

PIANO DI SVILUPPO LOCALE – GAL “VALLE DEL CROCCHIO”

Azione 1.2.1.3.1: Qualità dei servizi interni alle strutture ricettive



MANUALE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DEL TURISMO RURALE



SPORTELLO INFORMATIVO GAL VALLE DEL CROCCHIO
CONTRADA PEDECANDELA – 88051 CROPANI (CZ)
TEL/FAX 0961 965615 – 965709
E-mail: info@vallecrocchio.it, Sito internet: www.vallecrocchio.it

TABELLA DELLE REVISIONI

REVISIONE	DATA	DESCRIZIONE DELLE MODIFICHE
0	12 luglio 2004	1^ Stesura

INDICE DEL MANUALE QUALITÀ

CAPITOLO	TITOLO
0	Introduzione
1	Sistema di Gestione per la Qualità
2	Responsabilità della Direzione
3	Gestione delle Risorse
4	Erogazione del Servizio
5	Misurazioni, Analisi e Miglioramenti
Appendice	Allegati

Gruppo di Lavoro

Lo studio è stato svolto dagli Uffici tecnico-amministrativi del Gruppo di Azione Locale “Valle del Crocchio”, in collaborazione con la società di consulenza ESI SUD S.r.l. – Via Lucrezia della Valle, 88100 CATANZARO. Hanno inoltre partecipato ai lavori l’ing. Antonio Borrello, il dott. Fabrizio Gallo, l’ing. Roberto Mauro, il dott. Giuseppe Rubino, professionisti operanti nel campo delle consulenze ISO9001-ISO14001, EMAS e certificazione di prodotto ambientale e qualità.

CAPITOLO 0

INTRODUZIONE

1. Avvertenze per l'utilizzatore

Il presente Manuale è di proprietà del Gruppo di Azione Locale (GAL) – Valle del Crocchio. Il Manuale della Qualità contiene informazioni aziendali riservate; per questo motivo ne è vietata la riproduzione, con qualunque mezzo, sia parziale che totale, senza un'autorizzazione scritta. In caso di riproduzione autorizzata va riportata sulla riproduzione stessa gli estremi dell'autorizzazione.

Si rammenta che per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale del fruitore a cui la copia è stata consegnata purché non danneggi l'autore. Pertanto ogni fotocopia che produca un danno all'azienda è illecita ed è punita con sanzioni penali sino alla reclusione nei casi più gravi (art. 171 legge 22.04.1941, n° 633).

Il Manuale viene distribuito in due forme: “*Controllata*” e “*Non Controllata*”. In caso di distribuzione “*Controllata*” il Responsabile del Gruppo di Azione Locale (GAL) si impegna tempestivamente ad inoltrare ogni nuova versione chiedendo la restituzione della copia obsoleta. In caso di distribuzione “*Non Controllata*” il Responsabile non procederà all'inoltro delle nuove versioni del Manuale.

In ogni caso la Direzione del Gruppo di Azione Locale (GAL) – Valle del Crocchio ha facoltà di procedere per vie legali in caso di violazione alle disposizioni di cui sopra.

2. Premessa

Il settore turistico-ricettivo è uno dei più dinamici del nostro Paese e riveste un ruolo di primissimo piano nell'economia nazionale. Per questo l'erogazione di servizi di qualità dimostrabile ed effettivamente fruibile dal cliente, diventa essenziale per la competitività dell'intero settore. Ad oggi il panorama dell'offerta turistica propone spesso soluzioni diversificate ma non sempre realmente di qualità. L'obiettivo minimo di accontentare i propri clienti può non essere più sufficiente: il futuro si gioca sul cliente soddisfatto, sempre più esigente ed attento anche ai particolari meno influenti e su un offerta turistica sempre più qualificata.

La riflessione va preceduta da un'analisi strategica di cosa si vuole offrire, con quale modalità e a quale clienti, prima ancora di ipotizzare soluzioni di miglioramento del servizio.

Un altro aspetto fondamentale, conseguenza dei molteplici aspetti immateriali del servizio offerto, riguarda il ruolo ricoperto dal personale nel raggiungimento della soddisfazione del cliente: è dunque essenziale porre l'accento anche sul valore strategico del capitale umano.

La qualità non deve però essere vista come uno strumento per appiattire le strutture ed i servizi offerti ma, al contrario, deve aiutare l'operatore turistico a rendere evidenti quegli aspetti caratteristici e vincenti che la propria struttura ha, e per i quali si differenzia dalle altre.

In tal senso si fa sempre più evidente il bisogno di utilizzare metodologie e strumenti che permettano di:

- Identificare i processi rilevanti per il buon funzionamento della struttura e per l'erogazione dei servizi;
- Identificare e definire le caratteristiche dei servizi offerti;

- Definire un metodo che assicuri la costanza delle caratteristiche identificate, anche in periodi di punta o in assenza dei responsabili delle singole attività;
- Coinvolgere e responsabilizzare tutto il personale aziendale, nella consapevolezza dell'importanza dell'apporto di ciascuno al successo complessivo;
- Capire le cause dei problemi verificatisi, onde stabilire azioni mirate alla loro effettiva eliminazione.

3. Scopo e Campo di Applicazione

Il presente manuale ha lo scopo di indirizzare le strutture che erogano servizi di turismo rurale nelle applicazione di metodologie organizzative per realizzare dei benefici in termini di razionalizzazione dei processi interni, di riduzione dei costi della non qualità, di chiarezza organizzativa, di miglioramento delle professionalità interne, delle prestazioni e dell'immagine complessiva delle strutture stesse.

Il presente manuale è destinato a tutte le strutture che erogano servizi di turismo rurale all'interno del territorio di competenza del GAL Valle del Crocchio.

