
UNI ISO 10002:2006 il trattamento dei reclami per la soddisfazione del cliente

ing. Sergio BINI

Coordinatore GL6 "indicatori e comunicazione per la Qualità" UNI;
General Manager ECOLOG SpA; Vice Presidente AICQ-ci.

UNI - Milano, 2006.04.26

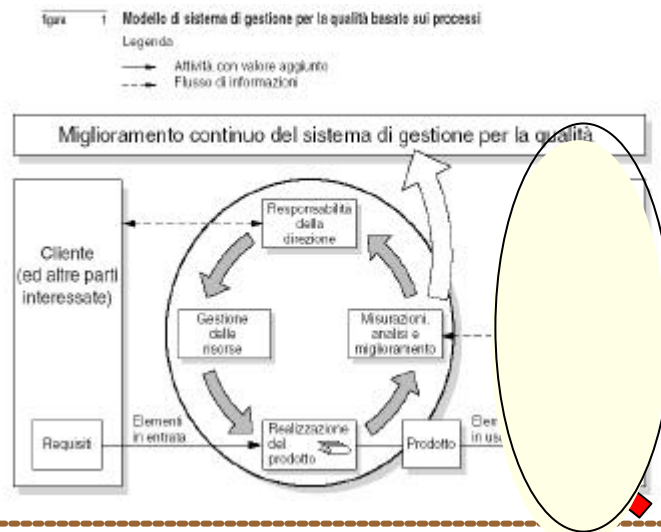
Sommario.

1. il ruolo del cliente e la gestione per la Qualità secondo ISO 9000:2000
 2. perché è importante la gestione dei reclami?
 3. la norma UNI ISO 10002:2006
 4. i prossimi passi UNI ISO "Customer Oriented"
 5. la UNI 10600:1997: una iniziativa all'avanguardia
 6. esempi giapponesi di attenzione al cliente
 7. per concludere ...
-

1.

Il ruolo del cliente E la gestione per la qualità Secondo uni en iso 9000:2000

Il modello SGO di ISO 9000:2000.



Nota: il testo indicato tra parentesi sono requisiti aggiuntivi alla ISO 9001, ma previsti nella ISO 9004

la soddisfazione del cliente.

Per SODDISFAZIONE DEL CLIENTE si intende la *“percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti”*.

- ***I RECLAMI del cliente sono un indice comune di scarsa soddisfazione (del cliente), ma la loro assenza non implica necessariamente che il cliente sia molto soddisfatto;***
- ***anche quando i requisiti del cliente sono stati concordati con il cliente stesso e sono stati soddisfatti, ciò non implica necessariamente che il cliente sia rimasto molto soddisfatto.***

[punto 3.1.4.; UNI EN ISO 9000:2000]

orientamento al cliente e ISO 9000 (1).

1° PRINCIPIO DI GESTIONE PER LA QUALITA'

ORIENTAMENTO AL CLIENTE:

le organizzazioni dipendono dai propri clienti

e dovrebbero, pertanto,

- capire le loro esigenze presenti e future,
 - soddisfare i loro requisiti
- e
- mirare a superare le loro stesse aspettative.

orientamento al cliente e ISO 9000 (2).

MOTIVAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA':

***I SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA'
POSSONO AIUTARE LE ORGANIZZAZIONI
AD ACCRESCERE
LA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI (2.1)....***

***... E' IL CLIENTE CHE, IN DEFINITIVA,
DETERMINA L'ACCETTABILITA' DEL PRODOTTO.***

orientamento al cliente e ISO 9000 (3).

***... E' IL CLIENTE CHE, IN DEFINITIVA, DETERMINA
L'ACCETTABILITA' DEL PRODOTTO ... (2.1)***

***DATO CHE LE ESIGENZE E LE ASPETTATIVE
DEL CLIENTE SI MODIFICANO,
E DATE ANCHE LE PRESSIONI DELLA
CONCORRENZA E DEL PROGRESSO TECNICO,
LE ORGANIZZAZIONI SONO SPINTE A
MIGLIORARE CONTINUAMENTE I LORO
PRODOTTI ED I LORO PROCESSI.***

orientamento al cliente e ISO 9000 (4).

