

Minicorso il Sistema per la Gestione della Qualità

di Andrea Saviano

Parte 1

- Il Sistema per la Gestione della Qualità, premessa.
- Le procedure obbligatorie del Sistema Qualità con particolare riguardo a quanto connesso alle attività rivolte al cliente.
- Documentare le attività svolte.
- Misurare e analizzare l'efficacia (il conseguimento dell'obiettivo) e l'efficienza (il rispetto dei tempi pianificati).
- Il reclamo come opportunità di miglioramento.

Premessa

Il Sistema per la Gestione della Qualità (o brevemente **SGQ**) è una struttura fatta di persone (quindi non una singola persona della "qualità") che tenta di uniformare le metodologie di lavoro aziendale e definire in maniera certa gli obiettivi.

L'azienda, essendo fatta di persone, è una comunità e il Sistema per la Gestione della Qualità è lo strumento legislativo che la regola secondo il volere della Direzione, che quindi è responsabile dell'esistenza o meno di uno "Stato di Diritto" in azienda.

Lo Stato di Diritto è formalizzato dalle regole che sono articolate attraverso i seguenti strumenti:

- **Procedure**, insieme di regole atte a definire il corretto svolgimento di un processo;
- **Istruzioni**, insegnamenti su come svolgere delle singole attività all'interno di un processo;
- **Moduli**, schede di registrazione dove vengono registrate informazioni sulle attività svolte;
- **Flussogrammi**, schemi grafici del processo in cui è possibile rintracciare quali documenti (Procedure, Istruzioni, Moduli) vadano utilizzati e da parte di chi.

Ogni dipendente che sia coinvolto direttamente a svolgere un'attività regolamentata da una **Procedura** è tenuto a conoscere la **Procedura**, le **Istruzioni** che lo riguardano, il corretto utilizzo dei **Moduli**.

A tale fine è fatto obbligo alla Direzione di effettuare sempre il seguente ciclo:

- **formazione**, spiegazione dei motivi che hanno portato a redigere delle regole per gestire alcuni processi, quali siano le attività che devono essere documentate, perché tali attività vadano documentate e quali sono le informazioni che l'azienda vuole ottenere da quei dati;
- **addestramento**, spiegazione sul campo delle Procedure, delle Istruzioni e dei Moduli da utilizzare nello svolgimento delle singole attività di un processo;
- **verifica**, controllo che le attività di controllo e documentazione siano effettuate con correttezza

Detto ciò, i dipendenti sono quindi come dei cittadini obbligati a conoscere e rispettare le leggi. Cioè **la responsabilità ultima sull'esecuzione di una qualsiasi attività è di chi la svolge**.

Se il Sistema per la Gestione della Qualità è un film che ha per regista la Direzione e per attori i dipendenti, ne consegue che:

- il regista non delega agli attori le decisioni sulla sceneggiatura;
- gli attori non recitano a soggetto, ma seguono un copione.

Il fine ultimo di tutto ciò può essere riassunto nel seguente slogan:

*DESCRIVI QUELLO CHE FAI, POI FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO,
DIMOSTRA DI AVER FATTO QUELLO CHE HAI SCRITTO CHE FAI,
CERCA DI INDIVIDUARE LE INFORMAZIONI CRUCIALI DELLE ATTIVITÀ SVOLTE,
ESTRAILE E SINTETIZZALE GRAFICAMENTE RISPETTO ALLO STANDARD ATTESO,
VERIFICA SE QUELLO CHE HAI FATTO SI PUÒ MIGLIORARE NEL METODO E/O NEI RISULTATI,
PENSA A COME RISCRIVERE CIÒ CHE FAI PER DESCRIVERE COME LO FARAI D'ORA IN POI,
FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO, DIMOSTRANDO CHE È UN MODO MIGLIORE DI FARE*

Alla base di tutto c'è il **dimostrare con dei dati di fatto il miglioramento**.

