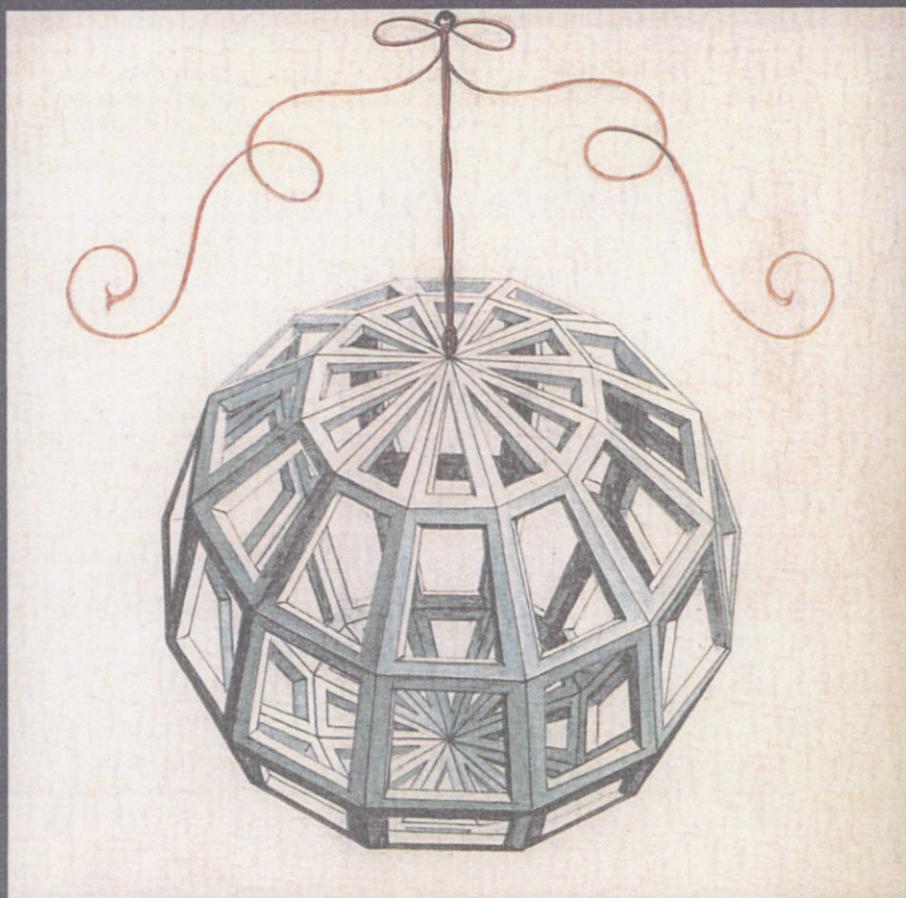


*Il Sistema Qualità  
delle  
agenzie d'assicurazioni UEA*

Unione Europea Assicuratori



Il Sistema Qualità  
delle agenzie d'assicurazioni UEA

UNIONE EUROPEA ASSICURATORI

# Il Sistema Qualità delle agenzie d'assicurazioni UEA

Conformemente alla UNI EN ISO 9002  
con riferimento alla UNI EN ISO 9004 parte 2<sup>a</sup>.

Milano, Settembre 1996

Elaborato dallo Studio Beltrami con la partecipazione di: dott. M. Beltrami, dott. P. Beltrami, Ing. A. Cima, sig. R. Zucchelli (consulenti dello Studio Beltrami S.r.l.) con la collaborazione dell'Avv. F. Mansutti (Presidente U.E.A.) e del sig. R. Conforti (Consigliere U.E.A.).

Si ringraziano l'Agenzia RAS di Foggia del dott. V. Affatato, l'Agenzia WINTERTHUR di Genova del Cav. N. Arena, l'Agenzia REALE MUTUA di Perugia del Per. Comm. O. Passeri, l'Agenzia LA PREVIDENTE di Reggio Emilia del sig. R. Conforti e l'Agenzia LA FONDIARIA di Milano dell'Avv. F. Mansutti per la collaborazione prestata durante la fase di analisi.

# INDICE

## **PREFAZIONE**

### **Parte I - INTRODUZIONE**

- 1 Il Sistema Qualità Europa
- 2 Evoluzione del concetto di qualità
- 3 La Qualità nei servizi
- 4 La qualità nel mondo delle Assicurazioni
- 5 Le norme UNI EN ISO 9000

### **Parte II - IL SISTEMA QUALITÀ E LA SUA DOCUMENTAZIONE**

- 1 Introduzione
- 2 Il modello M.Q. Base
- 3 Finalità del M.Q. Base
- 4 Come impiegare il modello M.Q. Base
- 5 Definizioni
- 6 Programma di implementazione del S.Q.
  - 6.1 Nomina del Rappresentante della Direzione
  - 6.2 Elaborazione della Politica della Qualità e preparazione della direttiva sulla qualità aziendale
  - 6.3 Sensibilizzazione e formazione ai temi ed alle tecniche della qualità
  - 6.4 Sviluppo del S.Q. dell'Agenzia
  - 6.5 Misurazione dell'efficienza del Sistema Qualità
- 7 Struttura della documentazione del Sistema Qualità
- 8 Gestione della documentazione del Sistema Qualità
  - 8.1 Documentazione controllata e non
  - 8.2 Ciclo di vita del documento controllato

### **Parte III - IL MANUALE QUALITÀ BASE (M.Q.B.)**

Introduzione

Sezione 0 - Prospetto di controllo del M.Q.B.

Sezione 1 - Generalità

- 1.1 Indice del M.Q.B.
- 1.2 Consegnatario
- 1.3 Approvazioni

Sezione 2 - Normativa di riferimento

Sezione 3 - Definizioni

Sezione 4 - Organizzazione e responsabilità

- 4.1 Presentazione dell'Agenzia
- 4.2 Organizzazione
  - 4.2.1 Acronimi
  - 4.2.2 Organigrammi
  - 4.2.3 Mansionari
  - 4.2.4 Matrice delle responsabilità

Sezione 5 - Caratteristiche del servizio

- 5.1 Caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio
- 5.2 Controllo delle caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio
- 5.3 Flow-chart generale

Sezione 6 - Sistema Qualità

- 6.1 Generalità
- 6.2 Responsabilità della Direzione
  - 6.2.1 Politica della Qualità
  - 6.2.2 Obiettivi per la Qualità
  - 6.2.3 Responsabilità ed autorità per la qualità
  - 6.2.4 Riesame da parte della direzione
- 6.3 Personale e mezzi
  - 6.3.1 Personale
  - 6.3.2 Risorse materiali
  - 6.3.3 Valutazione del subfornitore
  - 6.3.4 Dati di acquisto
  - 6.3.5 Verifica del prodotto acquistato
- 6.4 Struttura del Sistema Qualità
  - 6.4.1 Documentazione e registrazione della qualità
  - 6.4.2 Verifiche ispettive interne della qualità
- 6.5 Interfaccia con il Cliente e con la Compagnia
- 6.6 Procedure

Sezione 7 - Elementi operativi del Sistema Qualità

- 7.1 Processo di ricerca del mercato
  - 7.1.1 Analisi del mercato
  - 7.1.2 Aggiornamento Know-how
  - 7.1.3 Promozione
  - 7.1.4 Contenuti di marketing durante l'erogazione del servizio
- 7.2 Processo di pianificazione del servizio
  - 7.2.1 Specifiche del servizio
  - 7.2.2 Specifiche per la realizzazione del servizio
  - 7.2.3 Specifiche di controllo della qualità
- 7.3 Processo di realizzazione del servizio
  - 7.3.1 Valutazione del servizio da parte del fornitore
  - 7.3.2 Valutazione del servizio da parte del cliente
  - 7.3.3 Stato del servizio e dei controlli

7.3.4 Non conformità dei servizi

7.3.5 Azioni correttive e preventive

7.4 Analisi e miglioramento delle prestazioni del servizio

7.4.1 Raccolta ed analisi dei dati

7.4.2 Metodi statistici

7.4.3 Miglioramento della qualità del servizio

7.5 Procedure

Sezione 8 - Elenco delle procedure

Sezione 9 - Elenco dei moduli

## ***Parte IV - LE PROCEDURE E LE ISTRUZIONI OPERATIVE***

1 Generalità

2 La procedura PR000601 - "Preparazione ed amministrazione delle procedure e delle istruzioni operative"

3 La procedura PR000602 - "Personale e mezzi"

4 La procedura PR000603 - "Verifiche ispettive"

5 La procedura PR000703 - "Rapporto fra i subagenti e l'Agenzia"

6 La procedura PR000705 - "Soddisfazione del cliente e miglioramento del servizio"

## ***Parte V - I MODULI***

1 Generalità

2 Modulistica varia

## ***Parte VI - CODICI DI COMPORTAMENTO DELLA AGENZIA E DEI PROPRI COLLABORATORI***

1 Codice di comportamento della Agenzia verso il cliente

2 Codice di comportamento della Agenzia verso i propri collaboratori

3 Codice di etica professionale dei collaboratori della Agenzia

## ***Parte VII - L'ITER DI CERTIFICAZIONE***

1 I principali problemi per raggiungere la certificazione

2 I 21 passi per la certificazione

## PREFAZIONE

L'Unione Europea Assicuratori é nata con lo spirito di associare professionisti che intendano distinguersi per serietà e competenza, sia nei rapporti con il cliente, tutelandolo e curando i suoi interessi, sia nei rapporti con la Compagnia.

É quindi uno dei suoi scopi quello di promuovere iniziative che diffondano cultura e professionalità come strumento di maggiore competitività e successo aziendale.

La presente iniziativa si propone di apportare quella cultura della qualità, che oggi giorno sta pervadendo altri ambiti produttivi e di servizi, anche nel mondo assicurativo.

Le "Linee guida per l'implementazione del Sistema Qualità nelle Agenzie di Assicurazioni" sono rivolte a quelle agenzie che intendono perseguire la cultura della qualità.

Tengono conto della realtà nazionale sia in termini di dimensione media dell'agenzia, sia in quelli di mercato servito, e degli standard qualitativi europei a livello di prerequisiti per l'ottenimento della certificazione di Sistema Qualità.

Vanno utilizzate come riferimento e spunto per la creazione del proprio standard, personalizzando e completando le parti che lo necessitano.

Le Linee guida sono articolate in 7 parti.

Nella I<sup>a</sup> parte viene data una panoramica del contesto europeo, delle spinte dell'Unione Europea nella direzione della qualità, del particolare approccio che deve essere preso nell'ambito delle attività di servizio, del punto raggiunto dalle normative e degli sviluppi futuri.

Nella II<sup>a</sup> parte vengono definite finalità e modalità di impiego delle presenti "Linee Guida", il ciclo di vita relativo all'implementazione e sviluppo del Sistema Qualità all'interno della propria organizzazione e la sua documentazione attraverso un Manuale Qualità.

Nella III<sup>a</sup> parte viene presentato il modello di un Manuale Qualità tipo, denominato "Manuale Qualità Base", in cui sono contenuti tutti gli aspetti principali di documentazione di un Sistema Qualità di una Agenzia Assicurazioni "TIPO".

La IV<sup>a</sup> e V<sup>a</sup> parte contengono degli esempi di procedure ed istruzioni operative e di modulistica propositiva facilmente personalizzabile e configurabile per l'impiego nella organizzazione specifica.

La VI<sup>a</sup> parte introduce un Codice deontologico, molto sentito e radicato nella categoria degli Agenti, ma poco formalizzato.

La VII<sup>a</sup> parte definisce l'iter di certificazione da seguire per una organizzazione che voglia vedere riconosciuto da un attestato valido a livello mondiale il proprio livello qualitativo.

## Parte I - INTRODUZIONE

### 1. Il Sistema Qualità Europa

Negli ultimi decenni si è sempre più manifestata in Europa la necessità di creare un unico mercato interno europeo.

Le motivazioni sono principalmente due.

Da un lato una necessità politica di trasformare l'Europa da una espressione geografica in una vera unità socio-economica.

Dal lato economico significa: saldare assieme i singoli mercati nazionali, così da realizzare un unico, grande mercato di 320 milioni di abitanti, flessibile, costantemente in espansione, capace di aggredire i mercati internazionali con maggiori potenzialità.