(2.1)

L'APPROCCIO SUGGERITO DAI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' INCORAGGIA LE ORGANIZZAZIONI:

- **AD ANALIZZARE I REQUISITI DEL CLIENTE,**
- **A DEFINIRE I PROCESSI CHE CONTRIBUISCONO AD OTTENERE UN PRODOTTO ACCETTABILE PER IL CLIENTE**

ED

- **A TENERE QUESTI PROCESSI SOTTO CONTROLLO.**



2.

**perché è IMPORTANTE
LA GESTIONE DEI RECLAMI ?**

L'importanza dei reclami (1).

La letteratura tecnica evidenzia che **solo il 3 – 5 % dei clienti reclamano in caso di insoddisfazione; gli altri sono clienti praticamente PERSI O FORTEMENTE A RISCHIO.**

E', quindi, opportuno "stimolare" l'invio di reclami da parte dei clienti per :

- prevenire abbandoni e il passa-parola negativo;
- conoscere i propri difetti ed imparare a correggerli;
- ricavare informazioni su nuove aspettative;
- recuperare clienti persi o insoddisfatti.

**E' IMPORTANTE, PERO',
DARE RISPOSTE GIUSTE E TEMPESTIVE.**

L'importanza dei reclami (2).

Infatti, **I CLIENTI NON TORNANO PERCHE':**

- il 4 %
cambiano residenza o muoiono;
- il 28 %
per insoddisfazione sul prodotto/servizio per quanto concerno la relazione qualità/prezzo;
- il 68 %
per comportamento caratterizzato da indifferenza o scortesia.

[Rockefeller Institute]

l'importanza dei reclami (3).

IN PARTICOLARE,
SU **27 CLIENTI INSODDISFATTI SOLO 1 RECLAMA;**

GLI ALTRI 26 CLIENTI SOCIALIZZANO LA PROPRIA
DELUSIONE DIRETTAMENTE AD ALTRE 10 PERSONE
CIASCUNO;

IL 13 % DELLE 260 PERSONE DIFFONDE LA NOTIZIA
NEGATIVA AD ALTRE 20 PERSONE CIASCUNO.

QUINDI, OGNI RECLAMO "ricevuto"
NASCONDE BEN (26+260+676 =) 962
PERSONE INFLUENZATE NEGATIVAMENTE.

[Rockfeller Institute]

l'importanza dei reclami (4).

L'American Society Training and Development
ha verificato che **dei clienti insoddisfatti:**

solo il 04 % RECLAMA;

il 96 % SE NE VA SENZA DIRE NIENTE;

e, il 91 % NON TORNERA' PIU'

3.

La norma uni iso 10002:2006

la norma UNI 10002 (1).

La norma UNI ISO 10002:2006 fornisce

“una guida per il processo di trattamento dei reclami relativi ai prodotti all'interno di una Organizzazione comprendendo la pianificazione, la progettazione, il funzionamento, la manutenzione ed il miglioramento.

Il processo di trattamento dei reclami descritto è adatto per essere utilizzato come uno dei processi di un Sistema di Gestione per la Qualità complessivo.

... la norma non si applica alla risoluzione di dispute che avvengono al di fuori dell'organizzazione o per le dispute legate al personale ...”

[1.]

la norma UNI 10002 (2).

La norma UNI ISO 10002:2006:

"... il trattamento dei reclami mediante un processo come descritto nella norma ... può accrescere la soddisfazione del cliente.

Incoraggiando attivamente i clienti a fornire informazioni di ritorno, inclusi i reclami se i clienti non sono soddisfatti, una Organizzazione ha l'opportunità di mantenere o incrementare la fedeltà e l'approvazione da parte dei clienti e migliorare la competitività a livello nazionale e internazionale ...".

[0.1]

definizioni (1).

RECLAMO:

***ESPRESSIONE DI INSODDISFAZIONE
RIVOLTA AD UN'ORGANIZZAZIONE,
IN RELAZIONE AI SUOI PRODOTTI
O ALLO STESSO
PROCESSO DI TRATTAMENTO DEI RECLAMI,
DOVE SI ATTENDE
IN MODO ESPLICITO O IMPLICITO
UNA RISPOSTA O UNA SOLUZIONE.***

[3.2]

articolazione norma UNI 10002 (1).