Finalità di un SGQ

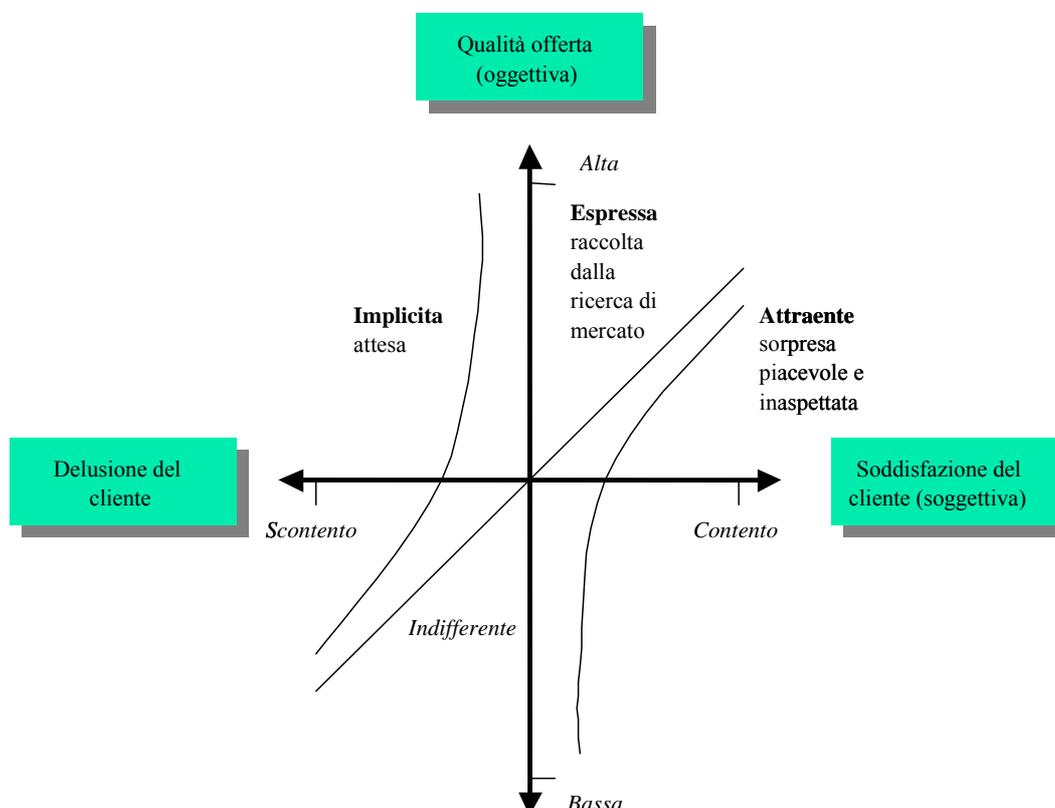
Il fine ultimo di un Sistema per la Gestione della Qualità è quello d'integrarsi al Controllo di Gestione per rivedere:

- i valori e le priorità che guidano l'azienda;
- la cultura aziendale e il suo livello di diffusione;
- le logiche alla base della gestione aziendale;
- la struttura dei principali processi aziendali;
- le tecniche applicate estensivamente dal personale;
- il clima aziendale inteso come relazioni, meccanismi organizzativi, politica del personale.

Significato del termine Qualità

Il significato di Qualità (scritto con la maiuscola) congloba più significati che verso il Cliente (con la lettera maiuscola acquisisce il significato di "mercato") possono essere riassunti in:

- **conformità a quanto stabilito** con il Cliente (specifiche o caratteristiche speciale);
- **idoneità all'uso** che ne fa il Cliente (l'uso deve prevalere sulla specifica);
- **soddisfacimento delle necessità** del Cliente (richieste esplicite);
- **capacità di comprendere i bisogni e di anticipare i desideri** del Cliente (richieste implicite).



Se le aziende operassero solo con il Cliente basterebbe questa visione della Qualità, ma un organismo prova benessere se tutto il suo corpo è in uno stato di benessere, quindi la Qualità è anche concepita come:

- **ottenimento della soddisfazione di tutte le realtà connesse all'azienda** (proprietari, fornitori, dipendenti, consulenti, etc.).

Significato del termine Problema

Innanzitutto il Sistema per la Gestione della Qualità parte dall'assunzione di due postulati¹:

- qualsiasi problema può essere rappresentato così da poterlo affrontare;

¹ Si tratta di proposizioni non dimostrate e non dimostrabili che viene ammessa come vera, in quanto necessaria ai fini di una dimostrazione successiva.

- ogni problema si può affrontare, controllando il processo di risoluzione, anche quando non si è un esperto in materia.

Al fine di applicare ciò è necessario rendere la realtà da soggettiva a oggettiva: cioè **non affidarsi a delle opinioni ma a dei dati di fatto**.

