



PIANO DI MIGLIORAMENTO
DI
UFFICIO TERRITORIALE ACI SAVONA

RESPONSABILE DOTT.SSA ROSA PATRONE

PRIMA SEZIONE

SCENARIO DI RIFERIMENTO

L'Unità Territoriale di Savona ha iniziato nel 2011 ad avviare presso la propria organizzazione il processo di autovalutazione aderendo all'iniziativa promossa dalla Direzione Presidenza e Segreteria Generale con delega ai Servizi volta a candidare l'U.T. al riconoscimento europeo "Caf External Feedback" conseguito nel 2012 il titolo di "*Effective Caf User*" con valenza biennale.

L'Unità Territoriale di SAVONA appartiene all'Automobile Club d'Italia - Ente Pubblico Economico- che gestisce per conto dello Stato il Pubblico Registro Automobilistico in maniera conforme alle norme del codice civile e contenute dalle leggi speciali di riferimento (R.D. 29 luglio 1927 n. 1814 e ss).

Il documento di proprietà rilasciato dal Pubblico Registro Automobilistico, detto Certificato di proprietà, è stato introdotto dalla L. 187/90 che ha anche previsto la transizione dagli archivi cartacei agli archivi magnetici. Dall'entrata in vigore dello Sportello Telematico dell'Automobilista con DPR 358/2000 l'Unità effettua anche operazioni di competenza del Dipartimento Trasporti Terrestri quali l'aggiornamento della carta di circolazione e il rilascio delle targhe. Dal 2014 l'Ufficio tratta anche in Convenzione con la Regione Liguria, firmata con Aci, le Tasse Automobilistiche e il contenzioso relativo. L'Unità, infine, è stata pilota in tutti i progetti sul sociale promossi dall'Ente, tra cui "TrasportAci Sicuri" e "Servizio a domicilio". L'Unità Territoriale di Savona, in forza dell'applicazione della lean organization ai processi di front office, cura molto la qualità del servizio reso all'utenza sia professionale che privata. La qualità del servizio reso viene comunicato con attenzione ai portatori di interesse anche allo scopo di coinvolgerli nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione, misurandone il gradimento.

I vincoli interni sono dati principalmente dal numero limitato delle risorse che già sono impegnate quotidianamente nel processo produttivo, ma che dimostrano particolare sensibilità verso le problematiche sociali. Non meno importante la poca autonomia, soprattutto economica, della struttura che in quanto Unità periferica di Ente, rientra e deve perfettamente aderire alle politiche di Ente ACI, in quanto Ente pubblico non economico.

I vincoli esterni connessi al presente piano di miglioramento sono quelli dettati dalla normativa relativa ai servizi PRA erogati dall'U.T.

Le opportunità interne connesse al piano di miglioramento sono le seguenti:

- sviluppo della cultura del cambiamento nel personal;
- acquisizione di metodiche di Total Quality Management;

Le opportunità esterne connesse al piano di miglioramento sono le seguenti:

- sviluppo di relazioni puntuali e proattive con le istituzioni locali;
- implementazione di di marketing del servizio reso alla comunità che contribuisce a diffondere e a rafforzare l'immagine dell' ACI tra i suoi portatori di interesse attuali e potenziali.

IDEA GUIDA

La finalità generale del Progetto, stante la mission dell'ACI - presidiare i molteplici versanti della mobilità, diffondendo una nuova cultura dell'auto e migliorando la circolazione di persone, beni e idee, generativa di un codice valori che evidenzia la vision dell'Ente nei concetti di persone, cultura, versatilità, club, emozione, etica e tutela – e' duplice: implementare i rapporti con gli stakeholder ai fini di un loro coinvolgimento nelle progettualità local; creare un sistema di misurazione e valutazione dei servizi resi dall'Unità al front office. Il miglioramento è stato pianificato prevedendo azioni di controllo correlate allo sviluppo delle attività, come utilizzarne i risultati e le esperienze fatte per attuare sistematicamente il miglioramento continuo in una logica del PDCA.