CAPITOLO 1

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

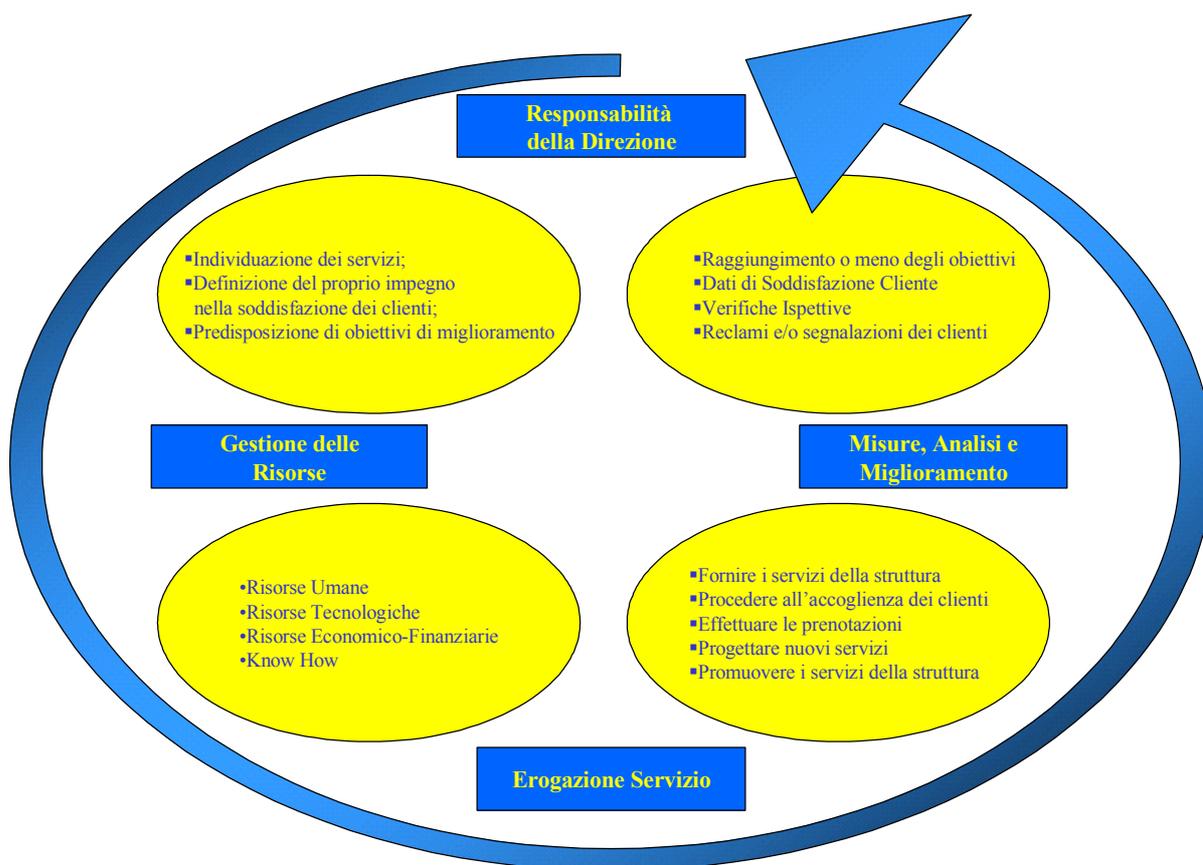
1. *Approccio per Processi*

Un'organizzazione per funzionare correttamente, deve definire o gestire numerosi processi collegati fra loro. L'identificazione dei processi di un'organizzazione, la definizione delle loro interazioni, unitamente alla loro gestione, è chiamata approccio per processi.

In tale contesto, ciascuna struttura deve:

- individuare i propri servizi
- identificare i processi necessari all'erogazione di servizi di turismo rurale;
- stabilire le sequenze e le interazioni tra i processi;
- stabilire gli ambiti di verifica per tenere sotto controllo, misurare ed analizzare i vari processi;

A titolo esemplificativo vale il seguente schema:



N.B. Lo schema appena illustrato verrà spiegato dettagliatamente nei successivi capitoli.

2. Requisiti relativi alla documentazione

Ciascuna struttura deve documentare, attraverso la predisposizione di apposite procedure operative, tutto ciò che ritiene utile a far funzionare efficacemente la propria organizzazione.

A titolo d'esempio, potrebbero essere documentate le seguenti procedure:

- Prenotazioni;
- Accoglienza clientela;
- Pulizia camere e cambio biancheria;
- Manutenzione attrezzature;
- Modalità comportamentali degli operatori;
- Modalità di erogazione dei servizi.

Quando necessario, le procedure possono fare riferimento a istruzioni operative o di lavoro specifiche (di maggiore dettaglio) per le singole attività. Per esempio, la procedura per la manutenzione delle attrezzature potrebbe fare riferimento ad una istruzione di dettaglio per la manutenzione dell'impianto di condizionamento.

Non dovrebbero, in questo contesto, essere trascurate le procedure rese obbligatorie da norme cogenti, quali quelle necessarie all'applicazione del piano HACCP in cucina, nel ristorante, nel bar e nelle attività collegate.

Ciascuna procedura, prima di essere emessa, dovrà essere approvata formalmente (mediante apposizione di data e firma) dalla direzione.

Le procedure, una volta, predisposte devono essere numerate (Es. Procedura N° 1: Pulizia delle Camere) ed inserite all'interno di apposito Elenco Distribuzione Documenti (Allegato 1) il quale consente anche la distribuzione controllata delle stesse. Distribuire in forma controllata le procedure significa mettere a disposizione degli utilizzatori solo documenti aggiornati sostituendo prontamente le edizioni superate.

Si ricorda comunque che non necessariamente tutte le procedure e tutte le prassi aziendali devono essere documentate. E' invece improbabile che non siano evidenziabili moduli di registrazioni a dimostrazione della corretta esecuzione delle attività e del raggiungimento dei risultati attesi (ed esempio può non essere documentata l'istruzione per la preparazione delle camere da letto al momento del cambio, ma certamente si troveranno registrazioni circa l'effettiva esecuzione, ed il suo risultato attestato dai controlli della governante).

I moduli di registrazioni costituiscono elementi di evidenza oggettiva della corretta ed efficace applicazione del presente Manuale della Qualità. In generale tutte le registrazioni effettuate allo scopo di fornire l'evidenza dello svolgimento delle attività e dei risultati devono essere archiviate in appositi raccoglitori suddivisi per tipologia. La durata dell'archiviazione deve essere almeno triennale (salvo i casi previsti espressamente dalla legge).

Nel sistema di controllo della documentazione non va dimenticata la documentazione di origine esterna, ed in particolar modo la legislazione applicabile.

Per tale motivo le normative applicabili all'attività produttiva dell'azienda, oltre ad essere prontamente disponibili, devono essere elencate in apposito registro mantenuto costantemente aggiornato (Allegato 2).

Esempi di normativa applicabile sono: la legge 5 dicembre 1985, n. 730, intitolata "Disciplina dell' Agriturismo"; Legge Regionale 7 settembre 1988, 22 relativa requisiti tecnici e igienico - sanitari delle strutture destinate ad attività agrituristiche.

CAPITOLO 2

RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

1. *Attenzione focalizzata al cliente*

La Direzione di ciascuna struttura, in un'ottica di miglioramento continuo, si deve porre fra gli obiettivi primari la piena soddisfazione dei propri clienti nonché l'efficienza dei propri processi produttivi.

2. *Politica della Qualità*

Per le finalità di cui sopra, l'alta Direzione deve definire un documento contenente la Politica della Qualità.

La Direzione si impegna a diffondere i contenuti della Politica della Qualità a tutto il personale attraverso mirati incontri di formazione ed informazione.

ESEMPIO DI POLITICA DELLA QUALITÀ'

1 - Il nostro primo desiderio ed impegno è di stabilire con gli ospiti un rapporto di amicizia e collaborazione. Ci adoperiamo per la comodità e la serenità dell'accoglienza augurandoci di ricevere rispetto per il nostro lavoro. Siamo comunque pronti a rimediare ad eventuali manchevolezze offrendo tutta la nostra disponibilità.