Sono state quindi individuati tre tipi di barriere da eliminare al fine di realizzare questo mercato unico europeo:

- barriere fisiche (posti di frontiera)
- barriere fiscali (imposte)
- barriere tecniche (difficoltà nelle norme e regolamenti) .

Per quanto riguarda le barriere tecniche, vi è dunque la necessità di uniformare ed applicare una normativa comune a tutti i paesi membri della Unione Europea.

Nell'ambito della qualità è stata adottata la normativa l'ISO (International Organization for Standardization) a cui aderiscono circa novanta paesi tra cui l'Italia con il proprio ente (UNI).

Il ruolo della normativa tecnica si colloca al centro di quattro concetti strettamente legati tra di loro e da cui dipendono il successo delle imprese, la qualità della vita, la sicurezza e la cooperazione internazionale.

Essi sono:

- QUALITÀ
- AFFIDABILITÀ
- CERTIFICAZIONE
- RESPONSABILITÀ LEGALE DA PRODOTTO/ SERVIZIO

Per quanto attiene alla qualità, la normativa tecnica svolge un ruolo essenziale:

- nella definizione dei requisiti dei prodotti e servizi
- nei rapporti contrattuali clienti - fornitori di prodotti e servizi.
- nella formazione della dirigenza e del personale

Le situazioni che devono essere affrontate dalle aziende in merito alla qualità sono di tipo contrattuale e non contrattuale.

La situazione non contrattuale si presenta qualora l'organizzazione del fornitore intenda stabilire e mantenere un sistema qualità che rafforzi l'economicità e la competitività dei suoi prodotti o servizi e riduca i rischi di contenzioso.

Questa situazione è regolamentata dalle norme UNI EN ISO 9000 - 9004.

Nel caso contrattuale é il committente che chiede al fornitore "garanzie di qualità", espresse da determinati elementi contrattuali. Questa situazione é regolamentata dalle norme UNI EN ISO 9001- 9002 - 9003.

Lo strumento utilizzato dalle aziende per formalizzare e documentare l'adeguamento a queste norme viene chiamato MANUALE QUALITÀ. Esso é una raccolta organica e selettiva di tutta la normativa generale, standard e permanente, e di procedure interfunzionali e funzionali, che regolano le attività afferenti la qualità svolte da tutte le funzioni aziendali a tutti i livelli.

Inoltre é una descrizione del modus operandi dell'azienda nei riguardi della qualità e rappresenta un suo patrimonio culturale.

## 2. Evoluzione del concetto di qualità

Il concetto di qualità ha subito negli anni una evoluzione che ha portato man mano al coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali legate alla produzione, fino a sconfinare in quelle esterne fornitori e clienti.

All'inizio del secolo la concezione di qualità era recepita come "grado di conformità alle specifiche".

La qualità veniva ricercata nel prodotto in uscita dal processo produttivo mediante l'individuazione di eventuali difettosità, e quindi, la qualità veniva perseguita solo mediante ispezioni sul prodotto finito.

Successivamente l'indagine sulle difettosità si é spostata a monte, ricercando, piú che gli effetti, le cause che li avevano originati.

Un ulteriore ampliamento del concetto di qualità avviene nel secondo dopoguerra, allorché, per qualità si intende anche conformità di utilizzo nel tempo.

Non si vogliono solo prodotti belli e validi al momento dell'acquisto, ma anche prodotti duraturi.

La tematica é quella dell'affidabilità del prodotto, e le funzioni aziendali coinvolte sono, quindi, oltre alla Produzione, anche la Progettazione, che deve tenere conto anche della manutenibilità del prodotto .

É di questo periodo la pubblicazione delle teorie dei pionieri del "Controllo della Qualità", le cui idee verranno in seguito adottate proprio dai Giapponesi.

Tra i piú importanti ricordiamo Feigenbaum, Juran, Deming e Crosby .

Essi allargano le responsabilità e le mansioni in termini di qualità a tutta la struttura aziendale.

Feigenbaum lancia una campagna denominata "Total Quality Control" presso la General Electric, al fine di sensibilizzare tutta l'azienda ai problemi e ai costi legati all'aspetto qualitativo del prodotto.

J.M.Juran, mediante la pubblicazione del suo "Manuale del Controllo di Qualità", diventa uno dei piú conosciuti in questo settore.

La sua definizione di qualità é "idoneità all'uso".

Un prodotto é qualitativamente valido se nel suo impiego si rivela idoneo, atto cioè ad eseguire il lavoro per cui é stato pensato, progettato e costruito.

Le attività necessarie per raggiungere questo obiettivo vengono individuate in quella che prende il nome di "Trilogia della Qualità" e sono:

- Pianificazione della qualità
- Controllo della qualità
- Miglioramento della qualità

Definizione piú tradizionale é invece quella di W.E.Deming che, in parallelo con la sua campagna "Zero Difetti", definisce il concetto di qualità del prodotto come "conformità alle specifiche".

Agli inizi degli anni '70 nasce una nuova metodologia nota con il nome di "Assicurazione della Qualità".

Essa si basa sulla necessità di evidenziare i processi e i metodi seguiti per la realizzazione di un prodotto, al fine di tenere sotto controllo tutte le componenti, umane e non, che contribuiscono alla sua nascita.

Sempre all'inizio degli anni '70 compaiono sui mercati internazionali i primi prodotti giapponesi.

Questi prodotti uniscono ad un prezzo molto competitivo una qualità non inferiore a quella degli analoghi prodotti americani o europei.

Tuttavia, il livello qualitativo, e di conseguenza la fetta di mercato che il Giappone acquisisce, é destinata ad aumentare.

Infatti essi identificano la qualità con "il grado di soddisfazione del cliente" e lavorano con lo scopo di dare al cliente un prodotto con caratteristiche qualitativamente superiori a quelle promesse.

Generalizzando poi il concetto di cliente anche al collega di lavoro che opera a valle nel processo produttivo, si ottiene un miglioramento anche nei rapporti interpersonali all'interno dell'azienda, contribuendo ad un clima di socializzazione e appagamento.

Infine negli anni '80 i Giapponesi hanno imposto a tutto il mondo la loro visione della qualità mettendo in crisi la maggior parte dei mercati esteri, italiano compreso.

É proprio questa competizione che ha fatto sentire l'esigenza agli stati europei di un mercato unico che possa contrastare lo strapotere nipponico e possa ridurre il gap tecnologico accumulato negli anni passati .

### **3. La Qualità nei servizi**

Come si può osservare, l'evoluzione del concetto di qualità descritta fino a questo punto, é limitata alla considerazione del "prodotto" come bene tangibile e pertanto riferita ad aspetti legati alla produzione.

É degli ultimi anni l'affermazione che il concetto di prodotto debba essere esteso anche a tutto quanto é a corredo del bene materiale, ne influenza direttamente la funzionalità e pertanto anche la "qualità", determinando o meno quella soddisfazione del cliente, sempre piú al centro delle strategie aziendali.

Un eccellente prodotto, se male installato, mantenuto o assistito, é direttamente paragonabile ad un pessimo prodotto.

Nasce quindi l'esigenza di sottoporre anche i servizi ad un controllo di qualità necessariamente esplicabile come controllo di processo.

Tale indirizzo viene concretizzato a livello normativo internazionale dall'emissione, nel 1994, dell'aggiornamento delle norme sulla qualità nell'ambito di un progetto generale di ristrutturazione delle norme che prende il nome di VISION 2000.

In esso si identificano quattro categorie di prodotti: l'hardware, il software, il servizio, i materiali da processo continuo e le loro combinazioni, riconoscendo che tali categorie necessitano di approcci e terminologie specializzati, che ora sono trattati a margine tramite le guide.

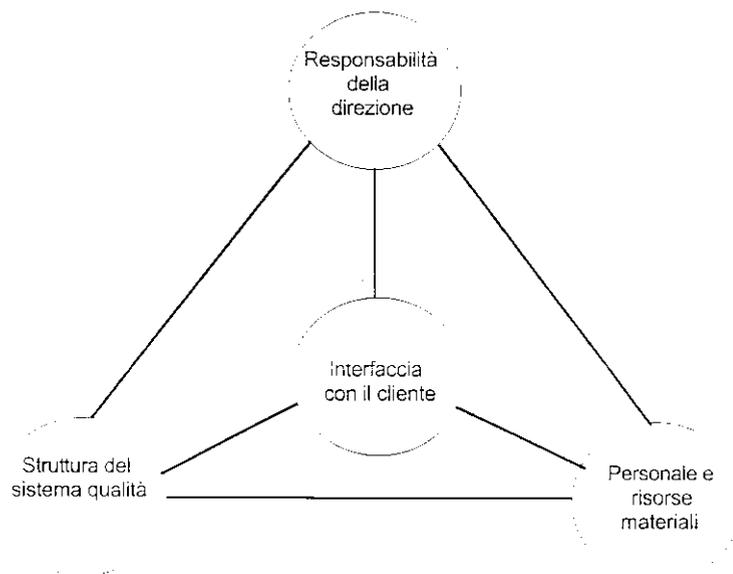
La qualità assume la definizione di "insieme delle caratteristiche di un'entità che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite", dove per entità si intende una attività, un processo, un prodotto o un'organizzazione.

Banche, assicurazioni, ristoranti, alberghi, servizi di trasporto, servizi sanitari, servizi commerciali, servizi finanziari, servizi professionali ecc., quali fornitori, vengono ora assimilati da parte del cliente ad ogni altro fornitore ed osservati con particolare attenzione e giudicati in funzione della qualità del servizio prestato.

Di qui la necessità, da parte delle società di servizi, di rivedere la propria organizzazione mettendo il cliente e le sue esigenze al centro dell'attenzione e finalizzando ogni attività alla sua soddisfazione.

L'organizzazione rivista secondo tale ottica assume correntemente il nome di Sistema Qualità.

La UNI ISO 9004 parte 2<sup>a</sup> rappresenta, come di seguito illustrato, i fattori di base di un sistema qualità per i servizi.



#### 4. La qualità nel mondo delle Assicurazioni

È in questo contesto che si inserisce l'attività delle Assicurazioni e più in particolare delle Agenzie di Assicurazione.

L'AGENZIA si colloca al vertice di un triangolo che ha come altri vertici la COMPAGNIA, ossia il cliente interno o mandante del servizio di agenzia, e il CLIENTE, utente del servizio dell'agenzia e acquirente del servizio / prodotto della compagnia assicurativa.

Il Cliente che sottoscrive una polizza acquista o ritiene di acquistare, più o meno consapevolmente, non solo la copertura di un rischio, ma anche tutta una serie di

servizi e prestazioni legate alla “personalizzazione” della polizza, alla sua manutenzione o adeguamento nel tempo, alla “assistenza” nel momento del bisogno, ossia all'accadimento del sinistro.

Il Cliente consapevole richiederà che tali aspettative siano “contrattuali”, mentre il cliente meno puntuale, le riterrà dovute, senza neppure verificare tale aspetto.

Entrambi comunque si aspetteranno che il loro interlocutore tratti il problema con la massima cura e sollecitudine, ancorché tale gestione sia per lui routinaria.

Approcciamo quindi il concetto di “qualità percepita dal cliente”.

L'Agenzia è la principale interfaccia della Compagnia verso il Cliente.

Il Cliente valuta la Compagnia e naturalmente anche l'Agenzia in funzione dei rapporti che ha con il personale di quest'ultima.

L'agenzia deve allora dotarsi di una organizzazione (uomini, procedure e mezzi) per poter far percepire al Cliente una qualità costante, puntuale e rassicurante.

Una tale organizzazione viene comunemente chiamata Sistema Qualità.