Da questo due progetti di miglioramento sottesi all'idea guida generale del piano:

1- LA QUALITA' E' SERVITA

2 – LINEA DIRETTA NEWS PER GLI STAKEHOLDER

1– IL primo progetto **prevede l'introduzione di un sistema di valutazione e misurazione della qualità resa al front office** alla luce dell'attività di assistenza bollo gestita dal front office dell'Unità a partire da marzo 2014. Tale attività di assistenza bollo è svolta in regime di multicanalità. Infatti il contribuente fruisce dei servizi di assistenza non solo a vista, ma anche attraverso la posta elettronica , fax e posta certificata. Tutto questo comporta , invariata la pianta organica, ad uno sforzo da parte della struttura, sia in termini formativi (servizi complessi ad alta professionalità) sia in termini di organizzazione del front office, con il fine di massimizzare la soddisfazione del cittadino. L'azione di miglioramento nasce a fronte dei punti di debolezza emersi dalla Autovalutazione, in ordine al processo di misurazione e valutazione messo in atto dall'Unità dal 2012 ad oggi sulla qualità erogata dall'Unità e in particolare del front office. Obiettivo finale è creare un set di indicatori conforme ai principi del TQM.

2-il secondo progetto si focalizza principalmente sull' accessibilità. Infatti è emersa dall'Autovalutazione una carenza nell'ascolto strutturato e nel coinvolgimento dei portatori di interesse. Tale progetto consiste nella creazione di strumenti per rendere più accessibili a tutti i cittadini/clienti le notizie relative “all'universo ACI” , partendo da coloro che transitano agli sportelli PRA e Tasse, sino ad arrivare alle Istituzioni e agli Enti che operano sul territorio, sia legati da partnership a vario titolo , oppure solo per fruizione di servizi ACI , quali accesso a banche dati o collaborazione in vari settori , soprattutto a tutela delle fasce deboli della popolazione.

Gli strumenti indirizzati al pubblico del front office, quindi con frequenza occasionale e sporadica, sono di forte impatto visivo (ad esempio creazione di mini spot pubblicitari su attività ACI da mandare in loop , durante l'orario di sportello, ma anche statistiche ed evidenti riferimenti alle eccellenze dell'Ufficio(aggiornati con tempistiche definite) nonché news legate ad attività sul territorio , svolte in sinergia con l'AC locale. (cartellonistica che pubblicizza eventi ecc..) In sostanza la creazione di un filo diretto con chi entra in contatto con la struttura dell'UT ACI SAVONA , che lasci al cittadino/cliente una serie di news e informazioni che possa portare con sé uscendo dall'ufficio.

Altri strumenti sono quelli della comunicazione virtuale , attraverso il sito dell'UT dove i contenuti promossi al sportello PRA vengono riproposti e infine la creazione di una news letter a pubblicazione periodica indirizzata a tutti gli stakeholder presenti nella mailing list della casella di posta esclusiva LINEA DIRETTA.

Adottati gli strumenti seguirà una verifica del gradimento dei cittadini/clienti destinatari degli stessi.

Le Macro aree di Miglioramento emerse dall'Autovalutazione che hanno portato allo sviluppo dell'Idea guida sono le seguenti:

1. manca un ascolto strutturato e sistematico dei vari stakeholders finalizzato ad una periodica revisione degli obiettivi perseguiti in termini di output e outcome dall'UT di Savona finalizzati all'erogazione delle performance nei loro confronti;
2. non risulta evidente un sistema di misurazione e valutazione della qualità erogata al front office dedicato alle Tasse automobilistiche;
3. manca un sistema di gestione strutturata e sistematica di relazioni con i portatori di interesse, infatti le stesse sono gestite sia dal leader che dai funzionari di riferimento (URP , UAB) in maniera ancora troppo informale nonostante alcuni tentativi di maggiore sistematicità (E MAIL dedicata) ;
4. pur essendo presenti nell'organizzazione forme di collaborazione tra il personale, l'autoformazione non appare ancora una prassi consolidata;

RISULTATI

- mancanza di indicatori di misurazione dell'orientamento ai cittadini/clienti in una logica di trend;
- mancanza di indicatori dei risultati relativi al personale in una logica di trend;
- mancanza di risultati sul clima aziendale in una logica di trend;
- mancanza di risultati delle performance chiave in termini di outcome e di confronto con risultati di altre strutture (benchmarking e benchlearning);
- mancanza di risultati sulla società in termini di outcome e di trend e di confronto con i risultati di altre strutture (benchmarking e benchlearning);
- mancanza di risultati di performance chiave in una logica di trend, e di confronto con i risultati di altre strutture (benchmarking e benchlearning).