2 - Desideriamo che fin dal primo contatto i nostri ospiti si sentano a proprio agio, abbiano informazioni precise sull'azienda, le possibili sistemazioni, i servizi e le tariffe. Perciò abbiamo realizzato un foglio informativo, che avrete ricevuto se ci avete scritto o telefonato, o che potrete richiedere venendoci a visitare.

3 - Appena perfezionata una prenotazione, avrete conferma scritta degli accordi presi con indicate le caratteristiche dell'alloggio, la capacità ricettiva, il periodo di soggiorno, il prezzo, gli eventuali servizi non compresi nel prezzo e ogni altra condizione concordata.

4 - Vogliamo che raggiungete la nostra azienda con facilità. Per questo, vi daremo informazioni dettagliate per arrivare senza problemi e recapiti utili per comunicarci un eventuale contrattempo. Se tardate rispetto all'appuntamento stabilito, datecene tempestiva comunicazione per consentirci di ricevervi nel modo migliore.

5 - Prima della consegna abbiamo accuratamente ordinato e pulito gli alloggi a Voi riservati e verificato la funzionalità di arredi e attrezzature. Se qualcosa non fosse a posto, vi preghiamo di segnalarcelo immediatamente; provvederemo, per quanto possibile, a rimediare con la massima sollecitudine.

6 - Desideriamo che gli ospiti della nostra azienda godano della amenità e della tranquillità del luogo. Abbiamo cura per questo che non vi siano rumori che possano disturbare il soggiorno, sia all'interno, sia nelle immediate vicinanze. Vi preghiamo di contribuire al mantenimento della tranquillità, soprattutto dalle 14 alle 16 e dalle 23 alle 8 del giorno seguente.

7 - Per rendere più accogliente la nostra azienda abbiamo particolare cura degli spazi verdi riservati agli ospiti, intorno alle case o destinati al riposo e al gioco. Per questo ci preoccupiamo del taglio periodico dell'erba, della presenza di zone ombreggiate, di eliminare ogni fonte di pericolo derivante da rifiuti, macchinari, attrezzi o sostanze nocive. Le aree riservate agli addetti al lavoro agricolo sono opportunamente indicate o recintate.

8 - Desideriamo che i nostri ospiti possano conoscere l'agricoltura, la natura, il paesaggio, le tradizioni, i prodotti tipici, la gastronomia, l'artigianato della nostra terra. Nel vostro alloggio troverete documentazione su tutto questo; siamo a vostra disposizione per suggerirvi itinerari e luoghi da visitare. Vi daremo anche ogni informazione utile a raggiungere con facilità tutti i servizi essenziali.

9 - Teniamo al benessere e alla salute dei nostri ospiti. Per questo rivolgiamo particolare attenzione al rispetto delle norme di sicurezza e alla rimozione di ogni fonte di rischio. L'azienda dispone comunque del necessario per il pronto soccorso e vi saranno dati i numeri telefonici da chiamare in caso di emergenza. Siamo assicurati in caso di responsabilità civile verso terzi.

10 - Nel caso in cui gli accordi lo prevedano, i pasti saranno preparati impiegando prevalentemente i prodotti agricoli e zootecnici della nostra azienda, oppure prodotti tipici della zona; cercheremo così di farvi degustare le specialità della cucina locale, offrendovi il massimo di genuinità e di freschezza.

11 - Ci preoccupiamo di difendere il paesaggio e l'ambiente naturale. Curiamo per questo la manutenzione degli edifici, soprattutto di quelli antichi di cui conserviamo rigorosamente le caratteristiche architettoniche e i materiali originari. Tuteliamo l'ambiente naturale, conservando e curando alberi, siepi, macchie, filari, sentieri; limitiamo l'impiego di prodotti chimici in agricoltura per favorire il rifugio della fauna selvatica.

3. Definizione degli Obiettivi

Per le diverse funzioni dell'organizzazione, poste a differenti livelli, devono essere identificati appositi obiettivi di miglioramento e di monitoraggio dei processi condivisi fra la Direzione e le diverse funzioni della struttura.

Gli obiettivi devono essere realistici, definiti nel tempo e coerenti con la politica per la qualità stabilita.

Esempi di possibili obiettivi per la qualità possono essere:

- Aumentare la scelta dei servizi fruibili dagli ospiti;
- Migliorare l'accesso ai servizi (prenotazioni via Internet, etc.);
- Ridurre i tempi di risposta;
- Migliorare l'informazione all'utente;
- Migliorare i collegamenti con le agenzie turistiche;
- Aumentare la professionalità del personale;
- Ridurre gli sprechi e/o i costi della non qualità

Per questo motivo, la Direzione deve redigere annualmente apposita Tabella Indicatori della Qualità (Allegato 3), la quale riporta, per ogni obiettivo aziendale, l'indicatore, il traguardo da raggiungere, l'azione ed i responsabili per il suo conseguimento.

4. Rappresentante della Direzione

La direzione deve nominare un membro della propria struttura direzionale, denominato Responsabile Qualità, quale proprio rappresentante con specifica delega ed autorità per:

- assicurare il rispetto delle prescrizioni contenute nel presente manuale;
- riferire alla Direzione sul raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati;
- verificare la soddisfazione del cliente.

5. Riesame della Direzione

Almeno una volta all'anno la Direzione deve riesaminare il proprio sistema di gestione per:

- Verificarne l'adeguatezza e l'efficacia;
- Individuare e valutare le opportunità di miglioramento del sistema stesso;
- Aggiornare la politica (se necessario);
- Aggiornare gli obiettivi della qualità.

In particolare gli elementi che necessariamente devono essere presi in considerazione dalla Direzione sono:

- Disponibilità e competenza del personale;
- Adeguatazza delle infrastrutture;
- Andamento delle azioni di miglioramento e dei progetti in corso;
- Analisi sulla soddisfazione del cliente;
- Raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati;
- Reclami dei clienti;
- le raccomandazioni per il miglioramento;
- altri dati ed indicatori a sua disposizione.

In funzione di quanto esaminato, la Direzione deve stabilire ed attuare:

- azioni dirette ad ottimizzare la normale operatività;
- azioni correttive o preventive (vedi capitolo Misurazioni, Analisi e Miglioramenti);
- progetti di miglioramento o di sviluppo.

Il risultato del riesame della direzione deve essere documentato e comunicato a tutto il personale.

CAPITOLO 3

GESTIONE DELLE RISORSE

1. Messa a disposizione delle risorse

La Direzione aziendale, allo scopo di attuare e tenere aggiornato il Sistema di Gestione per la Qualità e migliorarne in modo continuo la sua efficacia accrescendo, così, la soddisfazione dei propri clienti deve assicurare che siano state individuate e messe a disposizione della struttura le risorse necessarie per attuare le strategie e conseguire gli obiettivi prefissati.