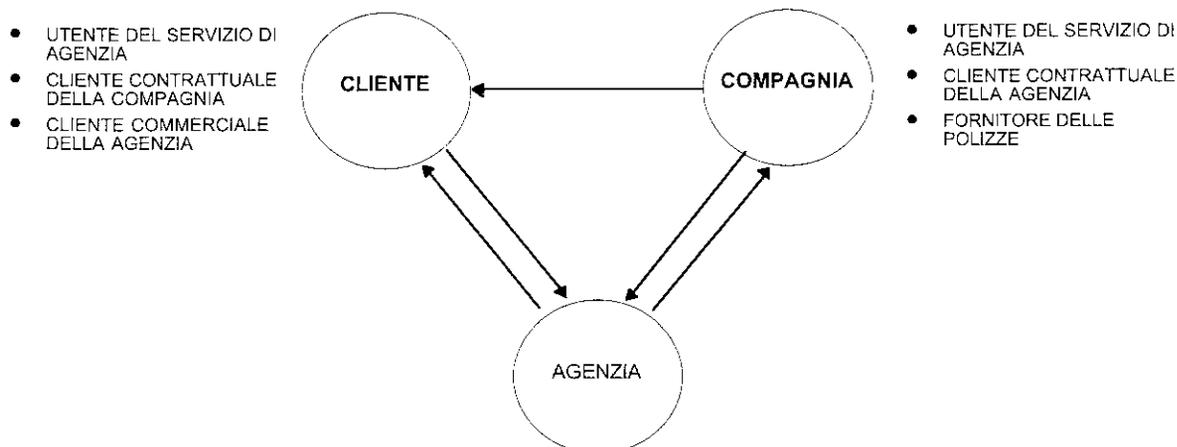
Il Sistema Qualità di una Agenzia di assicurazioni deve pertanto conseguire 4 risultati essenziali:

1. Soddisfazione del cliente
2. Miglioramento continuo dei processi di erogazione
3. Economie di gestione tramite abbattimento dei costi.
4. Soddisfazione della Compagnia rappresentata

Naturalmente la migliore organizzazione e la migliore professionalità non bastano se non si dispone di prodotti adeguati e se i servizi realizzati in modo complementare con la Compagnia vengono squalificati da azioni o comportamenti insufficienti di quest'ultima.

Quindi l'implementazione del Sistema Qualità porterà ad intraprendere azioni di organizzazione e miglioramento interno e altre rivolte verso la Compagnia.

La seguente figura schematizza i rapporti fornitore - cliente in ambito assicurativo.



**LE FIGURE ED I RAPPORTI “FORNITORE - CLIENTE” IN AMBITO ASSICURATIVO**

## 5. Le norme UNI EN ISO 9000

Abbiamo già visto come la creazione di un mercato unico europeo, per essere attuata, porti alla eliminazione di barriere di tipo fisico, fiscale e tecnico.

Abbiamo anche visto come, per l'eliminazione delle barriere tecniche, sia necessaria una uniformità di norme in tutta Europa e come tale uniformità sia perseguita dagli enti preposti (l'UNI e CEI per l'Italia).

Una volta che tali norme sono a disposizione delle aziende costruttrici, sta a queste ultime il compito di creare delle strutture per l'implementazione e l'osservanza di tali indicazioni.

Per quanto riguarda il discorso qualità, ogni azienda deve darsi un'organizzazione interna in modo da curare che i propri prodotti o servizi siano qualitativamente validi e che nel tempo mantengano sempre lo stesso livello di qualità.

Una volta che il Sistema Qualità di un'azienda abbia realizzato tutte le attività di Assicurazione della Qualità è necessario che queste attività siano documentate.

Emerge a questo punto il concetto di "Certificazione".

Si definisce Certificazione "un atto mediante il quale una terza parte (indipendente dalle parti interessate), attesta, con sufficiente livello di fiducia, che un determinato prodotto, processo o servizio, è conforme ad una data norma tecnica o regola tecnica".

Perché si possa effettuare la certificazione, servono pertanto tre requisiti fondamentali:

- l'esistenza di norme e/o regole tecniche;
- la conformità del prodotto / processo / servizio a dette norme;
- l'esistenza di un Ente adeguato (indipendente e a sua volta accreditato) che effettui la certificazione.

Fondamentalmente sono due i tipi di certificazione da considerare: certificazione di prodotto e certificazione di sistema.

La certificazione di sistema è quella su cui concentriamo l'attenzione, essendo compito della Compagnia lo studio e la creazione di prodotti assicurativi.

Certificare un sistema qualità aziendale significa attestare (attraverso un ente certificante a sua volta accreditato), che il Sistema Qualità è conforme a norme riconosciute.

In sede ISO (International Organization for Standardization) - ente operante a livello mondiale), come risultato di una razionalizzazione dei diversi approcci nazionali, è stata elaborata la serie di Norme ISO 9000, recepite e tradotte in Italia come UNI EN ISO 9000.

Il sistema UNI EN ISO 9000 è concepito come una serie di criteri e norme definiti dai seguenti documenti:

- UNI EN ISO 8402: norma che definisce i termini e le definizioni della qualità
- UNI EN ISO 9000-1: norma che costituisce una guida per la scelta e l'utilizzazione delle norme appartenenti alla famiglia.

Due sono le situazioni che si presentano:

1. SITUAZIONE CONTRATTUALE, dove il fornitore ha la necessità di dare evidenza del proprio standard qualitativo e di certificarsi.
2. SITUAZIONE NON CONTRATTUALE, dove l'azienda decide di riorganizzarsi nell'ottica del cliente e della qualità erogata, puntando ad una riduzione dei costi della non qualità e ad un miglioramento della propria efficienza senza vincoli di certificazione.

Nel secondo caso sono applicabili le:

- UNI EN ISO 9004-1: norma che fissa criteri riguardanti la conduzione aziendale per la qualità e i sistemi di qualità aziendali

- UNI EN ISO 9004-2: norma guida per la gestione della qualità e del sistema qualità nei servizi.

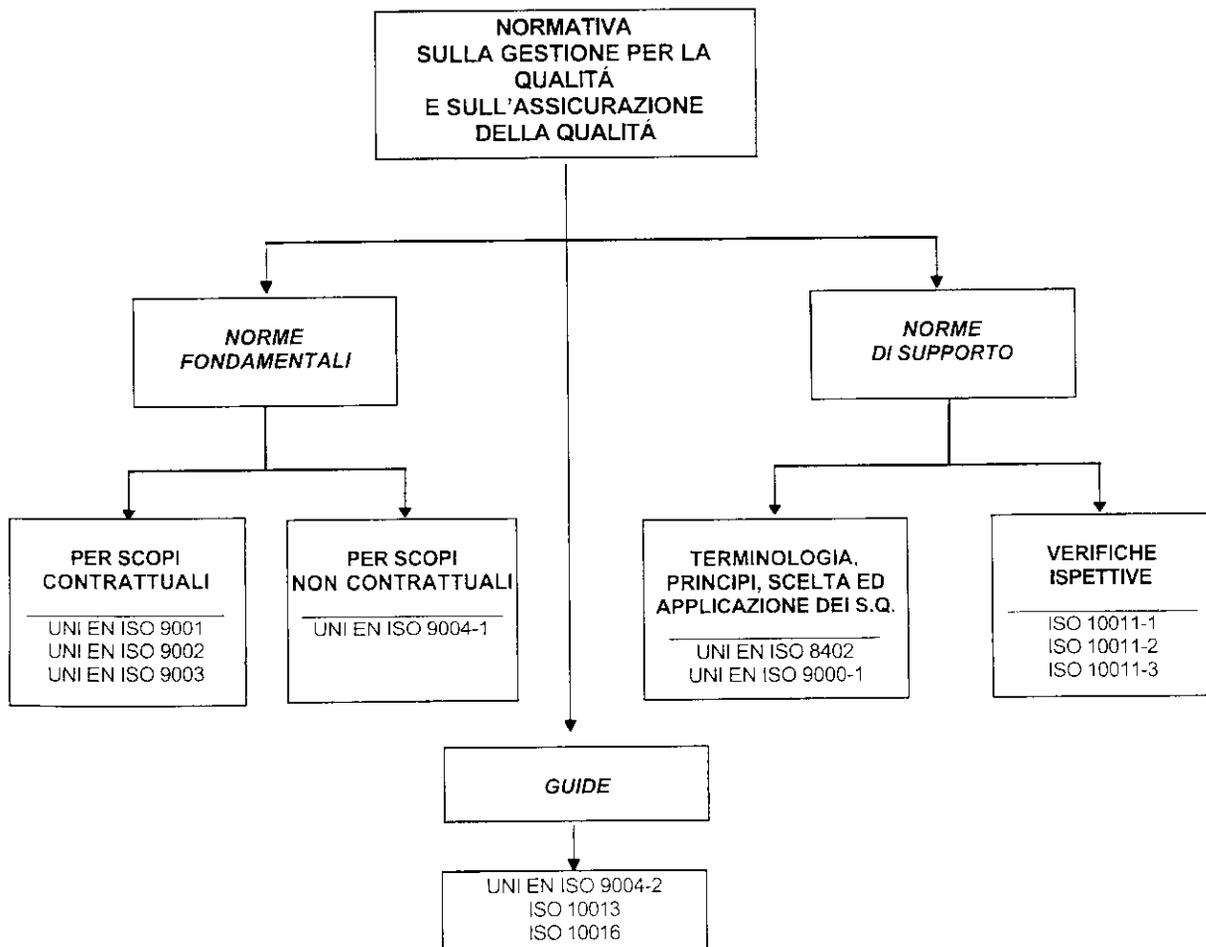
Nel primo caso sono applicabili alternativamente le:

- UNI EN ISO 9001 relativamente ad attività comprendenti la progettazione innovativa, lo sviluppo, la fabbricazione, l'installazione e l'assistenza;
- UNI EN ISO 9002 relativamente ad attività comprendenti la fabbricazione, l'installazione e l'assistenza;
- UNI EN ISO 9003 relativamente ad attività limitate a controlli e collaudi finali.

In altre parole le norme UNI EN ISO 9000 coprono ogni aspetto legato alla qualità, sia in ambito contrattuale che non, e prevedono una norma più o meno complessa, in funzione del fatto che l'azienda progetti il prodotto o servizio, oppure lo produca solamente, oppure provveda solo alla distribuzione.

La scelta, quindi, deve essere operata in funzione della propria missione aziendale e non costituisce un grado di merito conformarsi alla 9001 o 9002 piuttosto che alla 9003.

La seguente figura illustra schematicamente l'impostazione della famiglia di norme per la qualità utilizzabili nell'ambito dei servizi assicurativi.

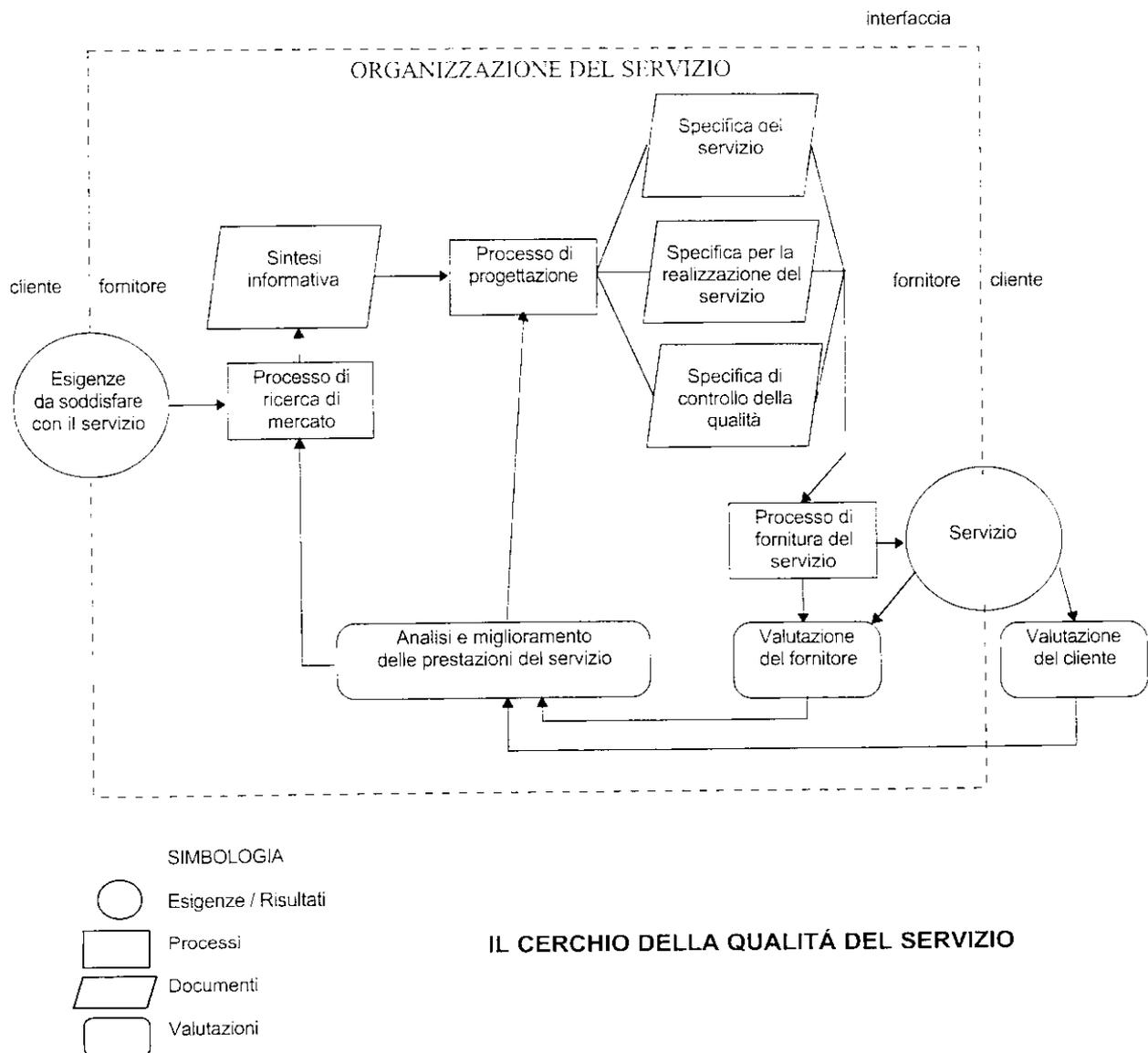


Schema illustrativo del Sistema Normativo UNI EN ISO 9000

## Parte II - IL SISTEMA QUALITÀ E LA SUA DOCUMENTAZIONE

### 1. Introduzione

Il sistema qualità si sviluppa in tutte le fasi che vanno dalla identificazione dei requisiti alla soddisfazione delle aspettative del cliente.