La strategia espressa dal piano è quella di ulteriormente rinforzare sul territorio la mission e la vision dell'ACI

L'obiettivo degli interventi migliorativi si conforma ai contenuti prima citati per soddisfare le istanze della collettività rafforzando il brand dell'Ente e al contempo di muove in linea con alcuni progetti strategici ACI quali Innovazione e qualità nei servizi degli UUTT ACI finalizzati ad uniformare l'erogazione dei servizi ACI sul territorio secondo standard di qualità elevati.

Elementi di forza:

- coinvolgimento degli stakeholder nelle revisioni degli approcci loro rivolti in una logica di maggiore partecipazione degli stessi nella progettazione delle modalità di erogazione dei servizi pubblici;
- coinvolgimento ancora più costante dei dipendenti dell'Ufficio, già motivato e sensibile agli argomenti trattati
- formazione di personale sempre più qualificato e professionale
- monitoraggio della qualità erogata in un settore strategico per l'Ente come quello della gestione delle tasse automobilistiche. nell'accezione di persona.

**ELENCO DEI PROGETTI DI MIGLIORAMENTO
(secondo l'ordine di priorità)**

1 - LA QUALITA' E' SERVITA

2 - LINEA DIRETTA NEWS PER GLI STAKEHOLDER

SECONDA SEZIONE

Titolo dell'iniziativa di miglioramento: 1 – LA QUALITA' E' SERVITA

Responsabile dell'iniziativa:	PAOLA ROCCA	Data prevista di attuazione definitiva:	31/12/14
Livello di priorità:	I	Ultimo riesame:	
Situazione corrente al 31.07.2014	● (Verde)	● (Giallo)	● (Rosso)
	In linea	In ritardo	In grave ritardo

Componenti del gruppo di miglioramento: PAOLA ROCCA; STEFANIA DELLACHA; ROBERTA GENOVESE ; ANITA GRANAIOLA; CAMPAGNA MARIA GRAZIA, PASSAROTTO RINALDO, GRASSI ELENA MARIA

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Fase di PLAN - PIANIFICAZIONE

L'approccio adottato relativamente all'iniziativa di miglioramento considerata è finalizzato a:

- mappare i processi di front office, con la definizione di uno stato dell'arte conseguente all' inserimento di un nuovo servizio ,
- individuare strumenti idonei a misurare i tempi di attraversamento nei processi di front office, in particolare differenziando i canali di accesso (posizionamento di un elimina code differenziato) ai diversi servizi (PRA e Tasse principalmente) prestando particolare attenzione all' attività di assistenza all'utenza del contenzioso Tasse Auto, caratterizzata da flussi variabili e ad alta concentrazione in particolari periodi dell'anno, legata all'invio di avvisi bonari o di cartelle esattoriali e tendendo conto della multicanalità che contraddistingue questo servizio
- verificare il gradimento dei cittadini e degli altri portatori di interesse destinatari degli strumenti, rispetto al miglioramento dell'accessibilità ai servizi forniti

risultati attesi

- erogare i servizi di gestione delle tasse automobilistiche secondo standard elevati;
- verificare il gradimento dei cittadini e degli altri portatori di interesse.
- promuovere la formazione continua del personale e l'auto formazione per poter presidiare i diversi servizi offerti al cittadinanza, con la massima flessibilità ed efficienza

stakeholder interessati

cittadini destinatari dei servizi erogati direttamente allo sportello dell'UT Regione Liguria e altri portatori di interesse locali (Comune, Forze dell'ordine locali, Prefettura ecc.)