La Direzione si deve impegnare altresì, ad adeguare le risorse presenti nell'organizzazione nel caso queste si dimostrano inadeguate o insufficienti.

Per conseguire le finalità precedenti si deve procedere alla definizione:

- dell'Organigramma aziendale e del relativo mansionario (Allegato 4), delle competenze delle singole unità organizzative e dei requisiti di accesso (vedi paragrafo successivo);
- delle risorse materiali e delle relative attività di manutenzione, taratura, verifica necessarie per garantirne la continua efficacia.

2. Competenza, consapevolezza e addestramento delle risorse umane

Un quadro generale sulle competenze necessarie affinché una risorsa umana possa far parte di una determinata unità organizzativa deve essere dettagliato all'interno di apposita tabella relativa ai Livelli Professionali Interni (Allegato 5).

Tra i requisiti richiesti possiamo trovare:

- *Istruzione di base*: il titolo di studio conseguito e, ad esempio, la conoscenza di lingue straniere per il personale che opera alla reception;
- *Attitudini personali*: rientrano in questo ambito le capacità relazionali che, per ruoli a contatto con la clientela, sono fondamentali;
- *Esperienza professionale*: alcuni servizi devono essere erogati non solo da personale qualificato, addestrato e con abilità personali, ma soprattutto con esperienze che gli consentono di gestire situazione/problemi che richiedono un'immediata gestione/risoluzione. Avere un personale abile a gestire queste situazioni può diventare un punto di forza della struttura;
- *competenza*: dimostrata capacità di saper utilizzare conoscenze ed abilità;
- *Addestramento*: in alcuni casi i requisiti sono già definiti (ad esempio il brevetto per il personale di salvataggio); l'addestramento può essere realizzato anche attraverso affiancamento a personale più esperto.

Il Responsabile Qualità, una volta in possesso dei fabbisogni formativi complessivi, deve predisporre un Programma di Formazione ed Informazione annuale (Allegato 6), definendo, fra l'altro, i contenuti formativi, l'erogatore, l'impiego del personale.

Le materie su cui deve essere effettuato l'addestramento del personale, generalmente, sono:

- Normative e/o prescrizioni tecniche;
- Nuove tecnologie;
- Nuove metodologie di lavoro;
- Manuale della Qualità e/o procedure operative richiamate dallo stesso.

Per il personale di nuova assunzione si prevedono programmi di istruzione a vari livelli finalizzati all'apprendimento delle specifiche mansioni da svolgere.

La presenza del personale ad un'attività formativa devono essere registrate su apposito Foglio Presenze (Allegato 7). Tale modulo viene, quindi, inviato all'ufficio gestione personale che

provvederà all'aggiornamento della Scheda Personale (Allegato 8) relativa al generico partecipante all'attività di formazione. Lo stesso modulo deve contenere, oltre alle informazioni relative all'attività formativa, anche i dati relativi al curriculum professionale dello stesso.

Il neo assunto o il personale preesistente adibito a nuove mansioni viene affiancato al personale più esperto perché maturo esperienza professionale.

La Direzione individua il personale che dovrà curare l'affiancamento dandone comunicazione all'ufficio che gestisce il personale affinché questo aggiorni la relativa documentazione.

Durante il periodo di affiancamento vengono fornite tutte le informazioni relative alle norme di sicurezza da rispettare sul luogo di lavoro, alle modalità operative definite nelle procedure del Sistema Qualità, alle norme tecniche, alle leggi di settore e a ogni altro requisito esplicito, implicito o cogente che ha influenza diretta e indiretta sul lavoro e sulla qualità del prodotto.

L'ufficio gestione del personale deve inserire le notizie ricevute sull'andamento della formazione nell'apposita Scheda Personale.

La durata del periodo di affiancamento può variare in base alla tipologia di lavoro ed al livello di apprendimento del nuovo assunto. Tuttavia il periodo minimo di affiancamento verrà individuato, dalla Direzione, all'interno della tabella Livelli Professionali Interni.

3. Gestione e manutenzione delle attrezzature

Le infrastrutture e le attrezzature che hanno un impatto significativo sui servizi erogati devono essere identificate all'interno di apposito Elenco Attrezzature (Allegato 9), e devono essere attuate azioni mirate alla loro gestione, limitando al minimo gli effetti negativi che si possono avere sulla clientela attraverso un'adeguata gestione delle manutenzioni.

Proprio per questo motivo le attrezzature e le infrastrutture devono essere soggette a manutenzioni e revisioni periodiche. Per ciascuna attrezzatura deve essere predisposta apposita Scheda di Manutenzione (Allegato 10) che descriva dettagliatamente la cadenza di manutenzione, l'attività di manutenzione da eseguire e il documento di registrazione dell'attività svolta (questo può anche essere rappresentato da un rapporto di controllo tecnico compilato dal responsabile interno o rilasciato dal manutentore, nell'ipotesi di attività delegata all'esterno). La corretta esecuzione delle attività di verifica e manutenzione è garantita dal rispetto delle indicazioni contenute nei libretti d'uso e dalla realizzazione delle attività descritte ad opera di personale esperto ed allo scopo qualificato.

4. Ambiente di Lavoro

La sicurezza del personale della struttura, durante l'esecuzione delle attività, deve essere garantita dalla presenza di appositi piani di sicurezza e dal rispetto del Documento di Valutazione dei Rischi presente in azienda nel rispetto del D. Lgs 626/94.

Tutti gli operatori devono essere, inoltre, qualificati ed addestrati al corretto utilizzo delle attrezzature di lavoro. Le attrezzature stesse devono essere conformi alle normative sulla sicurezza sul lavoro e dotate di tutte le misure atte a ridurre il rischio di infortuni. Nel documento di valutazione dei rischi deve essere inoltre individuato, fra l'altro, il responsabile della sicurezza aziendale.

Periodicamente il Responsabile Qualità deve monitorare il grado di soddisfazione del personale attraverso appositi questionari informativi.

Scopo dei questionari informativi è quello di sondare le opinioni su quanto l'organizzazione stessa soddisfa, in termini di adeguatezza dell'ambiente di lavoro, le esigenze e le aspettative del personale.

CAPITOLO 4

EROGAZIONE DEL SERVIZIO

1. Pianificazione della erogazione del servizio

La pianificazione risulta un'attività chiave per poter efficacemente fornire i propri servizi. Per questo motivo, la Direzione aziendale deve:

- Definire le caratteristiche del servizio tenendo presente quelli che sono i requisiti minimi da dover rispettare (Allegato 11). I requisiti dei servizi possono essere indicati su apposita Carta dei Servizi, ove presente, oppure su altri documenti quali ad esempio brochure, materiale promozionale, etc.;
- Identificare i processi legati alla realizzazione del servizio,
- Stabilire i criteri e i metodi per assicurare l'efficace funzionamento dei servizi, comprese le necessarie attività di controllo e verifica;
- Stabilire le risorse necessarie.