La norma fornisce le indicazioni organizzative del sistema a partire da un documento che definisca le politiche di qualità aziendali (Manuale della Qualità), dal quale prendono forza e credibilità le procedure gestionali ed operative, e fornisce indicazioni sui documenti e sui rapporti relativi alla qualità per ciascuna

funzione aziendale, nessuna esclusa: marketing, vendite, progettazione, acquisti, produzione, magazzini / archivi e sistemi distributivi e di assistenza.

La seguente figura illustra la struttura della documentazione della qualità dove la forma piramidale evidenzia una maggiore quantità e un maggior dettaglio man mano che si scende verso la base.



**SISTEMA QUALITÀ DOCUMENTATO**

## **2. Il modello M.Q. Base (M.Q.B.)**

Il Modello M.Q.B. è stato quindi concepito da U.E.A. come il primo strumento di cui dotare i propri associati per intraprendere il cammino verso l'adozione di un Sistema Qualità documentato.

Tale modello è stato strutturato in sezioni con un indice che riprende i punti espressi nella norma UNI ISO 9004 parte 2<sup>a</sup> - "Elementi di gestione per la qualità e del sistema qualità - Guida per i servizi", unico strumento normativo che a tutt'oggi inquadri il mondo dei servizi in modo soddisfacente.

Parallelamente U.E.A. ha preso accordi per completare lo sforzo in tale direzione promuovendo corsi "didattico - formativi" che hanno lo scopo di fornire un supporto nella fase di apprendimento dei requisiti delle norme, nella fase di personalizzazione del materiale e di sviluppo nella realizzazione del Sistema Qualità dell'Agenzia.

## **3. Finalità del M.Q. Base**

Il Manuale Qualità Base è un modello di riferimento.

È stato elaborato in modo tale che il Manuale Qualità, le Procedure e la Modulistica di documentazione a supporto del Sistema Qualità possano essere adeguati alle esigenze di ciascuna Agenzia.

Questo modello ha pertanto validità generale e può, in taluni casi, risultare riduttivo, in altri, viceversa, "abbondante".

#### **4. Come impiegare il modello M.Q. Base**

Ogni singola Agenzia deve adattare il M.Q.B. in funzione della propria prassi gestionale, tenendo conto degli aspetti specifici della propria organizzazione e del processo di erogazione seguito.

Il M.Q.B. viene proposto su due colonne, la prima contenente il testo e la seconda i riferimenti normativi sia cogenti (ai fini della certificazione), con riferimento alla UNI EN ISO 9002, sia indicativi, con riferimento alla UNI EN ISO 9004-2.

Vengono inoltre riportate delle note esplicative e dei suggerimenti ritenuti utili.

#### **5. Definizioni**

Diamo ora alcune definizioni di termini impiegati nel testo e dalla normativa di riferimento:

##### **Qualità**

L'insieme delle caratteristiche di un'entità che conferiscono ad essa la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite. (UNI EN ISO 9000-1:1994)

##### **Politica per la qualità**

Obiettivi ed indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla qualità espressi in modo formale dall'alta direzione (UNI EN ISO 8402:1995)

##### **Conduzione aziendale per la qualità**

L'insieme delle attività di gestione aziendale che determinano la politica per la qualità, gli obiettivi e le responsabilità e li traducono in pratica, nell'ambito del sistema qualità, con mezzi quali la pianificazione della qualità, il controllo della qualità, l'assicurazione della qualità e il miglioramento della qualità.

##### **Sistema qualità**

Struttura organizzativa, procedure, processi e risorse necessari ad attuare la gestione per la qualità. (UNI EN ISO 9000-1:1994)

##### **Assicurazione della qualità; garanzia della qualità.**

Tutte le attività pianificate e sistematiche attuate nell'ambito del sistema qualità e di cui viene data dimostrazione "per quanto occorre", messe in atto per dare adeguata confidenza che un'entità soddisferà i requisiti per la qualità. (UNI EN ISO 9000-1:1994)

##### **Controllo della qualità**

Tecniche e attività a carattere operativo messe in atto per soddisfare i requisiti per la qualità. (UNI EN ISO 9000-1:1994)

##### **Riesame da parte della Direzione**

Valutazione formale effettuata dall'alta direzione circa lo stato e l'adeguatezza del sistema qualità in relazione alla politica per la qualità e ai relativi obiettivi. (UNI EN ISO 8402:1995)

### **Manuale della qualità**

Documento che enuncia la politica per la qualità e descrive il sistema qualità di un'organizzazione. (UNI EN ISO 8402:1995)

### **Organizzazione**

Società, gruppo, impresa, associazione o loro parte (statutariamente autonoma o meno), pubblica o privata, con autonomia funzionale amministrativa. (ISO 9004/2:1993)

### **Fornitore**

Organizzazione che fornisce un prodotto o un servizio ad un Cliente.

(Il fornitore è talvolta chiamato "prima parte" contrattuale). (ISO 9004/2:1993)

Nel presente Manuale Qualità Base e nella normativa UNI EN ISO 9002 per Fornitore si intende l'Agenzia che fornisce il suo servizio sia al cliente esterno che alla Compagnia.

### **Subfornitore**

Fornitore di una organizzazione di servizi, nell'ambito di un rapporto contrattuale. (ISO 9004/2:1993)

Nel presente Manuale Qualità Base si identificano come Subfornitori le organizzazioni dei subagenti.

### **Committente**

Organizzazione che commissiona un prodotto o servizio ad un Fornitore.

Nel presente Manuale Qualità Base per Committente si intende la Compagnia.

### **Cliente**

Destinatario di un prodotto o di un servizio. (ISO 9004/2:1993)

Nel presente Manuale Qualità Base per Clienti si intendono i clienti esterni sottoscrittori delle polizze assicurative.

### **Servizio**

Risultati di attività svolte, sia all'interfaccia tra Fornitore e Cliente sia all'interno dell'organizzazione del fornitore, per soddisfare le esigenze del Cliente. (ISO 9004/2:1993)

### **Realizzazione del servizio**

Insieme di attività del fornitore necessarie per la realizzazione del servizio. (ISO 9004/2:1993)

## **6. Programma di implementazione del Sistema Qualità**

L'attività di implementazione del Sistema Qualità deve essere attuata secondo un iter che deve rispecchiare la reale volontà dei vertici aziendali di darsi una organizzazione dove la qualità sia il punto di partenza e di arrivo di ogni decisione.

Viene richiesto pertanto un cambiamento culturale al personale dell'azienda, e questo determina che i tempi di realizzazione del progetto siano differenti da Agenzia ad Agenzia e varino indicativamente da 8 a 18 mesi circa.

Qualunque decisione strategico-organizzativa deve essere intrapresa in modo determinato dal top management, che deve essere il modello, l'esempio e deve supportare il progetto in ogni momento, superando le difficoltà insite nello stesso, pena il fallimento completo.

Le fasi in cui si articola l'istituzione del Sistema Qualità riportate nei paragrafi seguenti sono:

- 6.1 Nomina del Rappresentante della Direzione
- 6.2 Elaborazione della Politica della Qualità
- 6.3 Sensibilizzazione e formazione
- 6.4 Identificazione delle Responsabilità
- 6.5 Studio e formalizzazione dei flussi
- 6.6 Stesura del Manuale Qualità
- 6.7 Revisione o stesura delle Procedure e delle Istruzioni Operative
- 6.8 Officializzazione della documentazione
- 6.9 Verifica e misurazione dell'efficienza del Sistema Qualità

### **6.1 Nomina del Rappresentante della Direzione**

La Direzione dell'Agenzia deve designare un membro della struttura direttiva aziendale che, pur avendo altre responsabilità, abbia specifica autorità per assicurare che sia istituito, applicato e mantenuto attivo un S.Q. conforme alla norma e che riferisca direttamente alla direzione sull'andamento del S.Q. stesso al fine di permetterne il riesame ed il miglioramento.

La persona che assume questo ruolo all'interno dell'Agenzia deve avere le seguenti caratteristiche:

- essere designato ufficialmente dalla Direzione
- essere indipendente dalle altre funzioni (per quanto attiene questo ruolo)
- rispondere direttamente alla Direzione
- avere autorità di interrompere i processi aziendali qualora riscontri che generino delle non conformità o dei disservizi.

Deve inoltre:

- avere una formazione ed una preparazione idonea al ruolo
- avere buone capacità organizzative e di comunicazione.

Nelle Agenzie, data la dimensione medio-piccola, il Rappresentante della Direzione può coincidere con l'Agente stesso o con il suo Procuratore.

### **6.2 Elaborazione della Politica della Qualità e preparazione della direttiva sulla qualità aziendale**

La Direzione deve elaborare una Politica della Qualità dell'Agenzia che fissi gli obiettivi generali in termini di qualità.

Questi obiettivi devono essere quantificabili e misurabili, devono cioè essere corredati delle indicazioni, dei mezzi e della tempistica necessaria per il loro conseguimento, affinché questo sia verificato nel tempo e, in caso contrario, si adottino correttivi.

La Politica della Qualità normalmente viene sintetizzata in una "direttiva", inserita nel Manuale Qualità. La Politica della Qualità può essere sottolineata attraverso slogans che servono a coinvolgere e ad indicare a tutti la missione aziendale in termini di qualità.

### **6.3 Sensibilizzazione e formazione ai temi ed alle tecniche della qualità**

Alla base del successo dell'implementazione di un Sistema Qualità vi è il coinvolgimento di tutta la struttura aziendale.

Ciò può essere ottenuto tramite la partecipazione a corsi e seminari da parte della Direzione e tramite il successivo trasferimento di tali conoscenze all'interno dell'Agenzia, mediante incontri e riunioni.

### **6.4 Sviluppo del S.Q. dell'Agenzia**

Lo sviluppo del Sistema Qualità dell'Agenzia, sulla base dei passi precedenti, deve ora necessariamente comprendere:

1. Identificazione delle Responsabilità all'interno dell'Agenzia, documentata con Organigrammi, Mansionari e Matrice delle responsabilità.
2. Studio e formalizzazione dei flussi aziendali.
3. Esame delle procedure esistenti ed identificazione degli ambiti scoperti
4. Impostazione e stesura del Manuale Qualità dell'Agenzia
5. Revisione e stesura delle Procedure e delle Istruzioni Operative di dettaglio dell'Agenzia
6. Ufficializzazione di M.Q., Procedure ed Istruzioni Operative

### **6.5 Misurazione dell'efficienza del Sistema Qualità (tramite verifiche ispettive e controllo dei costi della non qualità)**

Una volta realizzato il S.Q. è necessario verificare la sua efficienza e la sua efficacia.

Strumenti fondamentali idonei allo scopo sono le "Verifiche Ispettive interne della qualità", che mirano ad effettuare una fotografia istantanea "oggettiva" dello stato del sistema in un particolare ambito, per verificare gli scostamenti rispetto a quanto dichiarato nei M.Q. e relative Procedure.

