

# COMUNICAZIONE AUTOVALUTAZIONE PROCESSO FACILE CAF DIREZIONE TERRITORIALE ACI FIRENZE



# IL MODELLO CAF IN ITALIA

**La nostra organizzazione è impegnata dal mese di Aprile 2018 nel processo di autovalutazione e miglioramento CAF nell'ambito del Percorso CAFinACI realizzato mediante la piattaforma F@CILE CAF**



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

# COSA FA IL CAF

Individuando i nostri Punti di Forza e Punti di Debolezza ci aiuta a valutare la nostra organizzazione per:

- migliorare l'organizzazione in cui lavoriamo
- assicurare processi efficaci ed efficienti
- ottenere risultati più soddisfacenti
- migliorare l'immagine dell'Ente
- assicurare un servizio migliore
- far lavorare meglio tutti

# COSA NON FA IL CAF

Il processo di autovalutazione:

- non valuta il singolo individuo, ma valuta il sistema
- non aumenta il carico di lavoro, ma lo rende più efficiente attraverso la sua razionalizzazione
- non premia o giudica, ma stimola a raggiungere traguardi sempre più avanzati

# COSA È STATO FATTO

Il GAV ha :

- somministrato a tutto il personale un questionario per la raccolta di informazioni in merito ai criteri del modello CAF relativi ai fattori abilitanti, composto da 47 domande suddivise nei 5 criteri dei fattori abilitanti
- raccolto le evidenze relative a fattori abilitanti e risultati
- intervistato la Dirigenza sulla base delle evidenze raccolte
- aggregato e analizzato le evidenze
- valutato tutti i dati raccolti

# LE MEDIE DI VALUTAZIONE

| <u>Sottocriteri</u> | media valutazione |
|---------------------|-------------------|
| 1.1                 | 40                |
| 1.2                 | 40                |
| 1.3                 | 45                |
| 1.4                 | 50                |
| 2.1                 | 50                |
| 2.2                 | 45                |
| 2.3                 | 45                |
| 2.4                 | 50                |
| 3.1                 | 47.5              |
| 3.2                 | 38.75             |
| 3.3                 | 41.25             |
| 4.1                 | 38.75             |
| 4.2                 | 38.75             |
| 4.3                 | 41.25             |
| 4.4                 | 30                |
| 4.5                 | 50                |
| 4.6                 | 30                |
| 5.1                 | 32.5              |
| 5.2                 | 47.5              |
| 5.3                 | 35                |

| Sottocriteri | media valutazione |
|--------------|-------------------|
| 6.1          | 32,5              |
| 6.2          | 51.25             |
| 7.1          | 41.25             |
| 7.2          | 42.50             |
| 8.1          | 75                |
| 8.2          | 75                |
| 9.1          | 75                |
| 9.2          | 75                |

Le valutazioni quantitative indicate hanno la sola finalità di indicare quali sono le aree del modello in cui l'organizzazione appare più solida, e quelle in cui appare meno solida

**PUNTI DI FORZA**  
**e**  
**PUNTI DI DEBOLEZZA**  
**individuati**



# CRITERIO 1 - LEADERSHIP

## **1.1 - Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori (media 40)**

### PUNTI DI FORZA

Non sempre il messaggio diffuso dalla leadership è percepito in maniera chiara dai vari portatori di interesse interni ed esterni.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Non sempre il messaggio diffuso dalla leadership è percepito in maniera chiara dai vari portatori di interesse interni ed esterni.

## **1.2 - Gestire l'organizzazione, le sue performance e il suo miglioramento continuo (media 40)**

### PUNTI DI FORZA

I leader hanno ben stabilito un programma strategico di definizione di obiettivi di output e di outcome misurabili all'interno di un sistema di processi in grado di garantire la risposta alle attese dei cittadini/clienti e degli altri portatori di interesse.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Non esiste un sistema di misurazione dell'impatto che la comunicazione ha sul personale.



# CRITERIO 1 - LEADERSHIP

## **1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo (media 45)**

### **PUNTI DI FORZA**

I leader sono consapevoli della necessità di coinvolgere, motivare e supportare il personale nel miglioramento continuo.

Stimolano l'autonomia del personale nello svolgimento dei compiti assegnati, valorizzando le performance individuali attraverso la delega delle attività.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Non è stato ancora raggiunto un livello di autonomia tale da consentire ai gruppi di lavoro di lavorare senza l'ausilio di un continuo supporto esterno.

## **1.4 - Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori d'interesse (media 50)**

### **PUNTI DI FORZA**

La Direzione Territoriale ha stabilito forti legami collaborativi con le autorità e gli altri portatori di interesse del territorio. Ha ampliato l'offerta di servizi dedicati alle categorie più deboli e viene incontro alle esigenze dei cittadini in situazioni di difficoltà portando i propri servizi a domicilio.