La descrizione dei processi individuati può ricorrere anche a rappresentazioni grafiche che aiutino ad evidenziarne la sequenza.

Un esempio semplificato e non esaustivo di rappresentazione del processo principale può essere composto dalle fasi di seguito illustrate nella seguente tabella:

ELEMENTI IN INGRESSO	ATTIVITÀ	ELEMENTI IN USCITA
COMMERCIALE		
Richiesta cliente e disponibilità di camere	Elaborazione di un preventivo	Offerta scritta o verbale
Conferma cliente scritta o verbale	Accettazione prenotazione	Conferma al cliente; Informazione al personale interessato
APPROVVIGIONAMENTI		
Richiesta cliente	Valutazione necessità di approvvigionamento	Analisi delle scorte
Analisi delle scorte	Gestione ordini d'acquisto	Emissione ordine
Merce in arrivo	Controlli in accettazione	Firma DDT/Bolle
EROGAZIONE DEI SERVIZI		
Arrivo cliente	Accettazione	Registrazione e informazione al personale interessato
Informazione al personale interessato	Soggiorno del cliente presso la struttura con fruizione dei servizi principali ed accessori	Eventuali segnalazioni/reclami del cliente
Informazione al personale interessato	Attività interne di pulizia e manutenzioni ordinarie e straordinarie nonché di approvvigionamento in funzione della necessità e della programmazione	
Dati del soggiorno	Verifica in uscita	Pagamento

Questionari, interviste, indicatori	Analisi della soddisfazione del cliente	Analisi dei dati, ed eventuali azioni di miglioramento
---	---	--

2. *Processi relativi al cliente*

E' responsabilità della Direzione capire e soddisfare i requisiti del clienti, non solo quelli specificati ma anche quelli generalmente attesi e/o cogenti.

La veridicità di tutte le informazioni promozionali e/o commerciali comunicate ai clienti è il primo passo per la loro soddisfazione, indipendentemente dalle modalità (brochure, depliant, sito internet) o dal tipo (offerte per i fine settimana).

Per la Direzione aziendale è fondamentale porsi nell'ottica del cliente che può intendere impliciti uno o più aspetti relativi ai servizi offerti (ad esempio disponibilità di parcheggi gratuiti all'aperto e di parcheggi al coperto a pagamento). In questa logica vanno anche evitate le informazioni generali che spesso vengono riportate.

I periodi della stagione ricettiva (ad esempio bassa, media e alta) diventano importanti per la tipica differenziazione delle tariffe e della disponibilità di uno o più servizi; è opportuno, al tal proposito, chiarire quelli che sono i listini in vigore.

Anche riguardo ai cataloghi distribuiti ai tour operator che riportano i servizi e le caratteristiche della struttura, è opportuno analizzare attentamente le informazioni ivi contenute, emettendo formale comunicazione agli stessi per eventuali informazioni non del tutto chiare o per servizi non più attivavi rispetto al passato.

Infine, in funzione della tipologia della clientela è opportuno prevedere una traduzione in lingua del materiale utilizzato.

Tutti questi documenti devono essere verificati dalla Direzione prima della loro emissione e distribuzione.

Così come devono essere verificate dalla Direzione, prima di essere comunicate al cliente, tutte le informazioni sui servizi e le tariffe specificate all'interno di apposite offerte e/o contratti non generalizzati ma emessi per soddisfare specifiche esigenze.

Il personale addetto alla reception dovrebbe inoltre invitare la clientela ad esternare eventuali esigenze particolari. Sebbene presenti su cataloghi/listini, anche verbalmente vanno fornite ai clienti le informazioni più significative (ad esempio accettabilità o meno degli animali).

A fronte delle conferme da parte dei clienti, l'aggiornamento della disponibilità delle camere diviene importante, anche per consentire la programmazione agli altri reparti (ad esempio pulizia piani, servizi di ristorazione, etc.).

La chiusura della fase commerciale avviene all'arrivo del cliente con l'inizio del soggiorno quando si provvede alla raccolta delle informazioni richieste (ad esempio generalità, conferma delle informazioni previste dalla prenotazione) o comunque previste dalla legge (firma sulla scheda di notifica della pubblica sicurezza) con la conseguente consegna della camera assegnata.

In questa fase dovranno essere gestite anche eventuali richieste di modifiche; in particolare va comunicato al cliente la possibilità o l'impossibilità a poter soddisfare nuove esigenze.

Particolare attenzione, inoltre, va prestata anche alla gestione dei dati sensibili come previsto dal D.Lgs. n° 196/2003 (testo unico sulla privacy); specificatamente sarebbe opportuno stabilire come gestire le eventuali situazioni in cui i clienti non dovessero fornire l'assenso (ad esempio gestione delle chiamate al cliente o di visite in albergo, gestione delle urgenze)

3. *Comunicazione con il cliente*

In un settore ove la parte immateriale dell'offerta incide sulla qualità, la chiarezza delle comunicazioni relative ai requisiti dei servizi offerti gioca un ruolo di primaria importanza.

Proprio per questo motivo occorre la massima chiarezza su tutte le caratteristiche dei servizi offerti, come per esempio:

- Orari di disponibilità dei servizi (bar, prima colazione, ristorante, parcheggio, ect.)
- Tariffe applicate;
- Disponibilità o limitazioni per alcuni servizi (ad esempio animazione);
- Informazioni su città d'arte, o su attrazioni turistiche vicine alla struttura in cui si alloggia.

Inoltre è necessario attivare comunicazioni verbali o scritte per la gestione degli eventuali casi di disservizi o di segnalazioni; la sensibilità del personale nel ricontattare il cliente può giocare un ruolo chiave per riconquistarlo, sia durante il soggiorno sia nel caso in cui sia già patito.

4. Progettazione e sviluppo

La progettazione e lo sviluppo sono gli strumenti mediante i quali è possibile gestire cambiamenti significativi dell'organizzazione della struttura (erogazione di nuovi servizi, organizzazione di eventi e convegni, ect.).

