descritto e ragioni che le determinano
- revisioni del piano di *deployment* descritto e ragioni che le determinano ecc.

I risultati ottenuti dall'azione di miglioramento verranno utilizzati sia per l'eventuale diffusione di una customer satisfaction che per una propagazione della *best-practice* nell'ambito federativo.

# MANAGEMENT DEL PROGETTO

AZIONE: DELEGAZIONI ACI "PREMIUM"

Attività	Responsabile	Data prevista di avvio e conclusione	Tempificazione attività												Situazione Rosso = attuazione non in linea con gli obiettivi Giallo = non ancora avviata / in corso e in linea con gli obiettivi
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE	BERARDI	01/03/2017 - 31/05/2017													
PROGETTAZIONE DEL CRUSCOTTO E RILASCIO IN GESTIONE VERSIONE PROTOTIPALE	BERARDI DI GREGORIO PAVONE	01/04/2017 - 30/06/2017													
RILEVAZIONE DELLE MISURE SECONDO GLI STANDARD	PAPIRII BRIGIDA	01/05/2017 - 31/12/2017													
RITARATURA DEGLI STANDARD A FRONTE DELLE RILEVAZIONI EFFETTUATE	PAPIRII	01/07/2017 - 30/08/2017													
COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI E DELLO STRUMENTO	PENNACCHIO	01/09/2017 - 31/12/2017													
INSERIMENTO DEL SISTEMA NEL PIANO DELLA PERFORMANCE ANNO SUCCESSIVO	BERARDI	01/09/2017 - 31/10/2017													

### TERZA SEZIONE

Da compilare relativamente al Piano

<b>Progetto</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatori (descrizione e unità di misura)</b>	<b>Target</b>	<b>Risultati Ottenuti*</b> <small>*da compilare a fine delle attività</small>
DELEGAZIONI ACI "PREMIUM"	Miglioramento qualitativo della rete dei delegati	Numero di delegati conformi agli standard di qualità definiti dal cruscotto rispetto al numero totale dei delegati operanti sul territorio di Pescara	80% di delegati conformi agli standard di qualità definiti dal cruscotto nella misura dell'80% dei pesi complessivi	

**QUARTA SEZIONE**

**Budget complessivo**

	<b>Costi</b>	<b>Totale</b>
Progetto 1		
TRASFERTE PER ISPEZIONI	€ 500,00	
SPESE DI COMUNICAZIONI	€ 500,00	