In poche parole **si è di fronte ad un problema solo se esiste uno scostamento che devia negativamente il comportamento di un parametro rispetto a quello di riferimento, allora si è di fronte ad un problema**.

Questo implica che **in un Sistema per la Gestione della Qualità devono essere definiti degli standard di riferimento** rispetto ai quali, dati alla mano, ci si confronta. L'obiettivo è rendere il problema qualcosa di "esterno" alle persone e quindi slegato dai sentimenti o dalle opinioni.

Al fine di documentare le attività un Sistema per la Gestione della Qualità ritiene di essere di fronte a un vero problema se sono presenti tre elementi:

- **un dato reale misurato in maniera inequivocabile**, che rappresenti lo stato attuale;
- **un dato assunto come riferimento**, che rappresenta lo stato ritenuto soddisfacente²;
- **uno scostamento (in più o in meno) tra i due dati in grado di produrre un effetto negativo**, il problema appunto.

Tutto ciò dovrebbe portare un Sistema per la Gestione della Qualità ad esplicitare le aspettative in modo che nessuna attività sia regolamentata da un elemento soggettivo come il "**buon senso**" connesso magari a delle "**aspettative implicite**"³.

Le procedure obbligatorie

La costruzione di un Sistema per la Gestione della Qualità non è l'attività solitaria di una mente illuminata, ma **lo sforzo di un sistema di adempiere la necessita di darsi delle regole**, perché l'assenza di queste determinerebbe la totale anarchia.

Queste regole, secondo la normativa vigente, dovrebbero scaturire da un'analisi dei processi che vengono usualmente svolti dall'azienda, partendo dai più elementari:

- rapporti con i **clienti**;
- rapporti con i **fornitori**;
- il **processo** di realizzazione del **prodotto** o erogazione del servizio;
- gestione delle **risorse umane**;

per poi segmentarli in quelli più delicato o complessi.

Il processo preso come priorità garantisce un miglioramento nei seguenti fattori:

- **costi**, in termini di efficacia che poi si traduce sui prezzi (qualità latente);
- **qualità**, in termini di vantaggio competitivo (qualità richiesta);
- **servizio**, in termini di risposta al cliente (qualità attesa);
- **tempi**, in termini di efficienza che si traduce in produttività.

Per raggiungere questi obiettivi la normativa

- **prescrive** di documentare, misurare e analizzare alcuni processi fondamentali,
- **consiglia** di studiare gli altri processi al fine di misurarli e analizzarli.

Nasce così la distinzione tra procedure:

- **obbligatorie**, che all'atto dell'audit devono essere svolte dal punto di vista sostanziale e formale
- **facoltative**, che all'atto dell'audit devono essere svolte almeno dal punto di vista sostanziale⁴.

È da tenere presente che, aldilà della normativa **UNI EN ISO 9001:2004** (Vision 2000), anche le leggi dello **Stato Italiano** impongono in maniera perentoria e obbligatoria di sottoporre alcuni processi a modalità scritte di gestione, si pensi alle questione: **privacy** e **sicurezza sul posto di lavoro**.

In dettaglio le procedure richieste esplicitamente dalla norma (documentazione della qualità) sono:

- **gestione dei documenti**;
- **registrazione delle attività di miglioramento**;
- **conduzione delle verifiche ispettive**;
- **gestione dei prodotti non conformi**;

² Ad esempio: uno standard, un obiettivo o una previsione.

³ Rimuovere situazioni del tipo: "a buon senso, io m'aspettavo che lui avrebbe fatto come io avrei voluto, anche se io non glielo avevo detto" in cui gli obiettivi rimangono inespressi.

⁴ Ad esempio: il reclamo del Cliente è una procedura obbligatoria, mentre quella verso il Fornitore è facoltativa, ma è indubbio che lasciare nell'anarchia assoluta i fornitori porti a ineludibili conseguenze verso il Cliente.

- **pianificazione e verifica delle azioni correttive;**
- **pianificazione e verifica delle azioni preventive.**

Tramite le procedure e le correlate istruzioni operative si devono identificare tutti gli “attori” del processo in oggetto, in modo da essere in grado di seguire questa semplice traccia:

- misurare e registrare gli **scostamenti**;
- evidenziare i **problemi** esistenti a livello aziendale;
- attuare delle **azioni correttive**;
- analizzarne le **possibili cause**⁵ raccogliendo dati;
- analizzare le informazioni e ricercare eventuali **soluzioni**⁶;
- definire le soluzioni in termini di politica aziendale, cioè di **obiettivi** e di **tempi**;
- diffondere tali politiche a tutti i livelli organizzativi affinché il **pensiero** si trasformi in **azione** e non degeneri in **semplice desiderio**;
- individuare le **azioni** e i **mezzi** necessarie per perseguire gli obiettivi e i livelli di **responsabilità**;
- misurare l'**efficienza** e l'**efficacia** delle azioni per rivedere periodicamente i risultati ottenuti;
- esaminare le **radici dei problemi** che hanno causato degli scostamenti;
- attuare delle **azioni preventive**.