Sarà compito dell'ufficio progettazione e sviluppo seguire i seguenti passaggi:

1. Pianificazione della progettazione: è il passo necessario per individuare le attività oggetto del progetto, il personale da coinvolgere ed i tempi ed i costi per lo sviluppo del progetto stesso;
2. Riesame degli elementi in ingresso alla progettazione: le informazioni di base per sviluppare un nuovo progetto possono derivare da richieste del cliente, dai risultati ottenuti da precedenti progetti, dalle indicazioni ricavate da esperienze del personale. L'input iniziale può comunque nascere anche all'interno della struttura, ad esempio a fronte di potenziali richieste non ancora coperte dalla concorrenza. Utili o necessari riferimenti vengono forniti dalle eventuali norme/leggi applicabili.
3. Verifica e riesame della progettazione: durante lo sviluppo del progetto devono essere previsti momenti di verifica e di riesame dello stesso. Le verifiche sono mirate ad analizzare la completezza dei risultati del progetto in funzione degli elementi in ingresso (es. disponibilità di traduttori per un congresso in lingua straniera), mentre i riesami sono momenti collegiali in cui ogni funzione interessata (direzione, cucina, reception) analizza le attività di propria competenza e ne valuta i risultati assieme agli altri.
4. Validazione della progettazione: la validazione ha l'obiettivo di analizzare la capacità del progetto di rispondere all'uso atteso. Quando possibile può essere svolta tramite l'applicazione a scopo dimostrativo del servizio messo a punto (ad esempio assaggio del menù e visita alla disposizione della sala qualche giorno prima dell'evento). Quando non è possibile valicare il progetto prima dell'erogazione, può anche essere accettata la valutazione della soddisfazione dei clienti a servizio erogato.

Un esempio di progettazione può essere quello relativo all'organizzazione di un evento congressuale:

ELEMENTI IN INGRESSO	FASI PROGETTAZIONE	ELEMENTI IN USCITA
<ul style="list-style-type: none"> • Richiesta cliente • Idea di base • Risorse 	Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Piano di progetto • Responsabile progetto • Figure coinvolte
<ul style="list-style-type: none"> • Data e durata convegno • Professione dei partecipanti • Età media dei partecipanti • Numero dei partecipanti • Necessità di interpreti 	Raccolta e riesame dati in ingresso	<ul style="list-style-type: none"> • Dati completi e non in contraddizione tra di loro

ELEMENTI IN INGRESSO	FASI PROGETTAZIONE	ELEMENTI IN USCITA
<ul style="list-style-type: none"> • Dati in ingresso • Risorse • Servizi esistenti 	Progettazione di dettaglio del convegno	<ul style="list-style-type: none"> • Sala convegno • Numero e disposizione dei posti • Attrezzature • Interpreti • Supporti didattici • Personale di supporto
<ul style="list-style-type: none"> • Dati in ingresso • Risorse • Servizi esistenti 	Progettazione di dettaglio del soggiorno e catering	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio navetta da e per stazione/aeroporto • Pernottamenti • Coffee break • Menù pranzi di lavoro • Menù a tema cena di gala • Nuove ricette • Piano HACCP per nuove ricette
<ul style="list-style-type: none"> • Dati in ingresso • Risorse • Servizi esistenti 	Progettazione di dettaglio per il tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> • Escursioni • Visite guidate • Animazione
<ul style="list-style-type: none"> • Risultati della progettazione 	Riesame e verifica	<ul style="list-style-type: none"> • Congruità dei programmi del tempo libero con gli orari di lavoro, l'età dei convegnisti, ect. • La congruità del menù con la nazionalità dei convegnisti
<ul style="list-style-type: none"> • Esecuzione servizio 	Validazione	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di soddisfazione dei clienti

5. Approvvigionamento

La qualità dei prodotti/servizi acquistati possono influenzare la qualità dei servizi erogati. In tal senso la struttura deve definire semplici ma efficaci metodi di analisi in funzione del tipo di fornitore e della criticità della fornitura. La valutazione dovrebbe evidenziare la capacità del fornitore di soddisfare i requisiti richiesti, e dovrebbero perciò riguardare essenzialmente la sua struttura operativa e organizzativa (se ad esempio la tempestività degli interventi di manutenzione in emergenza è un requisito richiesto, l'esistenza di tecnici qualificati con automezzo aziendale attrezzato ed un piano di reperibilità 0-24 ore costituiscono condizioni necessarie per garantire detti interventi).

Primo punto, a cura del responsabile della funzione approvvigionamento è quello di effettuare una classificazione per tipologie di forniture all'interno ai apposito elenco (Allegato 12); esse potrebbero essere raggruppate come segue:

- Prodotti: alimenti, mobilio, impianti, attrezzature, prodotti per la pulizia, divise per il personale, etc.;
- Servizi: lavanderia, pulizie, manutenzione degli impianti, assistenza hardware/software, giardinaggio, animazione, etc.;

Per ciascuna delle suddette categorie devono essere identificati i metodi di selezione dei fornitori (es. ordini di prova, visita in azienda, curriculum professionale, ect.) e le caratteristiche di cui

essi devono essere dotati per poterli valutare e qualificare (es. applicazione dell'HACCP per i fornitori di generi alimentari, etc.).

I fornitori qualificati secondo quanto descritto devono essere inseriti nell'apposito Elenco Fornitori Qualificati (Allegato 13).

Successivamente la struttura deve verificare che la qualità delle forniture nel tempo sia garantita. Alcune delle caratteristiche che potrebbero essere controllate sono ad esempio: tempi di consegna, qualità del prodotto, varietà dei prodotti, tempestività nei casi d'urgenza, etc.

La Direzione aziendale deve individuare il/i responsabile/i che hanno l'autorità per emettere gli ordini d'acquisto. L'emissione degli ordini d'acquisto può assumere diverse forme (scritta, verbale, con riferimento ad un catalogo, ect.) e modalità differenti (ad esempio singoli ordini, contratti di fornitura, etc.); l'importante che le informazioni specificate all'interno dell'ordine d'acquisto siano chiare, complete ed adeguate.

Relativamente ai differenti acquisti effettuati devono essere specificati i controlli in accettazione previsti, quali ad esempio tempi di consegna, qualità e funzionalità del prodotto, rispetto ordine – bolla, etc.

6. Erogazione dei servizi

La logica della chiarezza e della trasparenza nei confronti della clientela deve portare alla definizione e comunicazione delle caratteristiche dei servizi offerti, nonché il livello di qualità delle stesse.

Esempi di caratteristiche valutabili dal punto di vista qualitativo sono:

- Caratteristiche fisiche quali le dimensioni ed il comfort delle camere e delle parti comuni, la qualità del tovagliato o della biancheria;
- Caratteristiche di servizio quali l'accessibilità alla struttura, la disponibilità del servizio (orari di apertura del bar e della reception), i tempi di servizio, la frequenza o il grado di approfondimento della pulizia, il livello di conoscenza delle lingue straniere da parte del personale, il livello di insonorizzazione delle camere, la dotazione e la funzionalità degli accessori presenti nelle camere e nei bagni, la varietà dei menù.

Legato al servizio è fondamentale il concetto del suo controllo; esso deve essere costituito da un ottimale rapporto fra autocontrollo degli operatori e verifiche sul servizio (da svolgersi durante la sua erogazione) da parte dei singoli responsabili.