Vantaggi attesi per l'organizzazione ACI :

miglioramento delle performance dell'Ente sotto il profilo della qualità erogata dei servizi ACI secondo la dimensione dell'accessibilità, trasparenza, tempestività e dell'efficacia ed efficienza.

Fase di DO - DIFFUSIONE E REALIZZAZIONE

Una descrizione dei modi e tempi di attuazione e diffusione dell'approccio.

➤ **Responsabile dell'attuazione**

Paola Rocca

Verso quali componenti del personale è diretto

Tutto il personale dell'UT di Savona

• **Verso quali aree di attività è diretto**

Implementazione del modello CAF presso l'UT di Savona

Descrizione delle fasi fondamentali dell'attuazione

Fase iniziale: condivisione del progetto con il personale;

Fase di attuazione:

- attribuzione precisa dei compiti all'interno del gruppo di miglioramento , con attività contemporanea su più linee di lavoro e periodica condivisione dei risultati
- analisi della variabilità dei flussi e rilevazione dati al front office con l'ausilio della apposizione presso gli sportelli dedicati all'utenza privata anche con l'ausilio di un elimina code differenziato, in modo da disciplinare in modo preciso l'afflusso verso la giusta destinazione, evitando tempi di attesa e rimbalzi da un operatore all'altro.
- Individuazione di alcuni indicatori utili allo scopo di far emergere criticità e falle nell'organizzazione del front office.
- Definizione degli standard di qualità del servizio erogato.

Fase di CHECK – MONITORAGGIO E RISULTATI

Il sistema di monitoraggio dell'andamento del progetto si articola in riunioni bisettimanali effettuate dal gruppo di miglioramento allo scopo di verificare l'andamento del progetto ed apportare eventuali modifiche. Di seguito i principali parametri che saranno usati per verificare il raggiungimento dei target prefissati:

N. di funzionari al front office/ n. dipendenti totali ufficio

N. incontri effettuati con il personale rispetto a quelli programmati

N. pratiche concluse al primo accesso/totale pratiche concluse
tempo di attraversamento
N. mail evase/ n. mail ricevute nelle 48 h. Tasse
N. persone formate x argomento / totale persone da formare x argomento

Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO

La lezione appresa dall'UT sicuramente è sul fronte dell'acquisizione di una cultura di misurazione e valutazione de risultati finalizzata ad una revisione dei approcci . La valutazione degli approcci a valle dei risultati conseguiti, se da un lato è resa possibile dal percepibile avvento in periferia di una cultura fortemente innovativa, dall'altro deve temperare la circostanza che le strutture provinciali, dal punto di vista organizzativo e tecnologico, e quindi di procedure a supporto dell'erogazione dei servizi, non sono autonome rispetto alla struttura centrale. Tale considerazione non ha, però, ostacolato l'applicazione del modello Caf in tutte le sue componenti presso l'UT di Savona ma anzi ha consentito l'insorgere di una maggiore e migliore consapevolezza sull'importanza delle misurazioni e del ruolo che i dipendenti dell'Ufficio hanno in termini di flessibilità , autoformazione e ascolto della clientela. Lezione appresa soprattutto in termini di cultura organizzativa finalizzata al miglioramento della qualità erogata dei servizi di competenza.

MANAGEMENT DEL PROGETTO “LA QUALITA' E' SERVITA”

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 Verde = attuata
			A	M	G	L	A	S	O	N	D	G			
Mappatura dei processi di front office e analisi della pianta organica	Rocca	Dal 1 aprile al 31 luglio	Verde	Verde	Verde	Verde									
Studio e Analisi qualitativa su variabilità dei flussi	Rocca	Dal 1 agosto al 30 settembre					Giallo	Giallo							
Sperimentazione strumenti al front office	Grassi	Tra il 1 ottobre e il 30 novembre							Giallo	Giallo					
Monitoraggio strumenti	Granaiola	Tra il dicembre 31 dicembre										Giallo			
Definizione degli standard di qualità	Rocca	Entro il 31 gennaio 2015											Giallo		