Si comprende quindi che il termine “**controllo Qualità**” (sui processi aziendali) differisce da quello di “**controllo qualità**” (sul prodotto), ma non differisce dal secondo per gli strumenti utilizzati, poiché entrambi richiedono l'impiego di strumenti statistici⁷.

Prima di proseguire, visto che si è parlato di **regole condivise** e siccome **il pesce inizia a puzzare sempre prima dalla testa**, meglio rammentare che:

LE REGOLE

indubbiamente **SONO IMPORTANTI**,
per questo le regole valgono **PER TUTTI**,
esse valgono **ANCHE PER IL CAPO**,
perché le regole vanno **RISPETTATE DA TUTTI**,
ma vanno rispettate **SOPRATTUTTO DAL CAPO**.

Questo significa che l'impegno da parte della Direzione nello stimolare e promuovere la Qualità in azienda deve essere continuo e portato avanti con l'esempio, perché è l'unico strumento che essa ha per effettuare analisi attendibili di tipo:

- **qualitativo**, ad esempio come interviste ai clienti.
- **quantitativo**, ad esempio come sviluppo e implementazione di ricerche di mercato;
- **previsionale**, ad esempio come indagine sul comportamento futuro nell'acquisto da parte dei clienti.

I documenti ufficiali

Ogni azienda, nello svolgimento delle proprie attività emette e riceve dei documenti “ufficiali”:

- i documenti relativi alla gestione di tutti i processi aziendali;
- i documenti relativi a tutte le attività tecniche essenziali per la realizzazione dei prodotti e/o dei servizi (specifiche tecniche, schede d'impianto, piani di controllo e documenti similari);
- le procedure, le istruzioni di lavoro e operative, i moduli;
- le documenti gestionali e amministrativi (DDT, fatture, buste paga e documenti similari);
- i disegni (planimetrie, lay-out e documenti similari);
- la documentazione clienti (offerte, capitolati, bandi, normative e regolamenti);
- la documentazione fornitori (offerte, manuali operativi, schede tecniche, cataloghi);
- le norme (di qualità e tecniche), le leggi, i certificati;
- la corrispondenza ufficiale in entrata e in uscita.

Il come protocollare e archiviare questi documenti non può essere lasciato al “buon senso”, bensì deve essere regolamentato.

⁵ Senza limitarsi solo a quelle più probabili.

⁶ Una soluzione è tale se si è definito cosa fare, chi lo deve fare e una data in cui le attività devono essere terminate.

⁷ Nel Sistema per la Gestione della Qualità la statistica è intesa più come inferenziale (cioè prendere dei campioni per avere un'idea di come vanno le cose)

L'assenza temporanea o momentanea di un dipendente non deve assolutamente rendere irreperibile un documento.

Il **criterio di archiviazione**, il **luogo di custodia** e il **tempo di conservazione** devono essere definiti in forma scritta.

Appare ovvio che non si tratta di un processo supervisionato da qualcuno, ma di un qualcosa che chiunque (nel suo piccolo) deve fare per evitare:

- perdite di tempo;
- inutili ricerche;
- conseguenze a volte legali.

Documentare la Qualità

Un'azienda certificata s'impegna a documentare il proprio sforzo per il miglioramento. Questo avviene tramite:

- definizione degli **standard di riferimento** (schede tecniche di prodotto, schede d'impostazione degli impianti, definizione dei requisiti al caricamento di un ordine e così via);
- **segnalazioni di non conformità** agli standard predefiniti (reclamo da parte del cliente o segnalazione interna);
- **misurazioni e analisi** dei dati (fogli di raccolta dati, grafici e altre elaborazioni);
- **verifiche ispettive interne** per avere la conferma che quanto pianificato venga attuato correttamente e raggiunga gli obiettivi previsti (rapporti di audit interni);
- **piani di azione** frutto di atti decisionali (verbali di riunione);
- le **analisi di bilancio da parte della Proprietà** (il riesame della direzione e i documenti di controllo di gestione).