Dove ritenuto utile, in relazione alla complessità delle attività ed alla qualificazione del personale, devono essere rese disponibili le istruzioni necessarie a garantire la corretta esecuzione dei compiti di ciascuno (vedi Capitolo 1 presente manuale).

Per quanto riguarda i controlli opportuni o necessari, essi devono essere previsti laddove in una fase del servizio si dovesse verificare una caratteristica qualitativa del servizio realmente critica o comunque significativa. In tal senso il controllo diventa uno strumento utile per prevenire eventuali problemi. Data questa premessa, il sistema deve consentire la garanzia dei livelli qualitativi stabiliti, anche in periodi di punta o in assenza dei responsabili delle singole attività considerate.

Le forme di controllo necessarie a garantire il mantenimento delle caratteristiche qualitative dei propri servizi sono:

- I controlli in accettazione come precedentemente indicato;
- I controlli effettuati dai responsabili dei servizi;
- Le attività di autocontrollo dei singoli addetti;
- I controlli già previsti per i servizi (e gli impianti) che richiedono il rispetto di norme/leggi applicabili (es. Autocontrollo Igienico).

Di tali controlli vanno conservate registrazioni adeguate per poter mantenere traccia delle attività svolte e poterne dare evidenza; essi devono attestare chiaramente l'esito del controllo a fronte dei criteri qualitativi stabiliti ed identificare l'esecutore del controllo. Il periodo ed il metodo di

conservazione sono funzione delle esigenze della Direzione, di un potenziale cliente che richieda verifiche sul servizio avuto nonché dell'esistenza di imposizioni di legge.

7. Proprietà del cliente

La struttura deve dimostrare cura ed attenzione per i beni di proprietà del cliente, siano essi materiali (preziosi o denaro) che immateriali (dati personali); in tal senso devono essere chiarite le responsabilità per gli eventuali furti e danneggiamenti individuando servizi (casseforti) e/o metodi comunicativi (informazioni alla reception e/o in camera) che cerchino di prevenire eventuali fraintendimenti fra cliente e Direzione.

Di eventuali perdite o danneggiamenti deve essere prontamente data informazione all'interessato.

8. Conservazione dei prodotti

La struttura deve preoccuparsi di garantire la conformità dei prodotti conservati, siano essi di sua proprietà che dei clienti.

I luoghi atti alla conservazione degli stessi possono essere magazzini in cui stoccare derrate alimentari o altro.

Le tipologie di prodotti che possono essere conservati sono ad esempio:

- Prodotti alimentari;
- Prodotti per la pulizia e /o la manutenzione.

Nel caso di prodotti alimentari si deve far riferimento a quanto previsto dal sistema HACCP della struttura.

Per i prodotti che possono dare problemi nel loro utilizzo è necessario (vedere il D.Lgs. n°626) avere a disposizione le relative schede di sicurezza (ad esempio i prodotti per le attività di pulizia, di manutenzione delle attrezzature e/o del verde tipo acidi o similari).

9. Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

Per tutti i dispositivi di monitoraggio e misurazione utilizzati dalla struttura per controllare la conformità dei propri servizi ai requisiti qualitativi stabiliti è utile verificare periodicamente la loro adeguatezza ed efficacia nel tempo.

Esempi dei dispositivi di cui sopra sono:

- Questionari di soddisfazione del cliente;
- Software per il controllo di gestione;
- Termometri per le celle frigorifere.

CAPITOLO 5

MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI

1. Soddisfazione del Cliente

Il Responsabile Qualità deve, mediante l'invio di apposito Questionario Informativo (Allegato 14), effettuare indagini presso i clienti al fine di testarne la soddisfazione. Tale indagine deve essere effettuata sul 100% degli ospiti.

Il questionario, composto da 12 domande, deve generalmente raccogliere informazioni su alcuni importanti indici della soddisfazione del cliente:

- aspetti relazionali;
- qualità dei servizi erogato;
- organizzazione e infrastrutture.

Per ognuno degli indicatori sopra indicati vengono presentati alcuni aspetti salienti per i quali l'intervistato è chiamato a dare una valutazione. Tale valutazione riguarda:

- l'importanza (rispondendo alla domanda importante con un SI o con un NO);
- le modalità di erogazione del servizio (esprimendo un giudizio tra Scadente, Mediocre, Sufficiente e Buono).

Per l'analisi dei dati derivanti dalle interviste si assegna agli aspetti indicati come importanti un punteggio pari a 2, a quelli indicati come non importanti un punteggio pari a 1. Ad ogni giudizio viene assegnato un punteggio secondo la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Scadente	-10
Mediocre	0
Sufficiente	5
Buono	10

La valutazione del livello di soddisfazione avviene sulla base delle seguenti indicazioni:

LIVELLO DI SODDISFAZIONE	PUNTEGGIO
Molto insoddisfatto	Minore di 10
Insoddisfatto	Tra 10 e 60
Migliorabile	Tra 60 e 120
Soddisfatto	Tra 120 e 180
Molto soddisfatto	Oltre 180

Il responsabile qualità può utilizzare altre fonti di informazione sulla soddisfazione dei clienti quali:

- reclami, comunicazioni e suggerimenti dei clienti;
- percentuale di ritorno dei clienti fidelizzati;
- numero di nuovi clienti acquisiti tramite passaparola;

2. Verifiche Ispettive Interne

La struttura si deve accertare sistematicamente della corretta applicazione del Sistema Qualità mediante verifiche ispettive interne (VII).

Le verifiche ispettive sono di due tipi:

- verifiche ispettive periodiche;
- verifiche ispettive occasionali.

Le verifiche ispettive periodiche hanno il fine di monitorare nel tempo che il Sistema Qualità sia stato efficacemente attuato, mantenuto aggiornato e che lo stesso sia conforme a quanto pianificato e sia conforme ai requisiti del presente manuale.

Le verifiche ispettive occasionali scaturiscono da una:

- rilevazione di una o più non conformità;
- introduzione di nuovi documenti o nuovo personale;
- chiusura di un'azione di miglioramento;
- necessità ravvisata dal Responsabile Qualità.

In ogni caso, almeno 15 giorni prima dell'esecuzione della visita ispettiva, il Responsabile Qualità provvederà ad avvisare il personale interessato mediante comunicazione interna.

Nella comunicazione verrà indicato: l'area sottoposta a verifica, il responsabile coinvolto e la data in cui la verifica ispettiva verrà condotta.

Le verifiche ispettive periodiche devono essere pianificate in apposito calendario (Allegato 15); in tale modulo vengono indicate oltre le aree sottoposte a verifica anche i responsabili e la distribuzione nell'anno delle verifiche.

La frequenza con cui vengono effettuate le varie verifiche ispettive tiene conto della criticità delle attività in verifica e delle non conformità riscontrate negli ultimi due anni. In ogni caso la frequenza delle verifiche è tale che fra una verifica e la successiva non intercorrano mai più di 12 mesi.