0. introduzione
 1. scopo e campo di applicazione
 2. riferimenti normativi
 3. termini e definizioni
 4. principi guida
 5. struttura del trattamento dei reclami
 6. pianificazione e progettazione
 7. funzionamento processo di trattamento reclami
 8. mantenimento e miglioramento
- Appendici
-

articolazione norma UNI 10002 (2).

APPENDICI:

- A. Guida per le piccole imprese
 - B. Modulo per la presentazione dei reclami
 - C. Obiettività
 - D. Modulo per dare seguito ai reclami
 - E. Soluzioni
 - F. Diagramma di flusso del processo di trattamento dei reclami
 - G. Monitoraggio continuo
 - H. Audit
-

i principi-guida (1).

Il "punto 4":

- **VISIBILITA'**
- **ACCESSIBILITA'**
- **CAPACITA' DI REAZIONE**
- **OBIETTIVITA'**
- **COSTI**
- **RISERVATEZZA**
- **APPROCCIO ORIENTATO AL CLIENTE**
- **RESPONSABILITA'**
- **MIGLIORAMENTO CONTINUO**

i principi-guida (2).

- **VISIBILITA'**
 - le **INFORMAZIONI** su come e dove formulare un **RECLAMO** dovrebbero essere ben pubblicizzate ai clienti, al personale ed alle altre parti interessate;
- **ACCESSIBILITA'**
 - il **processo di trattamento dei reclami** dovrebbe essere facilmente accessibile a tutti i reclamanti;
 - le **informazioni di supporto** dovrebbero essere di facile comprensione e dovrebbero essere redatte con linguaggio semplice;
 - nessun reclamante deve potersi sentire svantaggiato;
 - **Appendice "B"**: modulo per la presentazione dei reclami;
- **CAPACITA' DI REAZIONE**
 - i reclamanti dovrebbero essere trattati con cortesia ed informati sullo stato di avanzamento del loro reclamo nel corso del processo di trattamento del reclamo;

i principi-guida (3).

- **OBIETTIVITA'**
 - il processo di trattamento dei reclami dovrebbe gestire ciascun reclamo in maniera equa, obiettiva e non distorta;
 - **Appendice "C": obiettività:**
 - . i principi di obiettività (**apertura; imparzialità; riservatezza; accessibilità; completezza; equità; sensibilità**),
 - . obiettività per il personale,
 - . separazione delle procedure di trattamento dei reclami dalle procedure disciplinari,
 - . riservatezza,
 - . monitoraggio dell'obiettività;
- **COSTI**
 - l'accesso al processo di trattamento dei reclami dovrebbe essere gratuito per il reclamante;

i principi-guida (4).

- **RISERVATEZZA**
 - le informazioni che identificano personalmente il reclamante ... dovrebbero essere protette in modo da non essere rivelate in mancanza del consenso espresso dal cliente o dal reclamante;
- **APPROCCIO ORIENTATO AL CLIENTE**
 - adottare un approccio orientato al cliente;
 - ... apertura nei confronti delle informazioni di ritorno compresi i reclami;
 - l'organizzazione dovrebbe manifestare il suo impegno nel risolvere i reclami attraverso le proprie azioni;

i principi-guida (5).

- **RESPONSABILITA'**
 - l'organizzazione dovrebbe garantire la presenza di responsabilità e deleghe chiare rispetto alle azioni ed alle decisioni dell'organizzazione stessa per quanto concerne il trattamento dei reclami;
- **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
 - il miglioramento continuo del processo di trattamento dei reclami e della qualità di prodotti dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

struttura del trattamento dei reclami.

Il "punto 5":

- **IMPEGNO** (i. forte nel rispondere ai reclami dovrebbe permettere sia al personale sia ai clienti di contribuire al miglioramento dei prodotti e dei processi dell'organizzazione);
- **POLITICA;**
- **RESPONSABILITA' E AUTORITA'**
 - alta direzione,
 - rappresentante direzione per il trattamento dei reclami,
 - altri responsabili coinvolti nel processo,
 - tutto il personale a contatto con i clienti,
 - tutto il personale.

pianificazione e progettazione.