Si è dotata di strumenti efficaci di diffusione di un'immagine positiva dell'Ente assumendo un atteggiamento proattivo che crea una buona reputazione verso l'esterno.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

I rapporti con l'esterno sono comunque migliorabili ed ampliabile il numero delle collaborazioni dirette.

Potrebbe essere intensificata l'attività di diffusione dell'immagine positiva dell'Ente.

# CRITERIO 2 – STRATEGIA E PIANIFICAZIONE

## **2.1 - Raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse e sugli aspetti rilevanti della gestione dell'organizzazione (media 50)**

### **PUNTI DI FORZA**

Costante attenzione nei confronti dei bisogni e delle aspettative sia dell'utenza privata che di quella professionale.

Analisi periodica dei risultati delle rilevazioni sul gradimento del servizio o anche soltanto sulle aspettative e conseguente messa in atto di azioni mirate.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Numero di iniziative messe in atto non sempre sufficiente a rilevare a pieno bisogni e aspettative dei portatori di interesse.

## **2.2 - Sviluppare strategie e piani tenendo in considerazione le informazioni raccolte (media 45)**

### **PUNTI DI FORZA**

Costante impegno da parte della Territoriale di Firenze nell'analizzare i dati raccolti e nell'adeguare la propria strategia alle necessità che via via emergono.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Impossibilità di adeguare la strategia dell'organizzazione ai bisogni ed alle aspettative emerse in quanto l'operato dell'ufficio è soggetto a disposizioni normative cogenti entro le quali è obbligatorio contenersi.

# CRITERIO 2 – STRATEGIA E PIANIFICAZIONE

## **2.3 - Comunicare e implementare strategie e piani nell'intera organizzazione e riesaminarli regolarmente (media 45)**

### **PUNTI DI FORZA**

L'organizzazione ha compreso l'importanza di informare costantemente i suoi portatori di interesse, sia interni che esterni, sui risultati raggiunti e su quelli ancora da raggiungere per arrivare all'obiettivo prefissato, adeguando le strategie in base ai bisogni ed alle aspettative rilevate.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Migliorabile il sistema di valutazione del feedback proveniente dagli stakeholder esterni. Il personale inoltre vorrebbe una valutazione più puntuale e precisa dei carichi di lavoro e dei compiti assegnati. Tale distribuzione infatti è percepita, in molti casi, come poco omogenea.

## **2.4 - Pianificare, attuare e riesaminare le politiche per l'innovazione e il cambiamento (media 50)**

### **PUNTI DI FORZA**

Modernizzazione delle procedure con adesione al progetto di digitalizzazione e dematerializzazione del PRA, così anche da trovarsi impreparati all'introduzione del Documento Unico dell'Automobilista che avverrà secondo le previsioni normative.

Il personale che ha recepito la necessità del cambiamento collaborando ed ampliando la propria professionalità ed esperienza.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Non risultando ancora del tutto definiti i dettagli riguardanti le procedure che verranno adottate per la realizzazione del Documento Unico che in futuro verrà emesso dal PRA risulta complessa la fase di pianificazione del cambiamento

# CRITERIO 3 – PERSONALE

## **3.1 -Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con la strategia e la pianificazione (media 47.5)**

### PUNTI DI FORZA

Pianificazione, gestione e potenziamento delle risorse umane coerenti con le strategie dell'ente.

Imparzialità e pari opportunità rispettate. Garantite le buone condizioni di lavoro.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Non ci sono strumenti per la rilevazione dei bisogni del personale.

Percezione di poca chiarezza nella pianificazione trasparente delle risorse umane.

## **3.2 - Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione (media 38.75)**

### PUNTI DI FORZA

Utilizzo di un sistema di valutazione delle competenze che consente di pianificare e sviluppare piani di formazioni adeguati.

Condivisione col personale dei piani di formazione.

Utilizzo di moderni strumenti di formazione.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Parziale consapevolezza, da parte del personale, delle proprie capacità e conoscenze e scarso riconoscimento, da parte dell'organizzazione, delle professionalità esistenti.

## **3.3 - Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment e promuovendo il benessere organizzativo (media 41.25)**

### PUNTI DI FORZA

Ottima armonizzazione tra vita privata e vita professionale.

Corretta applicazione della normativa ed accordi collettivi riguardo le relazioni sindacali.

Buone possibilità di comunicazione informale tra Dirigenza e dipendenti.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Assenza di feedback e di analoghi strumenti per l'acquisizione di suggerimenti, istanze, idee, ecc.

# CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE

## 4.1 - Sviluppare e gestire partnership con le altre organizzazioni rilevanti (media 38.75)

### PUNTI DI FORZA

I partner strategici sono identificati nell'organizzazione in modo chiaro.

La DT ACI di Firenze riesce a soddisfare le attese dei cittadini, relativamente ai servizi forniti.

Regione Toscana ha rinnovato con l'Automobile club d'Italia la Convenzione per la Gestione della tassa Automobilistica Regionale per il periodo Gennaio 2018 – Dicembre 2020, a seguito della quale la DT Firenze attraverso l'Ufficio Assistenza Bollo fornisce un servizio di assistenza al contribuente in tutti i periodi dell'anno ed in particolare durante la Campagna avvisi bonari e avvisi di accertamento.

Una cooperazione particolarmente qualificante per la mission dell'Ente e per le finalità sociali ed educative è rappresentata dal progetto Alternanza Scuola-Lavoro.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Non sempre vengono diffusi adeguatamente al personale i termini degli accordi intercorsi con le partnership, così come non sempre vengono diffuse le attività di monitoraggio, il riesame e i report degli incontri con i partner.

## 4.2 - Sviluppare e realizzare partnership con i cittadini/clienti (media 38.75)

### PUNTI DI FORZA

Presenza di numerosi strumenti e attività volte a incoraggiare il coinvolgimento del cittadino.

Indirizzi email dedicati.

Procedura informatica centralizzata per raccogliere ringraziamenti e reclami dei cittadini sui servizi erogati dall'Ufficio.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Non sempre è chiaro come i portatori di interesse siano coinvolti nella definizione dei miglioramenti conseguenti all'analisi dell'indagine.

# CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE

## **4.3 - Gestire le risorse finanziarie (media 41.25)**

### PUNTI DI FORZA

Budget definito centralmente per far fronte agli adempimenti previsti per la DT Firenze.

Gestione dei flussi contabili tramite il sistema operativo SAP, in conformità all'adozione da parte dell'Ente di un sistema contabile di tipo economico-patrimoniale.

Gestione finanziaria trasparente e accessibile ai cittadini attraverso il sito istituzionale.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Il sistema operativo contabile complesso che appesantisce il lavoro.

## **4.4 - Gestire le informazioni e la conoscenza (media 30)**

### PUNTI DI FORZA

Comprensione dell'importanza della comunicazione a 360 gradi.

Messa a punto di strumenti che consentono la diffusione delle informazioni.

Capacità della DT Firenze di elaborare in proprio e trasmettere informazioni sia sul territorio che al personale con diversi strumenti di comunicazione.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Poche informazioni su come funzionino gli strumenti di comunicazione interna.

# CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE

## 4.5 – Gestire la tecnologia (media 30)

### PUNTI DI FORZA

Le più moderne tecnologie sono utilizzate per la soddisfazione dei bisogni del cliente sia esterno che interno, con la possibilità di utilizzare costantemente strumenti all'avanguardia.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Formazione all'utilizzo da parte del personale delle moderne tecnologie non sempre adeguata. Inadeguatezza della logistica del front office della DT ACI di Firenze alle nuove infrastrutture tecnologiche introdotte con la dematerializzazione e digitalizzazione della documentazione relativa al processo PRA.

## 4.6 – Gestire le infrastrutture (media 30)

### PUNTI DI FORZA

Utilizzo da parte della DT ACI di Firenze delle risorse che ha a disposizione in funzione dei propri obiettivi strategici ed operativi e dei bisogni personali dei dipendenti, compatibilmente con le risorse economiche messe a disposizione dall'Ente. Edificio in cui è ubicato l'Ufficio ampio, collocato su unico piano quindi accessibile anche all'utenza disabile.

Accessibilità fisica ai locali della DT ACI di Firenze è adeguatamente garantita dal servizio di trasporto pubblico. Adiacente all'edificio si trova un comodo parcheggio in uso al personale, nella zona limitrofa è agevole il parcheggio per l'utenza.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Infrastrutture del front office PRA, allestite nei primi anni '90, non più adeguate alle nuove soluzioni tecnologiche adottate e che non garantiscono la sicurezza del personale.

# CRITERIO 5 – PROCESSI

## **5.1 – Identificare, progettare, gestire e innovare i processi in modo sistematico, coinvolgendo i portatori d'interesse (media 32.5)**

### **PUNTI DI FORZA**

I processi di lavoro sono definiti dai documenti istituzionali recepiti in sede locale. Vengono chiaramente attribuiti livelli di responsabilità ed obiettivi strumentali alla strategia dell'Ente. I processi sono stati nel tempo semplificati.