Le verifiche ispettive devono essere effettuate da personale qualificato come *auditor* secondo i dettami stabiliti dalla norma UNI EN 19011 o UNI EN 30011 (in questo secondo caso è necessaria esperienza triennale nella conduzione di verifiche ispettive interne).

La verifica deve essere condotta seguendo il documento (capitolo del Manuale Qualità, procedura, istruzione) ed investendo, durante l'esame, tutte le funzioni aziendali interessate al documento stesso. Nell'eseguire la verifica viene utilizzato il documento di riferimento quale lista di riscontro, e i risultati vengono sintetizzati su apposito Rapporto di Verifica Ispettiva.

I rilievi emersi (situazioni di difformità rispetto a quanto descritto nei documenti del SQ) sono classificate come:

- *Non Conformità*: mancato soddisfacimento di uno specifico requisito della documentazione di riferimento (Manuale Qualità, Procedure o Istruzioni di lavoro);
- *Osservazione*: non conformità solo potenziale, che richiede, a giudizio del responsabile della verifica, ulteriori chiarimenti o maggiore attenzione nello svolgimento delle attività interessate.

Nel caso si rilevano Non Conformità, le stesse devono essere portate a conoscenza in modo formalizzato, alla Direzione, al Responsabile Qualità e al responsabile della funzione interessata, attraverso il verbale di verifica ispettiva.

Per ciascuna non conformità rilevata, il Responsabile Qualità deve eseguire tempestivamente un'analisi del rilievo al fine di individuare le cause che hanno portato alla non conformità stessa e intraprende le azioni di miglioramento volte all'eliminazione delle cause così da prevenire il ripetersi della non conformità medesima. Le azioni di miglioramento vengono notificate alla funzione aziendale interessata, concordando con questa anche i tempi e le modalità di attuazione. L'auditor, una volta in possesso di tutti i requisiti descritti nel precedente paragrafo, può svolgere verifiche ispettive interne soltanto nell'ipotesi in cui venga assicurata l'imparzialità delle stesse.

In ogni caso, il verificatore, qualificato come *auditor*, non può compiere visite ispettive sul proprio lavoro; tale vincolo permette di eliminare, all'interno dell'azienda, qualunque situazione che potrebbe compromettere il requisito dell'indipendenza tra verificatore e verificato.

3. Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi

Quando nello svolgimento delle attività vengono riscontrati prodotti o servizi non conformi (disservizi o anomalie sui prodotti), questi devono essere identificate, isolati (quando possibile per i prodotti, tipo un alimento deteriorato o un telecomando non funzionante, al fine di evitarne l'involontario utilizzo), registrati e trattati (riparati, eliminati, ect.)

Esempi di non conformità possono essere:

- Prenotazione errata;
- Indisponibilità di una camera/servizio non segnalata;
- Prenotazione non registrata;
- Alimento scaduto;
- Apparecchiatura non funzionante;
- Informazioni poco chiare verso i clienti.

In funzione della criticità della non conformità, devono essere individuate le persone responsabili per la decisione delle azioni da intraprendere per la risoluzione delle non conformità e per evitare che esse si manifestino nuovamente in futuro.

La raccolta e l'analisi delle registrazioni delle non conformità costituiscono un elemento fondamentale per il processo di miglioramento continuo del servizio al cliente e dell'organizzazione interna.

4. Miglioramento

La struttura per migliorare con continuità l'efficacia del proprio Sistema di Gestione per la Qualità sottopone, in corrispondenza del riesame periodico del sistema, ad analisi e revisione, fra l'altro, i seguenti elementi:

- Politica per la Qualità;
- Obiettivi per la Qualità;
- Risultati delle Verifiche Ispettive;
- Analisi dei dati;
- Azioni di miglioramento;
- Riesami di Direzione.

Azioni di miglioramento

Le azioni di miglioramento sono quelle azioni intraprese dall'organizzazione per eliminare le cause, reali o potenziali, di non conformità e per prevenire il loro ripetersi.

Le azioni di miglioramento possono essere originate da:

- rapporti di non conformità;
- verbali di verifica ispettiva;
- Riesame di Direzione;
- segnalazioni esterne.

Il Responsabile Qualità darà l'avvio a un'azione di miglioramento coinvolgendo le funzioni aziendali interessate ed eventualmente fornitori e committenti. Lo stesso Responsabile Qualità provvederà a registrare tutte le fasi in cui si sviluppa l'azione di miglioramento utilizzando il Rapporto Azione di Miglioramento (Allegato 16). In tale modulo, oltre alla descrizione della non conformità, reale o potenziale, viene descritto lo studio effettuato sulla non conformità medesima.

Tale studio viene condotto secondo i seguenti criteri:

- riesame della non conformità;
- analisi delle potenziali cause della non conformità;

- definizione delle azioni (correttive in caso di non conformità reale, preventive in caso di non conformità potenziale) da intraprendere, con i relativi tempi e responsabili, per evitare il ripetersi ovvero per prevenire il verificarsi;

Il Responsabile Qualità, individuata l'azione di miglioramento da attuare, sottopone la stessa alla Direzione per l'approvazione.

Le azioni di miglioramento possono coinvolgere nel merito anche i responsabili delle funzioni aziendali interessate, il committente o il fornitore. Nel caso di azioni di miglioramento in cui sia necessario coinvolgere il committente ovvero il fornitore le azioni medesime vengono concordate con lo stesso.

In sede di Riesame di Direzione, la stessa Direzione può decidere di intraprendere un'azione di miglioramento a seguito:

- del mancato raggiungimento di uno o più obiettivi fissati nella Politica della Qualità ovvero degli indicatori della Qualità fissati nel corso del Riesame di Direzione relativo all'anno precedente;
- dell'individuazione di tendenze negative sul Sistema Qualità ovvero sui risultati aziendali.

I reclami ovvero le segnalazioni esterne dei clienti generano sempre una non conformità.

Il trattamento delle non conformità, a riguardo, genera nella maggior parte dei casi l'apertura di un'azione di miglioramento. In particolare i reclami dei clienti, di particolare gravità o ripetuti e riguardanti i medesimi problemi, portano ad una più attenta valutazione delle relative cause.

La verifica dell'attuazione delle azioni di miglioramento è effettuata dal responsabile Qualità compilando il campo apposito nel Rapporto Azione di Miglioramento. In particolare, in base ai tempi previsti per la chiusura delle azioni stesse, il Responsabile verifica:

- se i tempi stessi sono stati rispettati
- se l'azione intrapresa è stata attuata.

In sede di chiusura dell'azione, il Responsabile Qualità deve pianificare, compilando gli appositi campi del modulo, la verifica dell'efficacia della stessa per verificare che l'azione intrapresa risulti efficace.

Qualora, un'azione intrapresa risulti inefficace, il Responsabile Qualità ha l'obbligo di aprirne una nuova ripercorrendo le fasi viste in precedenza.