Progetto 1	Risultati attesi	Indicatori (descrizione e unità di misura)	Target
	<p>Riorganizzazione dei processi di front office nel rispetto dei principi della Qualità totale e della organizzazione snella</p> <p>migliorare la qualità del servizio erogato nei processi di front office</p>	<p>N di riunioni del personale dedicate al miglioramento nel periodo temporale definito. L'indicatore si misura con un numero assoluto.</p> <p>% di utenti soddisfatti a seguito dell'erogazione del nuovo servizio di assistenza tasse . L'indicatore si misura con un rapporto fra utenti soddisfatti rispetto al campione intervistato.</p>	<p>Una riunione ogni due settimane del gruppo di miglioramento fino alla fine del progetto</p> <p>Almeno il 50% del campione intervistato</p>

SECONDA SEZIONE

Titolo dell'iniziativa di miglioramento: 2 - LINEA DIRETTA NEWS PER GLI STAKEHOLDER

Responsabile dell'iniziativa:	STEFANIA DELLACHA
--------------------------------------	--------------------------

Data prevista di attuazione definitiva:	31/01/15
--	----------

Livello di priorità:	<i>1</i>
-----------------------------	----------

Ultimo riesame:	
------------------------	--

Situazione corrente al 31.07.2014	● (Verde)	● (Giallo)	● (Rosso)
	In linea	In ritardo	In grave ritardo

Componenti del gruppo di miglioramento: PAOLA ROCCA; STEFANIA DELLACHA; ROBERTA GENOVESE ; ANITA GRANAIOLA; CAMPAGNA MARIA GRAZIA, PASSAROTTO RINALDO

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Fase di PLAN - PIANIFICAZIONE

L'approccio adottato relativamente all'iniziativa di miglioramento considerata è finalizzato a:

- aumentare la visibilità dell'UT Savona e l'accessibilità ai suoi servizi, attraverso mezzi di marketing comunicazionale , quindi con strumenti volti a creare e a diffondere la percezione del valore dell'offerta del servizio e migliorare la capacità dello stesso di soddisfare le esigenze dei segmenti di domanda obiettivo (target)
- coinvolgere gli stakeholder a vario modo destinatari della comunicazione aumentandone l'interazione e la propositività
- aumentare la propensione al cliente e la propositività dei dipendenti dell'ufficio

risultati attesi

- migliorare il brand ACI e l'immagine UT SAVONA come ufficio leader e punto di riferimento sul territorio per attività di benchmarking con altre Pubbliche amministrazioni
- migliorare la trasparenza sulle performance dell'UT di Savona

stakeholder interessati

cittadini destinatari dei servizi erogati direttamente allo sportello dell'UT e anche Regione, Agenzia delle Entrate, Prefettura, Tribunale, Forze dell'ordine locali, Scuole e Asl.

risultati attesi

- creare un ulteriore cambiamento della forma mentis del personale, alla luce della precedente esperienza premiata nell'ottica di implementare forme di comunicazione/informazione ai cittadini sul forte impegno espresso dall'UT di Savona per un miglioramento del benessere dell'intera collettività, mantenendo sempre l'obiettivo di agevolare nello specifico l'utenza appartenente alle fasce deboli della popolazione,
- promuovere il dialogo continuo e lo sviluppo umano, culturale, civile e professionale sul territorio attraverso le collaborazioni fattive con altri attori pubblici e non locali. ;

stakeholder interessati

personale dell'ufficio; Direzione Presidenza e Segreteria Generale con Delega ai Servizi Delegati.

Fase di DO - DIFFUSIONE E REALIZZAZIONE

Una descrizione dei modi e tempi di attuazione e diffusione dell'approccio.