Esistono manuali che esplicitano le attività interne ai processi

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Il personale non è coinvolto nello sviluppare i processi e non ritiene che i processi siano efficacemente descritti e documentati.

## **5.2 – Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente (media 47.5)**

### **PUNTI DI FORZA**

Attenzione dell'amministrazione al cittadino, soprattutto alle fasce più deboli

Utilizzo di più canali di comunicazione

Monitoraggio costante

Informazioni fornite al cittadino attraverso più canali

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Scarso coinvolgimento di clienti e portatori d'interesse nella definizione dei prodotti e dei servizi a loro destinati

## **5.3 - Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con altre organizzazioni significative (media 35)**

### **PUNTI DI FORZA**

Collaborazione proattiva con altre organizzazioni significative, personale cosciente della importanza di non lavorare per compartimenti stagni

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Non è evidente come avvenga il coordinamento dei processi interni



# CRITERIO 6 – RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

## 6.1 – Misure di percezione (media 32.5)

### PUNTI DI FORZA

Esistono diversi strumenti puntuali per rilevare la soddisfazione del cliente nei vari servizi offerti.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

L'indagine di Customer Satisfaction ha una copertura parziale, soprattutto nei tempi, essendo concentrata in due settimane.

La rilevazione del gradimento del servizio attraverso il sistema Mettiamoci la Faccia è stata interrotta.

I risultati non sono oggetto di confronto con le altre organizzazioni simili, né comparati con i risultati degli anni precedenti.

## 6.2 – Misure di performance (media 51.25)

### PUNTI DI FORZA

Sistema di misurazione dalla performance strutturato a livello centrale e locale.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance risulta di difficile comprensione da parte del personale essendo assai articolato.

# CRITERIO 7 – RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE



## 7.1 – Misure di percezione (media 41.25)

### PUNTI DI FORZA

Alta adesione dei dipendenti al progetto F@cileCaf

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Gli indicatori coprono solo in parte i risultati richiesti dal sottocriterio.

## 7.2 – Misure di performance (media 42.50)

### PUNTI DI FORZA

Procedura di calcolo della produttività che rileva puntualmente la performance della DT.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

La procedura di calcolo della produttività risulta un tantino "datata" e non perfettamente aggiornata ai continui cambiamenti in procedure e linee di lavoro.



# CRITERIO 8 – RISULTATI RELATIVI ALLA RESPONSABILITA' SOCIALE

## 8.1 – Misure di percezione (media 75)

### PUNTI DI FORZA

Presenza di numerosi indicatori che rilevano la soddisfazione del cliente su quanto previsto dal criterio.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Mancanza di confronto con i risultati di altre organizzazioni simili.

## 8.2 – Misure di performance (media 75)

### PUNTI DI FORZA

Alta qualità delle prestazioni in termini di efficienza ed efficacia con alti livelli di performance raggiunti

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Negli ultimi anni il personale è costantemente diminuito a causa dei pensionamenti e del blocco del turn over ed è stato nello stesso tempo interessato da continui cambiamenti. Ciò ha determinato anche una flessione dei servizi offerti in ambito sociale.

# CRITERIO 9 – RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE



## **9.1 – Risultati esterni: output e outcome prodotti rispetto agli obiettivi (media 75)**

### **PUNTI DI FORZA**

Le periodiche e frequenti misurazioni dei livelli di performance, attraverso numerosi indicatori, riescono ad evidenziare bene gli ottimi risultati in termini di prestazioni. I diversi processi di lavoro sono ben presidiati. Sono costantemente raggiunti indici di produttività bimestrali elevati.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Gli indicatori coprono solo in parte i risultati richiesti dal sottocriterio

## **9.2 – Risultati interni: livello di efficienza (media 75)**

### **PUNTI DI FORZA**

Presenza di numerosi indicatori di misurazione della performance che consentono di mantenere costantemente monitorato il livello di performance raggiunto

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

Mancanza di rilevazione del trend dei risultati forniti dai vari indicatori negli anni nell'ottica del miglioramento continuo. Mancanza di confronto con altre realtà organizzative simili.

Mancanza di strumenti che veicolino i risultati raggiunti in termini di performance a tutto il personale al fine di un coinvolgimento di tutti nel raggiungimento degli obiettivi a fini motivazionali.



# IL RAV DELLA DIREZIONE TERRITORIALE ACI FIRENZE

Il Rapporto di Autovalutazione (RAV) della DT ACI di Firenze è consultabile all'indirizzo:

[www.up.aci.it/firenze](http://www.up.aci.it/firenze) nella sezione "Iniziativa" presente sulla Home Page.