Il "punto 6":

- **GENERALITA'** (l'organizzazione dovrebbe pianificare e progettare un programma di trattamento dei reclami efficiente ed efficace in modo da incrementare la fedeltà e la soddisfazione dei clienti e migliorare la qualità dei prodotti forniti);
- **OBIETTIVI** (ob. misurabili e compatibili con la politica t.r.; ob. da definire ad intervalli regolari; ob. da definire per funzioni/livelli pertinenti all'interno dell'organizzazione) ;
- **ATTIVITA'** (il processo tr. reclami collegato ed allineato agli altri processi del SGQ; ob. = mantenere ed accrescere la soddisfazione del cliente);
- **RISORSE.**

funzionamento processo trattamento R.

Il "punto 7":

- **COMUNICAZIONE;**
- **RICEZIONE DEI RECLAMI**
(codice identificativo unico; appendici B e D);
- **RILEVAZIONE DEL RECLAMO;**
- **RICEVUTA DEL RECLAMO;**
- **VALUTAZIONE INIZIALE DEL RECLAMO;**
- **INDAGINI SUI RECLAMI;**
- **RISPOSTE AI RECLAMI**
(appendici E e F);
- **COMUNICAZIONE DELLA DECISIONE;**
- **CHIUSURA DEL RECLAMO.**

mantenimento e miglioramento.

Il "punto 8":

- **RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI**
 - **ANALISI E VALUTAZIONE DEI RECLAMI**
 - **SODDISFAZIONE RELATIVA AL PROCESSO DI TRATTAMENTO DEI RECLAMI**
 - **MONITORAGGIO DEL PROCESSO TRATT. RECLAMI**
 - **AUDIT PROCESSO TRATTAMENTO RECLAMI**
 - **RIESAME DELLA DIREZIONE DEL PROCESSO DI TRATTAMENTO RECLAMI**
 - **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
-

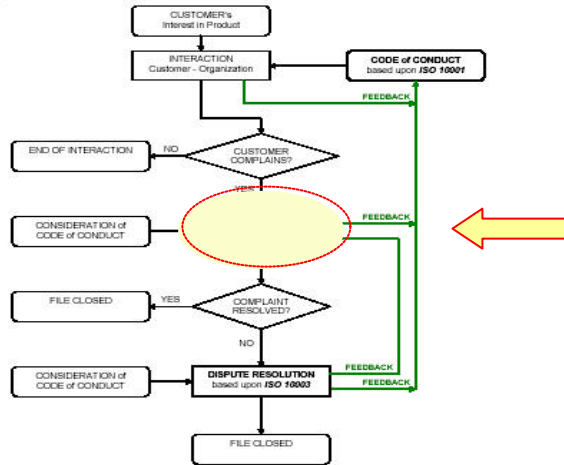
4.

**I PROSSIMI PASSI UNI ISO
"customer oriented"**

i prossimi standard della "terna CS" (1).

(informative)
Inter-relationship of ISO 10001, 10002, 10003

This is a depiction of the organization's processes related to code of conduct, complaint handling and external dispute resolution.



i prossimi standard della "terna CS" (2).

ISO 10001
Quality Management-Customer Satisfaction
Guidelines on codes of
conduct for organizations
[Committee Draft . 2 - 2005.12.15]

ISO 10003
Quality Management-Customer Satisfaction
Guidelines for dispute
resolution external to organizations
[Committee Draft . 2 - 2005.12.15]

* Approvati in data 2006.03.15 per essere registrati come DIS

ISO 10001

Customer Satisfaction - Guidelines on codes of conduct for organizations

*"Maintaining a high level of customer satisfaction
is a significant challenge for many organizations ..."*

Una delle modalità per agevolare questa sfida è data dalla predisposizione e dall'utilizzazione di un **CODICE DI CONDOTTA** per la Customer Satisfaction, che prevede la definizione di precise promesse e la conseguente coerente erogazione di servizi (o produzione di beni) realizzata ponendo in essere, con impegno, azioni concrete rivolte alla soddisfazione dei clienti.