Tale attività deve essere condotta da personale addestrato (generalmente il Rappresentante della Direzione o Responsabile Assicurazione Qualità) che abbia autorità riconosciuta di verificare ogni aspetto dell'organizzazione.

L'efficacia del S.Q. si deve poi tradurre in riduzione dei costi legati ad inefficienze e sprechi. Tali valutazioni, ritenute spesso impossibili, sono invece, nella maggior parte dei casi, quantificabili con misurazioni dirette o indirette.

Una volta schematizzato un processo attraverso un diagramma di flusso ed individuati i punti di controllo, è sufficiente monitorare tale controllo per determinare degli indicatori sistematici e precisi di costi della qualità (o della non qualità).

(Ad esempio indicatori di efficienza possono essere n. di pratiche evase / inevase per unità di tempo di osservazione, tempo di evasione di una pratica, n. di uffici

percorsi da una pratica per il controllo e/o le approvazioni, n. di proposte di polizza non complete di dati, ecc.)

## 7. Struttura della documentazione del Sistema Qualità

Come visto al paragrafo 1, la documentazione si articola generalmente in un Manuale della Qualità (M.Q.) che illustra le politiche, gli obiettivi della Agenzia e l'organizzazione del Sistema Qualità. È il documento che viene sottoposto alla valutazione dell'Ente di Certificazione.

Il M.Q. si rivolge quindi anche a interlocutori esterni all'Agenzia e pertanto ha un livello di dettaglio tale da non contenere il know-how aziendale.

Tale livello di dettaglio viene invece perseguito nelle Procedure, in cui vengono illustrati compiti e responsabilità per ogni attività oggetto della procedura.

Nel caso poi che un particolare aspetto abbia una specificità di particolare rilevanza, sotto l'aspetto qualitativo o della sicurezza o altro, può essere necessario definire delle Istruzioni Operative ulteriormente dettagliate.

Procedure ed Istruzioni Operative fanno sempre riferimento a moduli e documenti, contenenti dati o registrazioni.

Procedure ed Istruzioni Operative definiscono quindi chi fa, che cosa e come.

Sono il patrimonio culturale dell'Agenzia e devono pertanto essere elaborate rispecchiando gli obiettivi e la visione aziendale.

Esempio del grado di dettaglio rilevabile nella documentazione del S.Q. (M.Q., Procedura, Istruzione Operativa).

SEZIONE 6

6.2.4 Specifiche di controllo della qualità

...ogni polizza prima della sua emissione viene sottoposta ad una serie di controlli che ne garantiscono la completezza e la correttezza...

PROCEDURA PR000601

4. PROCEDURA

...Prima dell'emissione è responsabilità del personale addetto alla battitura effettuare un controllo ortografico, tramite programma, stampare su un foglio bianco copia della polizza e sottoporre la stessa al Capo Ufficio Commerciale che verifica e appone la propria firma per autorizzazione....

ISTRUZIONE IO060101

4. PROCEDURA

4.1 CONTROLLO ORTOGRAFICO

Per effettuare il controllo ortografico sulla polizza l'operatore deve:

- selezionare il testo
- premere il tasto funzionale F7
- .....

## 8. Gestione della documentazione del Sistema Qualità

### 8.1 Documentazione controllata e non

La documentazione della qualità è tanto più valida tanto più riesce a guidare e documentare la realtà aziendale.

La sua evoluzione è pertanto continua.

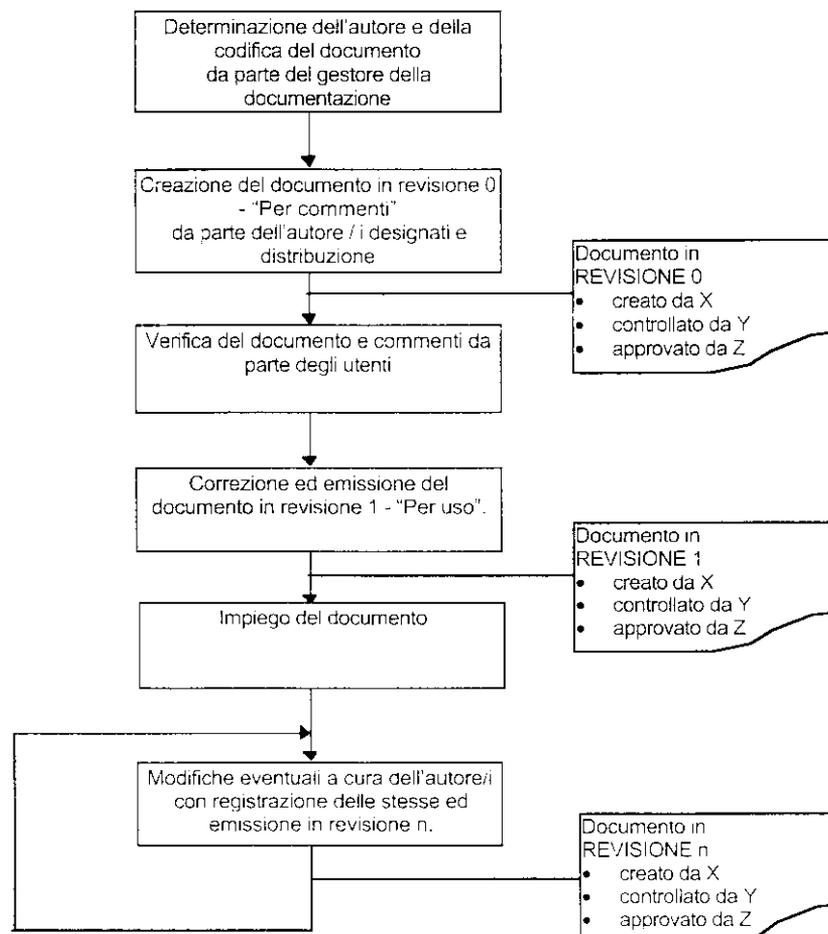
È necessario, pertanto, che venga gestita in modo controllato così che sia sempre evidente il suo stato di aggiornamento e di autorizzazione.

A tale scopo vengono tenuti degli indici e dei prospetti di controllo che danno evidenza delle revisioni apportate ai documenti.

Esiste tuttavia la possibilità di emettere dei documenti, tipicamente il M.Q., in forma non controllata dando evidenza, tramite timbri o scritte, che con tale emissione la società non si impegna a mantenere aggiornato il consegnatario di tale documento e che quindi esso rappresenta una fotografia istantanea della organizzazione aziendale che potrà variare in futuro.

### 8.2 Ciclo di vita del documento controllato

Il ciclo di vita di un documento controllato può essere schematizzato come segue:



## Parte III - IL MANUALE QUALITÀ BASE

### 1. Introduzione

Qui di seguito viene riportato, sezione per sezione, il Manuale Qualità Base con la struttura e le finalità sopra esposte.

Per un migliore impatto formativo e per semplificare la comprensione, la pagina viene divisa in due colonne.

La prima colonna contiene il Manuale Qualità, la seconda contiene l'illustrazione dei requisiti di norma recepiti nella parte trattata, una serie di commenti esplicativi e dei suggerimenti per la personalizzazione del M.Q.B. alla propria realtà aziendale.

<i>Il Manuale Qualità</i>				<i>... norme, commenti e suggerimenti</i>
<h2>Sezione 0</h2> <h3><u>Prospetto indici di revisione del Manuale Qualità</u></h3>				<p><b>Commenti:</b>                      Il Manuale Qualità è il documento con cui viene data evidenza all'interno ed all'esterno del proprio standard qualitativo e pertanto necessita di una gestione controllata come illustrato alla Sezione 5.                      Il prospetto ha lo scopo di visualizzare lo stato di revisione complessivo e sezione per sezione. Deve essere aggiornato ad ogni revisione.</p>
Indice di revisione del Manuale Qualità: 0				
SEZIONE	TITOLO		INDICE REV.	
Sez. 0	PROSPETTO INDICI DI REVISIONE DEL M. Q.		0	
Sez. 1	GENERALITÀ		0	
Sez. 2	NORMATIVA DI RIFERIMENTO		0	
Sez. 3	DEFINIZIONI		0	
Sez. 4	ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ		0	
Sez. 5	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO		0	
Sez. 6	SISTEMA QUALITÀ		0	
Sez. 7	ELEMENTI OPERATIVI DEL SISTEMA QUALITÀ		0	
Sez. 8	ELENCO DELLE PROCEDURE		0	
Sez. 9	ELENCO DEI MODULI		0	