Questo tipo di impegno viene accertato attraverso tre strumenti di verifica:

- **audit interni di sistema** da parte del Responsabile Assicurazione Qualità o dei gruppi di verifica da lui costituiti;
- **audit di prodotto e processo** da parte dei clienti o dei gruppi di verifica costituiti da parte del suo referente commerciale interno;
- **audit esterni di sistema** da parte di enti certificatori di sistema o di prodotto.

Misurare e analizzare

Qualsiasi processo sia ritenuto essenziale per la Qualità aziendale deve essere misurato e analizzato almeno per gli ambiti di:

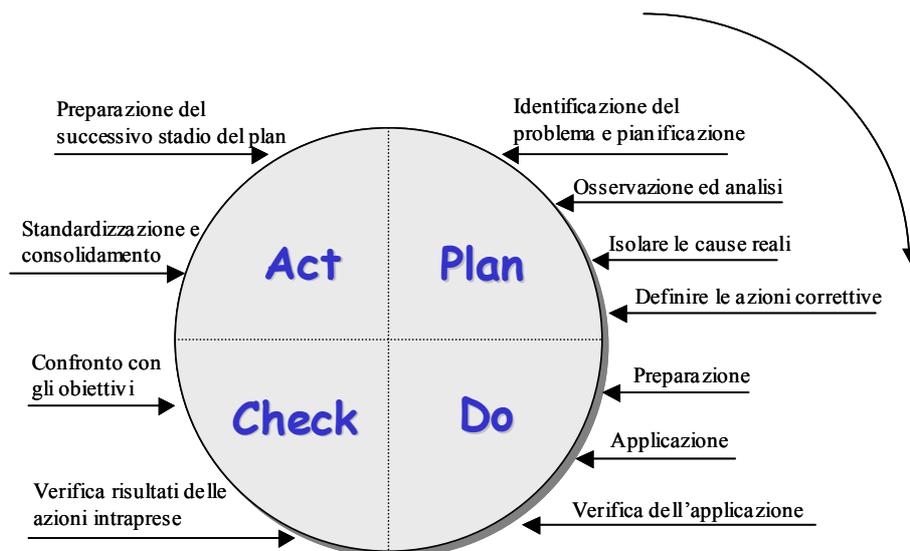
- **efficacia**, pieno raggiungimento dell'obiettivo prefissato
- **efficienza**, rispetto dei tempi pianificati per il conseguimento dell'obiettivo prefissato.

Più ingenerale un'attesa implicita da parte della normativa è l'impiego dei sette strumenti statistici di controllo della qualità:

- fogli raccolta dati;
- istogrammi;
- diagrammi causa-effetto;
- analisi di Pareto;
- analisi per stratificazione;
- analisi per correlazione;
- carte di controllo di Shewhart.

A questi strumenti si affiancano alcune metodologie, la più nota è la "ruota PDCA":

- **pianifica**, studiare il processo suddividendolo in attività;
- **effettuare**, comprendere in prima persona se quanto pianificato è attuabile e confrontarsi con gli altri;
- **verifica**, confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi che ci si era prefissi;
- **ratifica**, standardizzazione del processo e delle attività



Il tutto all'interno di un concetto fondamentale: **attività di gruppo** condividendo:

- **linguaggio**, la terminologia deve essere la medesima;
- **regole**, nessuno deve potersi ritenere di non doverle rispettare;
- **obiettivi**, devono essere chiari, dichiarati in maniera esplicita e riconosciuti da parte di tutti.

Sintetizzato dallo slogan:

Atteniti rigidamente alle procedure che hai definito
rispetta i tempi che hai imposto agli altri
utilizza i dispositivi di protezione che prescrivi agli altri
comunica le tue attività agli altri nel medesimo modo in cui tu lo chiedi a loro
precisa cosa ti aspetti dagli altri senza lasciare ciò alla loro interpretazione,
è sempre meglio un NO che mille promesse non mantenute
usa i dati di fatto, registrati e verificati, prima di esprimere le tue opinioni.