Il **CODICE** dovrebbe, inoltre:

- fornire elementi e suggerimenti per prevenire le condizioni che possono provocare reclami,
- definire in modo trasparente le modalità di gestione interna ed esterna al fine di mantenere sempre ottimi i rapporti con la clientela.

ISO 10003 (1)

Customer Satisfaction Guidelines for dispute resolution external to organizations

La norma fornisce delle linee-guida per guidare le organizzazioni a pianificare, progettare, sviluppare, realizzare, mantenere e migliorare l'efficacia e l'efficienza della risoluzione dei reclami formulati dai clienti che non hanno trovato una soluzione "interna".

L'obiettivo che si pone la norma ISO 10003 è quello della pervenire comunque alla **RISOLUZIONE DELLE DISPUTE**:
"gran parte dei reclami potranno essere risolti in conseguenza alla attuazione degli indirizzi della presente norma".

ISO 10003 (2)

Customer Satisfaction Guidelines for dispute resolution external to organizations

Principi guida:

- CONSENSO (allegato C);
 - ACCESSIBILITA' (allegato D);
 - ADATTABILITA' (allegato E);
 - IMPARZIALITA' (allegato F);
 - COMPETENZA (allegato G);
 - TEMPESTIVITA' (allegato H);
 - RISERVATEZZA;
 - TRASPARENZA (allegato I);
 - LEGALITA';
 - ABILITA';
 - MIGLIORAMENTO CONTINUO.
-

5.

LA UNI 10600:1997: Una INIZIATIVA all'AVANGUARDIA

la precedente esperienza UNI (1).

**Norma UNI 10600:1997 –
PRESENTAZIONE E GESTIONE DEI RECLAMI PER I
SERVIZI PUBBLICI RIENTRANTI NELL'AMBITO DI
APPLICAZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI.**

IL RECLAMO è una AZIONE DEL CLIENTE,
presentata (in qualsiasi forma e con qualsiasi
modalità) al soggetto erogatore del servizio per
comunicare che qualcosa non è coerente con le sue
aspettative, in merito ad uno o più requisiti dalla
specifica del servizio, dal contratto di servizio o
dalla Carta dei Servizi.

Sono esclusi:

i suggerimenti e le segnalazioni di disfunzioni.

la precedente esperienza UNI (2).

Norma UNI 10600:1997 (2)

I RECLAMI devono essere permessi in forma:

- ↪ **DIRETTA** (in forma verbale);
- ↪ **INDIRETTA** (in forma scritta o a mezzo
segreteria telefonica/fax).

FORME E MODALITA' DI RECLAMO:

- **facile accessibilità;**
- **facile comprensione;**
- **facile utilizzazione;**
- **personale.**

la precedente esperienza UNI (3).

GESTIONE DEI RECLAMI

**IL SOGGETTO EROGATORE DEVE PREDISPORRE
PROCEDURE SCRITTE CHE PREVEDANO:**

- TEMPI PREDETERMINATI E RESPONSABILITA' PER LE SINGOLE FASI;
- GESTIONE COMPLETA DEL RECLAMO;
- INFORMAZIONE PERIODICA ALL'UTENTE;
- RISPOSTA MOTIVATA ED EVENTUALE "RISTORNO" nonché
- LE INFORMAZIONI SULLE ULTERIORI POSSIBILITA' PER IL CLIENTE.

la precedente esperienza UNI (4).

GESTIONE ESTERNA (indirizzata al cliente):

- riscontro entro 30 giorni (con elementi minimi);
- deve essere preferita la risoluzione amichevole ed interna dei reclami;
- almeno una volta l'anno predisporre un "RESOCONTO" di tutti i reclami ricevuti.

GESTIONE INTERNA (indirizzata al Soggetto erogatore):

- il RECLAMO deve essere gestito dal Soggetto erogatore al fine di realizzare un miglioramento continuo della Qualità;
- Funzione Qualità (che riferisce all'Alta Direzione) che coordini tutta l'attività in materia di reclami;
- per la gestione dei Reclami vedere anche la norma UNI EN 29004 - parte 2 ^.

la precedente esperienza UNI (5).