- **Responsabile dell'attuazione**
Stefania Dellachà

Verso quali componenti del personale è diretto

Tutto il personale dell'UT di Savona

• Verso quali aree di attività è diretto

Implementazione del modello CAF presso l'UT di Savona

Descrizione delle fasi fondamentali dell'attuazione

Fase iniziale: condivisione del progetto con il personale e con la Funzione Qualità;

Fase di attuazione:

- diffusione del progetto all'interno dell'UT Savona;
- attribuzione precisa dei compiti all'interno del gruppo di miglioramento, in particolare avvalendosi di professionalità esperte in materia di comunicazione e informatica , in particolare nella costruzione di strumenti di comunicazione quali social network , siti dedicati , news letter o creazione di spot
- a seguito dell'analisi dei fabbisogni, l'individuazione degli strumenti di comunicazione, distinguendo da quelli indirizzati alla clientela del front office PRA e TASSE , rispetto ai portatori di interesse che accedono per altre vie (network ACI , facebook ecc..) ai servizi e alle informazioni. Nella comunicazione va poi sempre curata la parte del sociale che, pur essendo stata implementata anche con altri progetti, continua ad essere una priorità dell'ufficio , in armonia con mission, vision e valori dell'Ente.
- In collegamento con il progetto precedente, arricchire la comunicazione rendendo accessibili i risultati della attività dell'UT , in particolare nel campo del sociale (es servizi a domicilio);
- diffusione del progetto all'interno del network dell'UUTT ACI come best practices e all'esterno dell'Unità stessa.

Fase di CHECK – MONITORAGGIO E RISULTATI

Il sistema di monitoraggio dell'andamento del progetto si articola in riunioni bisettimanali effettuate dal gruppo di miglioramento allo scopo di verificare l'andamento del progetto ed apportare eventuali modifiche. Di seguito i principali indicatori che saranno usati dall'Unità per il monitoraggio e la valutazione dell'azione di miglioramento:

- N. incontri effettuati con il personale rispetto a quelli programmati;
- n. di mail di newsletter inviate
- n. di interventi su sito dell'UT

Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO

La lezione appresa dall'UT sicuramente è sul fronte dell'acquisizione di una cultura di misurazione e valutazione de risultati finalizzata ad una revisione dei approcci soprattutto di quelli comunicazionali. Vi sono, infatti, modalità di erogazione del servizio, come quello a domicilio per talune fasce di cittadini, che sebbene a titolo gratuito, ha una bassa percentuale di richiesta a fronte del potenziale. In tal senso, l'applicazione del modello ha reso evidente quanto la comunicazione sui servizi erogati dall'ACI fosse stata fino ad oggi troppo legata agli schemi comunicazionali dettati dal centro (fortemente ancorati a dati quantitativi – numero di incontri o campagne da svolgere nell'anno-) e, quindi, poco proficui ad incentivare un contatto continuo con i destinatari del servizio..Ciò è stato possibile grazie all'applicazione sistematica del modello Caf in tutte le sue componenti presso l'UT di Savona. Pertanto in forza della lezione appresa si intende operare un monitoraggio a livello bisettimanale e mensile a fronte degli indicatori previsti

MANAGEMENT DEL PROGETTO LINEA DIRETTA NEWS PER GLI STAKEHOLDER

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 Verde = attuata
			A	M	G	L	A	S	O	N	D	G			
Studio e Analisi qualitativa dei fabbisogni	Dellacha	Tra il 1 aprile e il 31 luglio 2014													
Individuazione strumenti di comunicazione	Genovese	Tra il 1 agosto e il 30 settembre 2014													
Adozione strumenti	Genovese	Tra il 1 ottobre e il 30 novembre 2014													
Monitoraggio strumenti	Granaiola	Tra il 1 e il 31 dicembre 2014													
Revisione strumenti	Dellacha	Entro il 31 dicembre/gennaio 2015													

	Risultati attesi	Indicatori (descrizione e unità di misura)	Target
	Individuazione strumenti di comunicazione	N di riunioni del personale dedicate al miglioramento nel periodo temporale definito. L'indicatore si misura con un numero assoluto.	Una riunione ogni due settimane del gruppo di miglioramento fino alla fine del progetto.
	Migliorare l'efficacia della accessibilità sui servizi dell'UT	N. contatti pervenuti su Linea Diretta	Almeno 10 contatti