Gruppi in cui:

- **competenze** (sapere acquisito attraverso l'esperienza)
- **conoscenze** (sapere acquisito con lo studio)

devono portare al superamento dei problemi comportamentali (**carattere**)⁸ e a sviluppare:

Rispetto ↔ Ascoltare
Fiducia ↔ Affidarsi
Collaborazione ↔ Discutere
Condivisione ↔ Decidere
Stima ↔ Delegare

poiché: **chi, cosa, quando e perché** sono spesso impliciti al problema (non hanno bisogno di discussioni), il **come** invece è invece il vero oggetto dell'attività dei gruppi.

Tutte le misurazioni, gli indici e le analisi costituiscono la base in azienda per il bilancio della Qualità rappresentato dal riesame della Direzione che rappresenta il "cruscotto aziendale" e per i governi delle nazioni per redigere il Rapporto sullo stato della nazione.

Il ciclo virtuoso

Nell'attività ordinaria, quasi quotidiana, di un Sistema per la Gestione della Qualità c'è il cosiddetto circolo virtuoso del miglioramento continuo:

- **reclamo**, la segnalazione di un disagio da parte del Cliente⁹;
- **non conformità**, il non rispetto dello standard concordato;

⁸ Anche questo fa parte della registrazione della Qualità e della misurazione e analisi del miglioramento.

⁹ Ne deriva che un reclamo si considera chiuso quando cessa lo stato di disagio del Cliente.

- **azione correttiva/preventiva**, l'eliminazione del problema specifico e la prevenzione del ripetersi del problema in futuro.

Per sgombrare il campo da ogni possibile dubbio è necessario vedere il reclamo come un'**occasione di miglioramento** (quindi un fatto positivo) piuttosto che come una sirena d'allarme (un fatto negativo), intendendo il reclamo come principale strumento di *customer-care*.

Il reclamo è lo strumento con cui il Cliente comunica all'azienda:

- **impellente necessità**, cose che non possono mancare;
- **bisogni**, cose che se mancano non compromettono l'utilizzo;
- **desideri**, cose che attualmente non ci sono, ma se ci fossero sarebbe meglio

Si tratta quindi della **segnalazione di un disagio** al quale l'azienda deve in qualche modo rispondere.

Essendo un processo verso il Cliente il proprietario del processo è l'area commerciale il cui compito diventa:

- **verificare la fondatezza del reclamo** e la sua portata;
- **rassicurare il Cliente** sull'accaduto eliminando la sensazione del disagio;
- **comprendere i motivi** che hanno causato il disagio sotto forma di effetti;
- **individuare una serie di possibili cause** più che un elenco di colpevoli.

Verificare la fondatezza del reclamo

Ogni Cliente è associato ad un referente in azienda che lo conosce anche rispetto a:

- **aspetti comportamentali** (apertura o chiusura al dialogo);
- **rilevanza per fatturato** (strumento economici di cui dispone per far leva sull'azienda);
- **effettive necessità** (livello d'importanza del reclamo);

Da questo primo esame emerge se si tratta di:

- **una segnalazione**, cioè le aspettative da parte del cliente sul prodotto/servizio erano differenti e implicite (ad esempio: s'aspettava un imballo trasparente, invece è arrivato opaco e non riesce a vedere la natura del contenuto, ma la cosa non era stata richiesta esplicitamente);
- **una non conformità lieve**, i bisogni da parte del cliente erano differenti ed erano stati espliciti, tuttavia il non rispetto delle specifiche non pregiudica l'utilizzo del prodotto/servizio (ad esempio: la linea telefonica che frigge, pur non rispettando lo standard pattuito, consente l'utilizzo del telefono);
- **una non conformità grave**, per il Cliente si tratta di un'impellente necessità perché il bene/servizio è inutilizzabile giacché non rispetta i modi d'uso che erano stati richiesti esplicitamente (ad esempio: l'assenza di linea telefonica non permette nel modo più assoluto l'utilizzo dell'apparecchio telefonico).

Si nota subito che ci sono tre azioni che un commerciale può intraprendere:

- **una segnalazione**,
 - verso il cliente: si rassicura il Cliente che questa richiesta verrà al più presto esplicitata così da non avere in futuro problemi di questa natura ;
 - verso l'interno: si verifica se non sia opportuno accludere nel processo di verifica dell'offerta o della conferma d'ordine un momento di verifica su tutte le specifiche del prodotto/servizio in modo da far esplicitare al Cliente i propri desideri;
- **una non conformità lieve**,
 - verso il cliente: si rassicura il Cliente che ciò non accadrà in futuro, attuando politiche di volta in volta differenti a seconda del Cliente (sconti, note d'accredito, etc.);
 - verso l'interno: si verifica a che livello del processo può essere accaduto l'errore coinvolgendo i responsabili delle attività per comprendere se si tratta di un errore umano o di un problema a livello aziendale¹⁰;
- **una non conformità grave**,
 - verso il cliente: si rassicura il Cliente che ciò non accadrà in futuro, attuando al più presto un'azione tampone di "risarcimento" (reso con sostituzione, rilavorazione, nota d'accredito, etc.) e informando il Cliente sulle azioni interne intraprese per ovviare al presente e in futuro al danno arrecato;