Il Manuale Qualità		... norme, commenti e suggerimenti																																																																																																																																							
<h1>Sezione 1</h1> <h2><u>Generalità</u></h2>		<p><b>Commenti:</b>                      La sezione 1 contiene l'Indice del Manuale Qualità, le indicazioni della persona a cui viene data copia, nel caso di gestione controllata, e l'evidenza delle approvazioni cui il Manuale è stato sottoposto.</p>																																																																																																																																							
<h3>1.1 INDICE DEL MANUALE QUALITÀ</h3> <h3>1.2 CONSEGNETARIO</h3> <h3>1.3 APPROVAZIONI</h3>																																																																																																																																									
<h3>1.1 INDICE DEL MANUALE QUALITÀ</h3>		<p><b>Commenti:</b>                      L'indice riporta, oltre alla numerazione delle sezioni in cui è strutturato il documento, anche evidenza dei requisiti applicabili, sia a livello UNI EN ISO 9002, requisito che viene quindi richiesto per la certificazione, sia a livello di guida per i servizi, cioè UNI ISO 9004 parte 2°.</p>																																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SEZIONE M.Q.</th> <th>DESCRIZIONE</th> <th>RIF. UNI EN ISO 9002</th> <th>RIF. UNI ISO 9004/2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>PROSPETTO INDICI DI REVISIONE DEL MANUALE QUALITÀ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>GENERALITÀ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.1</td> <td>Indice del Manuale Qualità</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>1.2</td> <td>Consegnatario</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>1.3</td> <td>Approvazioni</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>NORMATIVA DI RIFERIMENTO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>DEFINIZIONI</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.1</td> <td>Presentazione dell'Agenzia</td> <td>-</td> <td>5.2.3</td> </tr> <tr> <td>4.2</td> <td>Organizzazione</td> <td>4.1.2</td> <td>5.2.4</td> </tr> <tr> <td>4.2.1</td> <td>Acronimi</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>4.2.2</td> <td>Organigrammi</td> <td>4.1.2.1</td> <td>5.2.4</td> </tr> <tr> <td>4.2.3</td> <td>Mansionari</td> <td>4.1.2.1</td> <td>5.2.4</td> </tr> <tr> <td>4.2.4</td> <td>Matrice delle responsabilità</td> <td>4.1.2.1</td> <td>5.2.4</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.1</td> <td>Caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio</td> <td>-</td> <td>4.1</td> </tr> <tr> <td>5.2</td> <td>Controllo delle caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio</td> <td>-</td> <td>4.2</td> </tr> <tr> <td>5.3</td> <td>Flow-chart generale</td> <td>4.3 - 4.9</td> <td>4.1 - 4.2</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>SISTEMA QUALITÀ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.1</td> <td>Generalità</td> <td>4.2.15.4.1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.2</td> <td>Responsabilità della Direzione</td> <td>4.1</td> <td>5.2</td> </tr> <tr> <td>6.2.1</td> <td>Politica per la qualità</td> <td>4.1.15.2.2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.2.2</td> <td>Obiettivi per la qualità</td> <td>4.1.15.2.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.2.3</td> <td>Responsabilità ed autorità per la qualità</td> <td>4.1.2.1</td> <td>5.2.4</td> </tr> <tr> <td>6.2.4</td> <td>Riesame da parte della direzione</td> <td>4.1.35.2.5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.3.</td> <td>Personale e mezzi</td> <td>4.1.2.2</td> <td>5.3</td> </tr> <tr> <td>6.3.1</td> <td>Personale</td> <td>4.1.2.2 - 4.1.8</td> <td>5.3.2</td> </tr> <tr> <td>6.3.2</td> <td>Risorse materiali</td> <td>4.1.2.2</td> <td>5.3.3</td> </tr> <tr> <td>6.4.</td> <td>Struttura del Sistema Qualità</td> <td>4.2</td> <td>5.4</td> </tr> <tr> <td>6.4.1</td> <td>Documentazione e registrazione della qualità</td> <td>4.2-4.8-4.16</td> <td>5.4.3</td> </tr> <tr> <td>6.4.2</td> <td>Verifiche ispettive interne</td> <td>4.17</td> <td>5.4.4</td> </tr> <tr> <td>6.5.</td> <td>Interfaccia con il cliente</td> <td>4.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.6.</td> <td>Procedure</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	SEZIONE M.Q.	DESCRIZIONE	RIF. UNI EN ISO 9002	RIF. UNI ISO 9004/2	0	PROSPETTO INDICI DI REVISIONE DEL MANUALE QUALITÀ			1	GENERALITÀ			1.1	Indice del Manuale Qualità	-	-	1.2	Consegnatario	-	-	1.3	Approvazioni	-	-	2	NORMATIVA DI RIFERIMENTO			3	DEFINIZIONI	3	3	4	ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ			4.1	Presentazione dell'Agenzia	-	5.2.3	4.2	Organizzazione	4.1.2	5.2.4	4.2.1	Acronimi	-	-	4.2.2	Organigrammi	4.1.2.1	5.2.4	4.2.3	Mansionari	4.1.2.1	5.2.4	4.2.4	Matrice delle responsabilità	4.1.2.1	5.2.4	5	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO			5.1	Caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio	-	4.1	5.2	Controllo delle caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio	-	4.2	5.3	Flow-chart generale	4.3 - 4.9	4.1 - 4.2	6	SISTEMA QUALITÀ			6.1	Generalità	4.2.15.4.1		6.2	Responsabilità della Direzione	4.1	5.2	6.2.1	Politica per la qualità	4.1.15.2.2		6.2.2	Obiettivi per la qualità	4.1.15.2.3		6.2.3	Responsabilità ed autorità per la qualità	4.1.2.1	5.2.4	6.2.4	Riesame da parte della direzione	4.1.35.2.5		6.3.	Personale e mezzi	4.1.2.2	5.3	6.3.1	Personale	4.1.2.2 - 4.1.8	5.3.2	6.3.2	Risorse materiali	4.1.2.2	5.3.3	6.4.	Struttura del Sistema Qualità	4.2	5.4	6.4.1	Documentazione e registrazione della qualità	4.2-4.8-4.16	5.4.3	6.4.2	Verifiche ispettive interne	4.17	5.4.4	6.5.	Interfaccia con il cliente	4.3		6.6.	Procedure	-	-	
SEZIONE M.Q.	DESCRIZIONE	RIF. UNI EN ISO 9002	RIF. UNI ISO 9004/2																																																																																																																																						
0	PROSPETTO INDICI DI REVISIONE DEL MANUALE QUALITÀ																																																																																																																																								
1	GENERALITÀ																																																																																																																																								
1.1	Indice del Manuale Qualità	-	-																																																																																																																																						
1.2	Consegnatario	-	-																																																																																																																																						
1.3	Approvazioni	-	-																																																																																																																																						
2	NORMATIVA DI RIFERIMENTO																																																																																																																																								
3	DEFINIZIONI	3	3																																																																																																																																						
4	ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ																																																																																																																																								
4.1	Presentazione dell'Agenzia	-	5.2.3																																																																																																																																						
4.2	Organizzazione	4.1.2	5.2.4																																																																																																																																						
4.2.1	Acronimi	-	-																																																																																																																																						
4.2.2	Organigrammi	4.1.2.1	5.2.4																																																																																																																																						
4.2.3	Mansionari	4.1.2.1	5.2.4																																																																																																																																						
4.2.4	Matrice delle responsabilità	4.1.2.1	5.2.4																																																																																																																																						
5	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO																																																																																																																																								
5.1	Caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio	-	4.1																																																																																																																																						
5.2	Controllo delle caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio	-	4.2																																																																																																																																						
5.3	Flow-chart generale	4.3 - 4.9	4.1 - 4.2																																																																																																																																						
6	SISTEMA QUALITÀ																																																																																																																																								
6.1	Generalità	4.2.15.4.1																																																																																																																																							
6.2	Responsabilità della Direzione	4.1	5.2																																																																																																																																						
6.2.1	Politica per la qualità	4.1.15.2.2																																																																																																																																							
6.2.2	Obiettivi per la qualità	4.1.15.2.3																																																																																																																																							
6.2.3	Responsabilità ed autorità per la qualità	4.1.2.1	5.2.4																																																																																																																																						
6.2.4	Riesame da parte della direzione	4.1.35.2.5																																																																																																																																							
6.3.	Personale e mezzi	4.1.2.2	5.3																																																																																																																																						
6.3.1	Personale	4.1.2.2 - 4.1.8	5.3.2																																																																																																																																						
6.3.2	Risorse materiali	4.1.2.2	5.3.3																																																																																																																																						
6.4.	Struttura del Sistema Qualità	4.2	5.4																																																																																																																																						
6.4.1	Documentazione e registrazione della qualità	4.2-4.8-4.16	5.4.3																																																																																																																																						
6.4.2	Verifiche ispettive interne	4.17	5.4.4																																																																																																																																						
6.5.	Interfaccia con il cliente	4.3																																																																																																																																							
6.6.	Procedure	-	-																																																																																																																																						

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<b>7 ELEMENTI OPERATIVI DEL SISTEMA QUALITÀ</b>	
7.1 . Processo di ricerca del mercato	6.1
7.2. Processo di pianificazione del servizio	4.2.3-4.3-4.5-4.9 6.2
7.2.1 Specifiche del servizio	4.3-4.5-4.9 6.2.3
7.2.2 Specifiche per la realizzazione del servizio	4.3-4.5-4.8-4.9 6.2.4
7.2.3 Specifiche di controllo della qualità	4.2.3-4.3-4.5-4.9 6.2.5
7.3 Processo di realizzazione del servizio	4.10 6.3
7.3.1 Valutazione del servizio da parte del fornitore	4.9-4.10 4.10-4.13-4.16 6.3.2
7.3.2 Valutazione del servizio da parte del cliente	4.19 6.3.3
7.3.3 Stato del servizio e dei controlli	4.12 6.3.4
7.3.4 Non conformità dei servizi	4.13 6.3.5
7.3.5 Azioni correttive e preventive	4.14 6.3.5
<b>7.4 Analisi e miglioramento delle prestazioni del servizio</b>	
7.4.1 Raccolta ed analisi dei dati	4.19
7.4.2 Metodi statistici	6.4.2 4.20 6.4.3
7.4.3 Miglioramento della qualità del servizio	4.14.3 6.4.4
7.5 Procedure	
<b>8 ELENCO DELLE PROCEDURE</b>	
<b>9 ELENCO DEI MODULI</b>	
<b>1.2 CONSEGnatARIO</b>	
Questo documento è della <i>Agenzia XXX</i> e pertanto non deve essere esibito o consegnato a persone od organizzazioni estranee all'Azienda Stessa o al Cliente, salvo approvazione della Direzione. Non ne è consentita fotocopiatura.	<b>Commenti:</b> <i>Il Manuale può essere distribuito, con due modalità differenti: come copia controllata, con l'obbligo degli aggiornamenti, o come copia non controllata, che rappresenta una istantanea della organizzazione della Agenzia.</i>
<b>COPIA CONTROLLATA N. ___</b>	<b>COPIA NON CONTROLLATA</b>
ENTE CONSEGnatARIO	ENTE CONSEGnANTE
_____	_____
Data	Data
_____	_____
Firma	Firma
_____	_____
<b>CAUSALE PER DISTRIBUZIONE</b>	
Per competenza	
Per valutazione	
Per informazione	
<b>1.3 APPROVAZIONI</b>	
<b>LA DIREZIONE</b>	
Data	Firma
_____	_____
<b>IL RESPONSABILE ASSICURAZIONE QUALITÀ</b>	
Data	Firma
_____	_____

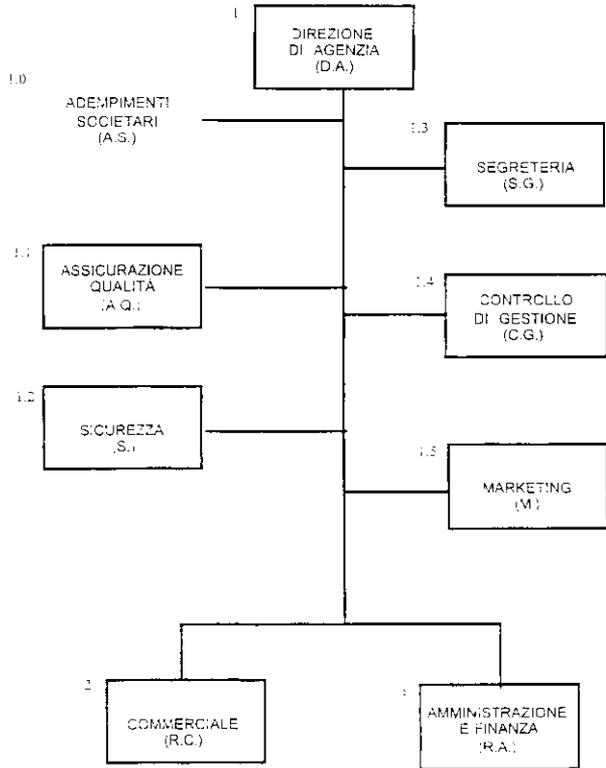
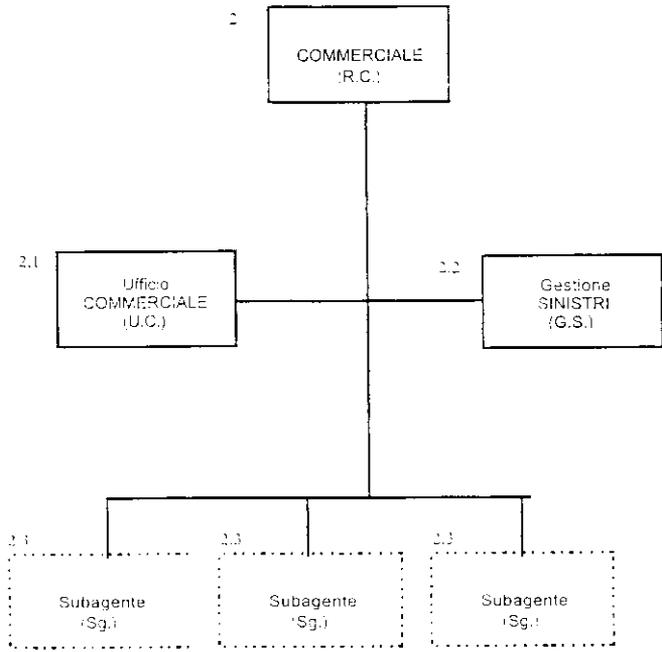
**Commenti:**  
*Il Manuale Qualità, come documento ufficiale di dimostrazione degli standards qualitativi della Agenzia, deve essere autorizzato ed approvato dal Top Management aziendale.*

<i>Il Manuale Qualità</i>	<i>... norme, commenti e suggerimenti</i>
<h2>Sezione 2</h2>	
<h3><u>Normativa di riferimento</u></h3>	
<h4>2.1 NORMATIVA DI RIFERIMENTO</h4>	
<hr/>	
<h4>2.1 NORMATIVA DI RIFERIMENTO</h4>	
<p>UNI EN ISO 8402: 1995</p>	<p>Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità. Termini e definizioni</p>
<p>UNI EN ISO 9000-1: 1994</p>	<p>Norma di gestione per la qualità e di assicurazione della qualità. Guida per la scelta e l'utilizzazione</p>
<p>UNI EN ISO 9001: 1994</p>	<p>Sistemi Qualità. Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza.</p>
<p>UNI EN ISO 9002: 1994</p>	<p>Sistemi Qualità. Modello per l'assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione ed assistenza.</p>
<p>UNI EN ISO 9004-1: 1994</p>	<p>Gestione per la qualità ed elementi del sistema qualità. Guida generale</p>
<p>UNI EN ISO 9004-2: 1993</p>	<p>Gestione per la qualità ed elementi del sistema qualità. Guida per i servizi</p>

