

# **AUDIT SUI PROCESSI RELATIVI ALLE INFORMAZIONI DI RITORNO DAI CLIENTI**

(Traduzione del documento **APG-CustomerFeedback**, a cura del Comitato SGQ di AICQ)

## **1) Introduzione**

Il processo relativo alle informazioni di ritorno di clienti (processo "informazioni di ritorno") è parte integrante del SGQ e dovrebbe pertanto ricevere un'adeguata attenzione in sede di audit di parte terza. Le informazioni di ritorno dai clienti costituiscono un indicatore di prestazioni di primaria importanza che può essere utilizzato per valutare l'efficacia complessiva del SGQ. E' importante pertanto che l'auditor riscontri che:

- a) i canali di comunicazione dell'organizzazione con i clienti promuovano un'adeguata conoscenza del processo con cui i clienti possono fornire informazioni di ritorno;
- b) il processo "informazioni di ritorno" sia alimentato e comprenda dati rappresentativi, attinenti ed affidabili;
- c) questi dati siano analizzati effettivamente
- d) i risultati di questo processo forniscano informazioni utili al riesame della direzione ed agli altri processi del SGQ, nell'ottica di accrescere la soddisfazione del cliente e di favorire il miglioramento continuo.

## **2) Quali sono i requisiti?**

**2.1)** L'obiettivo generale della ISO 9001:2000, come riportato al punto 1.1 della norma, è quello di precisare i requisiti specifici di un SGQ quando l'organizzazione:

- a) ha l'esigenza di dimostrare la sua capacità di fornire **con regolarità prodotti che ottemperano ai requisiti dei clienti ed a quelli cogenti applicabili**, e
- b) desidera **accrescere la soddisfazione dei clienti** tramite l'applicazione efficace del sistema, ivi inclusi i processi per il miglioramento continuo del sistema e l'assicurazione della conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti applicabili.

**2.2)** Il punto 7.2.3 richiede all'organizzazione di *"stabilire ed attivare modalità efficaci per comunicare con il cliente in merito a .....le informazioni di ritorno da parte del cliente, inclusi i suoi reclami."*

**2.3)** Il punto 8.2.1 precisa:

*"L'organizzazione deve monitorare le informazioni relative alla percezione del cliente su quanto l'organizzazione stessa abbia soddisfatto i requisiti del cliente medesimo, rappresentando questo monitoraggio una delle misure delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità. Devono essere stabiliti "i metodi" per ottenere e per utilizzare tali informazioni."*

La Guida ISO TC 176 sulla terminologia (ISO/TC176/SC2/N526R) dà rilievo al fatto che "monitorare" significa "osservare, supervisionare, riesaminare, misurare o provare ad intervalli", soprattutto per regolare o tenere sotto controllo.

Per gli auditor è opportuno sapere che, nel punto 8.2.1 della ISO 9001:2000, non c'è alcun requisito che richiede specificatamente di effettuare indagini formali sulla soddisfazione dei clienti, o altre misurazioni di tale soddisfazione, pur se questo sarebbe naturalmente un utile strumento per monitorare la percezione dei clienti. E' pertanto importante che l'organizzazione cerchi di vedere le cose mettendosi dal punto di vista del cliente e **monitori le percezioni del cliente**; in talune situazioni può essere opportuno **misurare la soddisfazione** del cliente, pur se questo non è un requisito esplicito della norma.

NOTA: Oltre a questi riferimenti sul processo “informazioni di ritorno”, vi sono diversi riferimenti indiretti, in tutta la norma, che l’auditor dovrebbe tener in conto. Questi riferimenti alle informazioni di ritorno sono rintracciabili, ad esempio, nel processo di progettazione e sviluppo, di validazione dei processi, e di altri.

### **3) Cosa andrebbe visto in fase di audit sui processi relativi alle informazioni di ritorno dai clienti?**

La gestione delle informazioni di ritorno dai clienti è un processo e va quindi verificata come processo e non come “punto della norma”. Occorre inoltre valutare il modo con cui il processo è gestito (cfr. punto 4.1.c) della ISO 9001:2000) e la sua capacità di fornire informazioni significative attraverso cui giudicare l’efficacia complessiva del SGQ. Spetta all’organizzazione stabilire i modi con cui ottenere queste informazioni di ritorno (“*i metod*”).

L’auditor dovrebbe quindi essere a conoscenza dei molti fattori che possono influenzare l’approccio dell’organizzazione e dovrebbe riconoscere che non c’è alcuna “ricetta” prestabilita. Adeguata attenzione dovrebbe essere posta su fattori quali:

- dimensione e complessità dell’organizzazione
- grado di sofisticazione dei prodotti e dei clienti
- rischi associati con il prodotto
- diversità della base dei clienti

#### **3.1) In fase di preparazione (prima di un audit sul processo relativo alle informazioni di ritorno dei clienti)**

Occorre che l’auditor conosca le caratteristiche specifiche del prodotto dell’organizzazione che è probabile influenzino la soddisfazione dei clienti. L’auditor, nel corso dell’audit, dovrebbe essere attento a quelle indicazioni che possano suggerire la soddisfazione o insoddisfazione dei clienti, come base per l’audit del processo delle informazioni di ritorno dei clienti. Buone fonti, al riguardo, si possono trovare, ad esempio, in:

- Beni restituiti dal cliente
- Contenziosi in garanzia
- Fatture modificate
- Note di credito
- Articoli sui “media”
- Siti dei clienti
- Osservazioni dirette o comunicazioni con i clienti (ad esempio nel caso dei servizi).