¹⁰ Il Sistema per la Gestione della Qualità non elimina la stupidità umana, può eventualmente contenerla tramite controlli incrociati, piuttosto lavora per eliminare i metodi di lavoro sbagliati cioè i problemi a livello azienda.

- verso l'interno: si verifica a che livello del processo può essere accaduto l'errore, s'indica una riunione con i responsabili delle attività definendo un piano d'azione (azioni correttive/preventive);

Rimane da evidenziare la necessità di monitorare le tipologie di reclamo, perché **il persistere di medesime non conformità lievi evidenzia la presenza cronica di un problema a livello azienda**, quindi la presenza in realtà di una non conformità grave (ad esempio: se il packaging su bancali predisposto per il Cliente viene disatteso ogni volta, perché il trasportatore predilige caricare il prodotto sfuso si è di fronte ad un problema cronico a livello azienda: selezione, monitoraggio e controllo dei fornitori di servizi).

Reclami e ufficio commerciale

Compito dell'ufficio commerciale è quello di:

- raccogliere, gestire e archiviare i reclami provenienti dal Cliente;
- rappresentare il Cliente comunicandone le problematiche al resto dell'azienda attraverso lo strumento dell'**attivazione di una non conformità**;
- misurare e analizzare i reclami come strumento di *customer-care*.
- verificare la presenza di metodologie errate nella gestione dell'offerta o della conferma d'ordine che si rivelino a livello azienda attraverso i reclami del Cliente.

Reclami e Responsabile Assicurazione Qualità

Compito del Responsabile Assicurazione Qualità è quello di verificare se:

- le persone responsabili del processo di gestione del reclamo effettuino tutte le attività come previsto;
- monitorare il tempo medio di chiusura dei reclami;
- verificare di fronte a delle non conformità accertate l'esito delle azioni attuate;
- analizzare le tipologie dei reclami per comprendere se dietro a dei reclami non ammissibili o a delle non conformità gravi non si nasconde un problema a livello azienda;
- sottoporre ad audit interno il sistema nelle aree che hanno evidenziato dei problemi a livello azienda;
- informare la Direzione dell'eventuale necessità di sottoporre a Procedura un determinato processo perché riveste un'importanza strategica per la Qualità e perché evidenzia dei problemi a livello azienda..

Reclami e Direzione

Compito della Direzione è quello di verificare se:

- le persone responsabili del processo di gestione del reclamo effettuino tutte le attività come da politica aziendale (ad esempio un'eccessiva accondiscendenza anche di fronte a reclami infondati o non ammissibili oppure un utilizzo disinvolto delle note d'accredito o degli sconti);
- il Cliente segnala sotto forme di aspettative un movimento del mercato verso prodotti caratterizzati da differenti caratteristiche rispetto allo standard attuale fornito dall'azienda;
- esistono segmenti di mercato che non diano luogo a reclami e su cui si debba maggiormente investire gli sforzi commerciali per il futuro.
- non sia preferibile attuare una politica aziendale volta ad eliminare dal portafoglio i clienti particolarmente problematici, poiché dati alla mano comportano costi supplementari trasformando le loro commesse in fonti di perdita.
- sia opportuno inserire dei commenti riguardo alle modalità di gestione del reclamo (ad esempio l'approvazione o meno dell'importo dell'eventuale rimborso).

Il modulo di registrazione del reclamo

Il modulo per la registrazione è suddiviso in aree di differente colore questo perché s'individuano le seguenti differenti attività:

- **registrazione del reclamo**, ad opera dell'**ufficio clienti**;
- **gestione del reclamo**, ad opera del responsabile **commerciale di riferimento**;
- **verifica, misurazione e analisi dei reclami**, ad opera del **Responsabile Assicurazione Qualità**;
- **esame e monitoraggio dei reclami**, da parte della **Direzione**.