<i>Il Manuale Qualità</i>	<i>... norme, commenti e suggerimenti</i>
<p style="text-align: center;"><b>Sezione 3</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Definizioni</u></p> <p>3.1 DEFINIZIONI</p>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 Cap. 3 Definizioni</p> <p><b>Riferimento linea guida:</b> UNI ISO 9004-2 Cap. 3 Definizioni</p>
<p><b>3.1 DEFINIZIONI</b></p> <p>Le definizioni di seguito riportate sono state estratte dalle norme UNI EN ISO 8402:1994 - "Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità - Termini e definizioni", UNI EN ISO 9000-1: 1994 - Norma di gestione per la qualità e di assicurazione della qualità. Guida per la scelta e l'utilizzazione e UNI EN ISO 9004-2: 1993 - Gestione per la qualità ed elementi del sistema qualità. Guida per i servizi.</p> <p>Vengono inoltre estese le definizioni di Cliente, Committente e Fornitore per chiarire il contesto contrattuale in cui opera la Agenzia XXX, ed il linguaggio impiegato nel presente Manuale Qualità.</p> <p><b>Qualità</b> L'insieme delle caratteristiche di un'entità che conferiscono ad essa la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite. (UNI EN ISO 9000-1:1994)</p> <p><b>Politica per la qualità</b> Obiettivi ed indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla qualità espressi in modo formale dall'alta direzione (UNI EN ISO 8402:1995)</p> <p><b>Conduzione aziendale per la qualità</b> L'insieme delle attività di gestione aziendale che determinano la politica per la qualità, gli obiettivi e le responsabilità e li traducono in pratica, nell'ambito del sistema qualità, con mezzi quali la pianificazione della qualità, il controllo della qualità, l'assicurazione della qualità e il miglioramento della qualità.</p> <p><b>Sistema qualità</b> Struttura organizzativa, procedure, processi e risorse necessari ad attuare la gestione per la qualità. (UNI EN ISO 9000-1:1994)</p> <p><b>Assicurazione della qualità; garanzia della qualità.</b> Tutte le attività pianificate e sistematiche attuate nell'ambito</p>	<p><b>Commenti:</b> <i>Riportare le definizioni dei termini effettivamente utilizzate nel M.Q. dell'Agenzia.</i></p> <p><b>Suggerimenti:</b> <i>Riportare le definizioni dei par. 5 della li parte delle presenti Linee guida.</i></p>

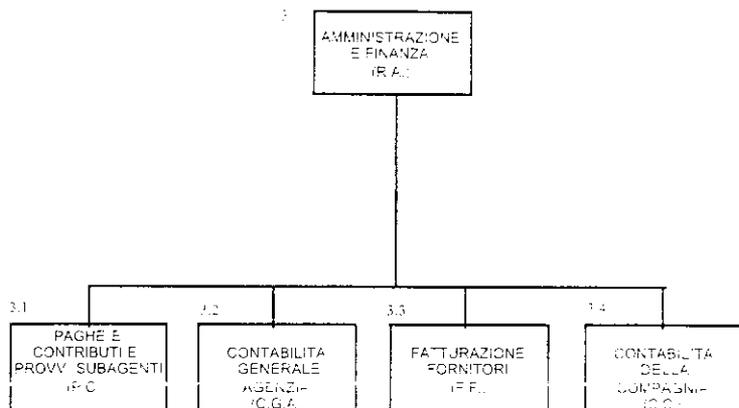
<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>del sistema qualità e di cui viene data dimostrazione "per quanto occorre", messe in atto per dare adeguata confidenza che un'entità soddisferà i requisiti per la qualità. (UNI EN ISO 9000-1:1994)</p> <p><b>Controllo della qualità</b> Tecniche e attività a carattere operativo messe in atto per soddisfare i requisiti per la qualità. (UNI EN ISO 9000-1:1994)</p> <p><b>Riesame da parte della Direzione</b> Valutazione formale effettuata dall'alta direzione circa lo stato e l'adeguatezza del sistema qualità in relazione alla politica per la qualità e ai relativi obiettivi. (UNI EN ISO 8402:1995)</p> <p><b>Manuale della qualità</b> Documento che enuncia la politica per la qualità e descrive il sistema qualità di un'organizzazione. (UNI EN ISO 8402:1995)</p> <p><b>Organizzazione</b> Società, gruppo, impresa, associazione o loro parte (statutariamente autonoma o meno), pubblica o privata, con autonomia funzionale amministrativa. (ISO 9004/2:1993)</p> <p><b>Fornitore</b> Organizzazione che fornisce un prodotto o un servizio ad un Cliente. (Il fornitore è talvolta chiamato "prima parte" contrattuale). (ISO 9004/2:1993) Nel presente Manuale Qualità Base e nella normativa UNI EN ISO 9002 per Fornitore si intende l'Agenzia che fornisce il suo servizio sia al cliente esterno che alla Compagnia.</p> <p><b>Subfornitore</b> Fornitore di una organizzazione di servizi, nell'ambito di un rapporto contrattuale. (ISO 9004/2:1993) Nel presente Manuale Qualità Base si identificano come Subfornitori le organizzazioni dei subagenti.</p> <p><b>Committente</b> Organizzazione che commissiona un prodotto o servizio ad un Fornitore. Nel presente Manuale Qualità Base per Committente si intende la Compagnia.</p> <p><b>Cliente</b> Destinatario di un prodotto o di un servizio. (ISO 9004/2:1993) Nel presente Manuale Qualità Base per Clienti si intendono i clienti esterni sottoscrittori delle polizze assicurative.</p> <p><b>Servizio</b> Risultati di attività svolte, sia all'interfaccia tra Fornitore e Cliente sia all'interno dell'organizzazione del fornitore, per soddisfare le esigenze del Cliente. (ISO 9004/2:1993)</p> <p><b>Realizzazione del servizio</b> Insieme di attività del fornitore necessarie per la realizzazione del servizio. (ISO 9004/2:1993)</p>	

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p style="text-align: center;"><b>Sezione 4</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Organizzazione e responsabilità</u></p> <p>4.1 PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA 4.2 ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ     4.2.1 ACRONIMI     4.2.2 ORGANIGRAMMI     4.2.3 MANSIONARI     4.2.4 MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ</p>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.1 Responsabilità della direzione</p> <p><b>Riferimento linea guida:</b> UNI ISO 9004-2 Cap. 5 Principi del sistema qualità</p>
<p><b>4.1 PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA</b> [Esempio]</p> <p>L'Agenzia XXX è nata nel 19__ dall'iniziativa imprenditoriale dell'Agente Generale sig. ____, che maturata una esperienza Decennale nell'Ambito della Compagnia ____, ha ottenuto il mandato per rappresentarla sul mercato nell'Area di competenza assegnatagli.</p> <p>Il 19__ segna l'ingresso di un socio, il sig. ____, che ha consentito di estendere il portafoglio dei clienti ed ha apportato una conoscenza approfondita di tutti gli aspetti legati alla informatizzazione dei processi gestionali e commerciali dell'Agenzia.</p> <p>Attualmente .....</p> <p>.....</p>	<p><b>Commenti:</b> <i>Breve storia dell'agenzia. Citazione della Compagnia. Sintesi dei prodotti / servizi offerti</i></p> <p><b>Suggerimenti:</b> <i>Coerenza con documentazione promozionale dell'Agenzia e/o della Compagnia</i></p>
<p><b>4.2 ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ</b></p> <p><b>4.2.1 ACRONIMI</b></p> <p>D.A. Direzione di Agenzia A.Q. Assicurazione Qualità SG. Segreteria C.G. Controllo di Gestione S. Sicurezza M. Marketing R.C. Responsabile Commerciale R.A. Responsabile Amministrazione A.S. Adempimenti Societari G.S. Gestione Sinistri SA Subagente P.C.P. Paghe, contributi e provvigioni C.G.A. Contabilità generale Agenzia F.F. Fatturazione Fornitori C.C. Contabilità della Compagnia</p>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.1 Responsabilità della direzione</p> <p>4.1.2 Organizzazione</p> <p>4.1.2.1 Responsabilità ed autorità</p> <p>Devono essere definiti e documentati le responsabilità, l'autorità e i rapporti reciproci del personale che dirige, esegue e verifica attività che influenzano la qualità, ed in modo particolare, di chi deve disporre della libertà organizzativa e dell'autorità necessarie per:</p> <p>a) promuovere le azioni occorrenti per prevenire il verificarsi di non conformità del prodotto, del processo e del sistema qualità; b) identificare e registrare ogni problema relativo al prodotto, al processo e al sistema qualità; c) avviare, proporre o fornire soluzioni attraverso i canali stabiliti; d) verificare l'attuazione delle soluzioni; e) tenere sotto controllo l'ulteriore</p>

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p><b>4.2.2 ORGANIGRAMMI</b></p> <p>4.2.2.1 ORGANIGRAMMA DELL'AGENZIA (Esempio)</p> 	<p>trattamento, consegna o installazione del prodotto non conforme finché la carenza o la condizione insoddisfacente sia stata corretta.</p> <p>4.1.2.2 Risorse</p> <p>Il fornitore deve identificare le esigenze di risorse e mettere a disposizione risorse adeguate, inclusa l'assegnazione di personale addestrato (vedere 4.18) per le attività di gestione, di esecuzione e di verifica del lavoro, incluse le verifiche ispettive interne della qualità.</p> <p><b>Riferimento linea guida:</b> UNI ISO 9004-2 Cap. 5 Principi del sistema qualità</p> <p>5.3 Personale e mezzi</p> <p>5.3.1 Generalità La direzione dovrebbe predisporre risorse sufficienti ed appropriate per attuare il sistema qualità e conseguire gli obiettivi della qualità.</p> <p><b>Commenti:</b></p> <p>4.2.1 <i>Devono essere elencati gli acronimi degli enti / funzioni realmente esistenti</i></p> <p>4.2.2 <i>Deve essere realizzato l'organigramma effettivo dell'agenzia.</i></p>
<p>4.2.2.2 ORGANIGRAMMA FUNZIONE COMMERCIALE</p> 	<p><b>Suggerimenti:</b></p> <p>4.2.2 <i>L'organigramma può essere unico. Per ogni ente / funzione è opportuno inserire il nominativo del responsabile. Se non inserita nel Manuale Qualità la copia con i nominativi deve comunque essere conservata e tenuta a disposizione.</i></p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
---------------------------	---

2.2.2 ORGANIGRAMMA FUNZIONE AMMINISTRATIVA



4.2.3 MANSIONARI

4.2.3.1 - DIRETTORE DI AGENZIA (D.A.)

MISSIONE

Il D.A. ha essenzialmente il compito di prendere decisioni che sono destinate a determinare, a breve ed a lungo termine, il futuro indirizzo dell'Agenzia realizzando strategie e piani che consentano di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il D.A. deve gestire, mediante i responsabili di funzione dell'Agenzia ed avvalendosi delle risorse esterne più qualificate (subagenti, produttori, ecc.), i piani operativi, per il raggiungimento dei risultati previsti nel breve (budget) e nel medio termine (piani poliennali).

STRUTTURA INTERNA ED ESTERNA

Per l'espletamento di tutte le attività inerenti la sua funzione il D.A. impiega la struttura operativa interna ed esterna indicata nell'organigramma generale, e si avvale prevalentemente della collaborazione dei responsabili di funzione.