IN PARTICOLARE, SERVIVA PER DEFINIRE:

- **RISORSE DEDICATE** (con persone chiaramente identificate; chiamate gratuite, accesso noto e facile; numeri dedicati o Internet; sistema informativo specifico; budget specifico per azioni spot);
 - **UNA PROCEDURA DI GESTIONE DEI RECLAMI** (classifica dei reclami secondo la loro importanza; canali di comunicazione; tempi di risposta al cliente; tempi di transito in caso di escalation);
 - **UN SISTEMA DI REPORTING PERIODICO CHE EVIDENZI ALMENO:** tipologia dei clienti che reclamano; principali motivi di reclamo; evoluzione tempi di risposta.
-

6.

Esempi GIAPPONESI DI attenzione al cliente

dal manuale comportamento KEIO (1).

接客・マナーハンドブック

さらに親しまれる原王をめざして



KEIO

態度と言葉づかい

動作や態度に気をつけましょう



ここにあげたのは、お客様の前でやってはいけないこと(×)であらう、どんな場合、どんな結果にもなりません。あくまでも「建前」の動作や態度が、お客様にどう映るかを「真意」を考慮して見ましょう。とくに、お客様に「迷惑」をかける行為は、絶対に避けましょう。

「お客様は私達に」

「お客様は私達に」

「お客様は私達に」

「お客様は私達に」

dal manuale comportamento KEIO (2).

3. 親切的な対応

お客様の身になって、親切的な対応を心がけましょう。

●お客様の共通の心理

お客さまは私達に

1. 親切を
 2. 迅速を
 3. 安全を
 4. 正確を
 5. ハッキリした言葉を
 6. 誠意ある態度を
 7. 豊かな業務知識を
 8. 心づかいを
- 望んでおられます。



ascoltare il cliente ...

JR East exists because of its passengers.
We start by listening to your voice.

Green Data System

The Green Data System started in April 1996, as a computer network in which customer comments from the Green Country and Green Mail are compiled into a database, processed directly, and applied prior to relevant departments within the company.

Along with quickly responding to the comments we have been increasing our efforts in the 82 local branches at each Green Counter. Thus, everyday, when people in charge at each station of our 2000+ km of the East of Toei, is able to learn directly from our customers.

We investigate and analyze each of these comments and report them for the improvement of our service.

In the future we will create a central database to classify and register the wide range of data concerning our day-to-day business such as details of JR East operations, station, services and facilities in our rail projects that are presently under way. We are studying the possibility of using the database to search for necessary data and every information and integrate priority to comments on the spot when we receive questions and comments.



"Our customers are waiting so closely. Besides, we do nothing but listen to customers' comments, we always have been noticing that behind every opinion expressed, there are countless other customers who hold the same views."

—Naoto Hago, Manager, Tokyo Green Counter

regole anche per chiedere scusa ...

対人関係の基本



- お詫言**
- 1) 謝意を述べたことと、謝罪は真一意で述べたこととは違ってくる。
 - 2) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 3) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 4) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 5) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 6) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 7) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 8) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 9) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 10) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 11) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 12) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 13) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 14) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 15) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 16) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 17) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 18) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 19) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。
 - 20) 謝罪は「ゴメン」で済ませるのではなく、
「お詫言」で済ませる。

7.

PER CONCLUDERE ...

per concludere (1).

“ gli unici criteri che contano nella valutazione della qualità del servizio sono quelli definiti dai clienti; solo i clienti possono giudicare la qualità; tutti gli altri giudizi sono sostanzialmente irrilevanti. Le percezioni sulla qualità del servizio, in particolare, dipendono dal livello più o meno alto delle prestazioni dell'operatore rispetto alle aspettative dei clienti”.

[A. Parasuramann]

per concludere (2).

"un buon governo implica due cose:

- *primo, la fedeltà allo scopo del governare, cioè la felicità della gente;*
- *secondo, la conoscenza degli strumenti con cui tale fine può essere raggiunto".*

[James Madison]



per concludere (3).

"la nostra felicità più grande non sta nel non cadere mai, ma nel sollevarsi sempre dopo ogni caduta".

[Confucio]