#### **3.2) In fase di audit**

Alcuni degli aspetti che un auditor dovrebbe prendere in esame in fase di audit sul processo “informazioni di ritorno” sono:

- a) Qual è il risultato desiderato da questo processo? Quali sono le informazioni effettivamente disponibili sulla percezione dei clienti? Come sono utilizzate queste informazioni dalla direzione per introdurre miglioramenti dei prodotti, dei processi e del SGQ?
  - Queste informazioni riguardano tutte le categorie di clienti? Occorre ricordare che un’organizzazione può avere più categorie di clienti (cfr. la definizione di “cliente” nella ISO 9000:2000, punto 3.3.5). Ad esempio, un produttore può vendere un prodotto ad un grossista, che lo rivende ad un negozio, che a sua volta lo vende a pubblico. In questo caso l’organizzazione dovrebbe occuparsi di tutti i tre tipi di clienti, che possono avere ciascuno percezioni differenti. L’organizzazione potrebbe soddisfare un tipo di clienti e scontentare un altro tipo.

- b) **Come** sono raccolti i dati che alimentano il processo?

- Vi sono molti modi con cui un'organizzazione può monitorare le percezioni dei suoi clienti e l'auditor dovrebbe evitare idee preconcepite su come questo dovrebbe essere fatto. Possibili tecniche che un'organizzazione può utilizzare al riguardo includono:
  - Valutazioni "faccia a faccia", che possono risultare utili nel campo dei servizi, come gli alberghi ("*Come vi siete trovati in albergo?*") o i ristoranti ("*Speriamo che abbiate gradito il pranzo*").
  - Telefonate o visite periodiche o successive alla consegna di prodotti o servizi.
  - Questionari o indagini svolte dalla stessa organizzazione o affidate ad agenzie di ricerche sul mercato.
  - Altri contatti con il cliente, ad esempio tramite il personale di servizio o di installazione
  - Indagini interne tra il personale dell'organizzazione che è in contatto con i clienti
  - Valutazione della continuità di affari
  - Monitoraggio dei crediti esigibili, del contenzioso in garanzia, etc.
  - Analisi dei reclami dei clienti

Spesso i reclami sono le sole informazioni di ritorno **spontanee** che si ricevono dai clienti e queste dovrebbero essere analizzate per individuare andamenti, problemi principali, impatti, etc. Va peraltro chiaramente segnalato che i reclami dei clienti non possono essere la sola fonte per monitorare le percezioni dei clienti. L'auditor dovrebbe inoltre evitare di arrivare a conclusioni limitandosi ad esaminare i singoli reclami specifici, questi dovrebbero essere sempre visti nel contesto del loro impatto generale sul SGQ.

c) Che affidabilità hanno queste informazioni?

- Idealmente un'organizzazione dovrebbe monitorare le percezioni di tutti i suoi clienti, ma il costo che ne deriverebbe sarebbe proibitivo. E' pertanto necessario verificare i criteri adottati dall'organizzazione per il campionamento dei suoi clienti, in modo da assicurarsi che esso sia rappresentativo e rifletta i rischi sia dell'organizzazione sia dei suoi clienti.
- L'auditor dovrebbe cercar di verificare le informazioni fornitegli confrontandole con altre evidenze emerse nel corso dell'audit (CFR 3.1)
- In qualche caso può essere opportuno che l'auditor verifichi direttamente tali informazioni con i clienti dell'organizzazione, pur se ciò richiederà una certa dose di diplomazia.

d) Come sono analizzati i dati?

- Non è sufficiente la sola raccolta dei dati sulle percezioni dei clienti; l'auditor dovrebbe seguire tutto il processo per verificare che i dati siano stati analizzati (cfr. punto 8.4 della ISO 9001:2000) e quali conclusioni siano state tratte ai fini della efficacia del SGQ.
  - Sono evidenziate tendenze?
  - La situazione è stabile, sta migliorando o peggiorando?
  - Stanno cambiando le esigenze ed aspettative dei clienti?
- Può essere opportuno, pur se questo non è un requisito della ISO 9001:2000, chiedere all'organizzazione dei confronti industriali, o attività di "benchmarking", per porre in prospettiva le informazioni di ritorno dai clienti.

e) Come si inseriscono, nel quadro generale del SGQ, le informazioni raccolte con questo processo?

- Le organizzazioni dovrebbero utilizzare i risultati del processo "informazioni di ritorno" per far scattare delle azioni correttive o preventive e come misura generale delle prestazioni del SGQ. Andrebbe inoltre essere verificato in sede di audit il modo con cui questi processi interagiscono.
- L'auditor dovrebbe essere in grado di riconoscere che i dati acquisiti dal processo "informazioni di ritorno" costituiscono importanti dati di ingresso ad altri processi del SGQ, quali l'analisi dei dati, il riesame della direzione e i processi di miglioramento continuo.
- Un auditor, per fornire valore aggiunto, (cfr. anche documento guida "audit con valore aggiunto") dovrebbe assicurarsi che l'organizzazione riconosca i benefici che possono derivare da un sano processo "informazioni di ritorno" e incoraggiare l'organizzazione (ma non richiederle) di guardare oltre il semplice "rispetto dei requisiti della norma".

f) Quali sono i collegamenti con gli altri processi del SGQ?

- L'auditor dovrebbe riconoscere che il processo "informazioni di ritorno" ha importanti collegamenti ed interfacce con molti altri processi del SGQ connessi ad esempio (ma non solo) con i seguenti punti della norma:
  - 5.6 Riesame della direzione
  - 7.5.2 Validazione dei processi
  - 7.2.3 Comunicazioni con il cliente
  - 7.3.6 Validazione della progettazione e sviluppo
  - 7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche alla progettazione e sviluppo