In particolare provvede alla conduzione delle seguenti funzioni:

in line :

- Commerciale
- Amministrazione e finanza

in staff :

- Segreteria
- Assicurazione Qualità
- Sicurezza
- Controllo di gestione
- Marketing

**Commenti:**

*Devono essere definiti i mansionari relativi alle funzioni effettivamente esistenti nell'Agenzia e riportate nei precedenti organigrammi.*

**Suggerimenti:**

*Sintetizzare i mansionari base secondo le esigenze specifiche dell'Agenzia. I criteri di valutazione possono essere omessi.*

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>La gestione di questa struttura é alla base della conduzione aziendale per raggiungere i risultati operativi attesi nel rispetto degli obiettivi ed in sintonia agli indirizzi budgetari, realizzando una sempre maggiore efficienza operativa nel sistema dell'Agenzia.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <p>(COMPITI E RESPONSABILITÀ)</p> <p>Per espletare adeguatamente i propri compiti e responsabilità periodicamente (1 volta all'anno) propone e concorda in sede di Assemblea dei soci (se esiste) i seguenti aspetti finalizzati al CONSOLIDAMENTO E ALLO SVILUPPO dell'Agenzia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MISSIONE DELL'AGENZIA con eventuali correzioni indicandone le motivazioni.</li> <li>• OBIETTIVI A MEDIO E LUNGO TERMINE in particolare per quanto riguarda :             <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ POLITICHE DELL'AGENZIA (qualità, modalità, fasce di mercato, ecc.)</li> <li>◊ PRODOTTI / SERVIZI</li> <li>◊ MERCATI</li> <li>◊ ORGANIZZAZIONE</li> <li>◊ INVESTIMENTI</li> <li>◊ FATTURATI (Compagnia ed Agenzia)</li> <li>◊ PROFITTI (Utile operativo)</li> </ul> </li> <li>• STRATEGIE DELL'AGENZIA nel medio e lungo termine indicando in particolare:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ azioni di consolidamento</li> <li>◊ azioni di sviluppo</li> <li>◊ azioni di ricerca di nuovi segmenti di mercato.</li> </ul> </li> <li>• PIANI A MEDIO E LUNGO TERMINE (2/3 ANNI) Previsioni del FATTURATO (Compagnia ed Agenzia) e di PROFITTO relativi ai prossimi 2/3 anni tenendo conto degli OBIETTIVI e delle STRATEGIE</li> <li>• BUDGET ANNUO che viene elaborato partendo dal piano a medio termine e con un'analisi attenta e dettagliata per prodotto/servizio per subagente e quindi dell'Agenzia suddiviso per mese.</li> </ul> <p>Le principali indicazioni riguardano il FATTURATO ed i PROFITTI o PERDITE con il piano operativo di ogni funzione dell'Agenzia Indice riunioni straordinarie con l'Assemblea dei Soci nei casi di Revised Budget (quando si riscontra che il trend dei risultati modifica inevitabilmente il risultato finale). Il D.A., per raggiungere gli obiettivi ed attuare le strategie sopraindicate delega e controlla i responsabili delle funzioni dell'Agenzia sulle seguenti attività:</p>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POLITICA DEL PERSONALE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Piani di formazione ed aggiornamento professionale.</li> <li>◊ Piani di incentivazione del personale.</li> </ul> </li>   <li>• <b>PIANO DI SVILUPPO DEL SISTEMA DELLA QUALITÀ</b>                      Programma di implementazione del Sistema Qualità e di Certificazione                      Programmi di miglioramento della qualità dell'Agenzia finalizzati all'eliminazione degli sprechi e quindi dell'aumento della redditività (personale, organizzazione, processi, prodotti/servizi, rapporti con l'esterno, ecc.)</li>   <li>• <b>RICERCHE DI MERCATO E MARKETING</b>                      Aggiornamento sui bisogni e sui cambiamenti del mercato per poter intraprendere tempestivamente le azioni più opportune per il miglioramento dell'organizzazione commerciale, con azioni di MARKETING adeguate.</li>   <li>• <b>ORGANIZZAZIONE DELL'AGENZIA</b>                      Promozione delle azioni organizzative che consentono all'Agenzia di raggiungere la migliore funzionalità ed efficienza finalizzata alla massima QUALITÀ non solo della professionalità dei collaboratori ma anche del SERVIZIO nei confronti dei clienti.</li>   <li>• <b>CONTROLLO DI GESTIONE</b>                      Per effettuare con sistematicità il controllo sull'andamento dell'Agenzia il D.A. si riunisce con i responsabili di ogni funzione dell'Agenzia per discutere i risultati conseguiti nel mese precedente ed in particolare sugli scostamenti negativi.                      In queste riunioni vengono esposte da ogni responsabile di funzione le cause degli scostamenti negativi e quindi vengono verbalizzate le azioni correttive ed i tempi necessari per la loro attuazione.</li>   <li>• <b>PROGRAMMA ANNUALE PER L'APPONTAMENTO DEL BUDGET E DEI PIANI A MEDIO E LUNGO TERMINE</b>                      Il D.A. appronta entro la fine di ogni anno il programma delle riunioni per la stesura del piano a medio termine (3-4 riunioni nel 1° semestre) e per la stesura del BUDGET (3-4 riunioni nel 2° semestre) dell'anno successivo.</li> </ul> <p><b>RAPPORTI VERSO L'ESTERNO</b></p> <p>Il D.A. è il principale responsabile dell'immagine dell'Agenzia e quindi segue personalmente i rapporti con le persone più significative in relazione a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CLIENTI</li> <li>• SUBAGENTI</li> <li>• COMPAGNIA</li> <li>• ENTI PUBBLICI</li> <li>• AGENZIA DI PUBBLICITÀ (Comunicazione, immagine, promozioni e sponsorizzazioni)</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA</li> <li>• ENTI DI NORMAZIONE E CERTIFICAZIONE SULLA QUALITÀ</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei piani strategici dell'Agenzia</li> <li>• Rispetto del budget</li> <li>• Rispetto della Politica della Qualità</li> <li>• Miglioramento del Sistema Qualità</li> <li>• Miglioramento dell'immagine dell'Agenzia</li> <li>• Mantenimento e miglioramento del patrimonio dell'Agenzia (risorse umane, economiche e finanziarie).</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.1.0 - ADEMPIMENTI SOCIETARI (Esterna) - (A.S.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Garantire il rispetto di tutte le norme societarie e degli adempimenti relativi con la tenuta e conservazione dei libri sociali.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce al D.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <p>Curare la tenuta e conservazione dei libri societari: soci, assemblee, consigli.            Redigere i verbali delle adunanze del consiglio e delle assemblee.            Curare le vidimazioni iniziali ed annuali di tutti i libri societari ed eventualmente di quelli contabili.            Aggiornare sulla variazione delle normative civili ed eventualmente fiscali.            Curare le scadenze, in collaborazione con la Contabilità Generale Agenzia, di tutti gli adempimenti societari e fiscali.            Risolvere i problemi di interpretazione giuridica e fiscale.            Fare domande e depositare documenti presso enti statali, regionali e comunali.            Richiedere e depositare la documentazione alla C.C.I.A. ed al tribunale.            Depositare presso il tribunale il bilancio ed altri, eventuali documentazioni (dove richiesto dalla natura delle società - es. S.p.a., S.r.l., ecc.).            In collaborazione con Contabilità Generale Agenzia, curare il deposito delle dichiarazioni dei redditi, I.V.A., mod. 770 / 750.            Presentare agli uffici competenti eventuali domande, richieste documentazione, documentazione, comunicazione delle variazioni dei dati agli uffici I.V.A., imposte, C.C.I.A. e tribunale.</p>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><b>4.2.3.1.1 - RESPONSABILE ASSICURAZIONE QUALITÀ (A.Q.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Assicurare la presenza di tutte le attività atte ad evitare problemi di tipo qualitativo, sia derivanti dall'attività dell'Agenzia che dalla gestione della stessa mediante il mantenimento ed il miglioramento del SISTEMA QUALITÀ.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce al D.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare e gestire il Sistema Qualità</li> <li>• Coordinare il progetto Qualità dell'Agenzia.</li> <li>• Definire, in collaborazione con il D.A. e le Funzioni interessate, gli obiettivi di qualità e le necessarie risorse, ottimizzando i costi.</li> <li>• Provvedere alla stesura, emissione, aggiornamento e gestione del Manuale Qualità.</li> <li>• Valutare le diagnosi dei problemi di non conformità e collaborare nella definizione delle azioni correttive necessarie.</li> <li>• Effettuare l'auditing della qualità.</li> <li>• Proporre ed attivare piani ed iniziative di miglioramento della qualità del servizio ed organizzazione dell'Agenzia.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione del Sistema Qualità secondo programma.</li> <li>• Aggiornamento professionale.</li> <li>• Iniziative promosse in termini di miglioramento della qualità.</li> <li>• Grado di interesse suscitato nei collaboratori dell'Agenzia in termini di qualità.</li> <li>• Andamento delle non conformità.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.1.2 - RESPONSABILE SICUREZZA (S.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Assicurare all'Agenzia che tutte le misure di sicurezza sui posti di lavoro degli impiegati e sugli impianti generali degli uffici siano stati realizzati e che il personale sia stato adeguatamente addestrato e sensibilizzato per il loro impiego.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce al D.A.</p>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Far funzionare e mantenere i sistemi informatici (E.D.P.), macchine fotocopiatrici ed ausiliari nonché gli ambienti di lavoro (uffici e non) in particolare per quanto riguarda la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali secondo le leggi vigenti (D.Lgs. 626, 277/88, 46/90, ecc.).</li> <li>• Tenersi continuamente aggiornati sulle normative e direttive nazionali ed Europee in materia di sicurezza.</li> <li>• Formare ed addestrare il personale per quanto riguarda la sicurezza.</li> <li>• Tenere periodicamente delle riunioni per aggiornare i Capi Ufficio su eventuali variazioni o modifiche delle norme di sicurezza attualmente in vigore.</li> <li>• Verificare periodicamente la funzionalità dei dispositivi di sicurezza.</li> <li>• Verificare periodicamente, con la collaborazione dei Capi Ufficio, la corretta osservanza delle misure di sicurezza da parte del personale impiegatizio.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di aggiornamento sulle norme di sicurezza.</li> <li>• Grado di osservanza delle misure di sicurezza da parte dei lavoratori.</li> <li>• Frequenza degli infortuni e di giudizio da parte degli organi competenti durante i controlli.</li> </ul> <p><b>4.2.3.1.3 - SEGRETERIA (SG.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Curare l'interfaccia :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• da e verso l'Agenzia sia a livello documentale che verbale;</li> <li>• coi clienti, mantenendo traccia degli impegni / disponibilità dei subagenti e dei responsabili dell'Agenzia</li> <li>• con la Compagnia rappresentata.</li> </ul> <p>Gestire la documentazione dell'Agenzia consentendo una facile consultazione al personale dell'Agenzia e dei subagenti.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce al D.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curare la stesura su PC di tutti i documenti (fax, comunicazioni varie, fatture, ecc.).</li> <li>• Curare l'archivio di segreteria (fax, telefonate, ecc.).</li> <li>• Coordinare tutte le attività di carattere generale (telefono, fax, posta, ecc.).</li> <li>• Supportare i vari responsabili di funzione e collaboratori</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>interni ed esterni in caso di necessità.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestire le scorte dei materiali d'uso (cancelleria, ecc.).</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tempestività ed efficienza nell'adempimento delle proprie mansioni.</li> <li>· Aggiornamento sui programmi installati su computer.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.1.4 - CONTROLLO DI GESTIONE (C.G.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Garantire al D.A., mediante gli strumenti più adeguati, informazioni di verifica periodica (mensile) relative ai risultati dell'Agenzia (fatturato Compagnia, fatturato Agenzia, costi, ecc.) confrontandoli con il budget.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce al D.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedere alla elaborazione, con la collaborazione di tutte le funzioni, del budget dell'Agenzia (fatturati, costi, conto economico, investimenti, fonti, impieghi, ecc.) con il relativo piano operativo.</li> <li>• Sottoporre al D.A., mensilmente, il conto economico ed un rendiconto finanziario (cash-flow).</li> <li>• Effettuare l'analisi degli scostamenti fra budget e risultati.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisporre Reports Direzionali semplici ed essenziali.</li> <li>• Fornire informazioni precise e tempestive in ogni riunione di controllo di gestione.</li> </ul> <p><b>4.2.3.1.5 - RESPONSABILE MARKETING (M.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Svolgere tutte le attività e le azioni necessarie per promuovere l'immagine ed i prodotti/servizi della Compagnia rappresentata dall'Agenzia.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce al D.A.</p>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere i prodotti/servizi della Compagnia rappresentata</li> <li>• Conoscere e aggiornarsi continuamente sui bisogni e sui prodotti/servizi del mercato potenziale dell'Agenzia.</li> <li>• Conoscere e aggiornarsi continuamente sulle tecniche e le modalità di marketing e pubblicità più idonee per far conoscere i prodotti/servizi dell'Agenzia.</li> <li>• Tenere i rapporti con enti ed associazioni di categoria e della qualità (UEA, UNI, ecc.) per conoscere le opportunità che si possono presentare e poterle cogliere tempestivamente.</li> <li>• Tenere i rapporti con le ASSOCIAZIONI COMMERCIALI delle varie città italiane per promuovere iniziative (seminari di formazione, ecc.)</li> <li>• Esaminare la possibilità di allacciare dei rapporti di collaborazione con altre agenzie od enti.</li> <li>• Proporre un piano d'investimento pubblicitario dell'Agenzia (con pay-back).</li> <li>• Organizzare, secondo un piano concordato all'inizio di ogni anno con il D.A., tutti i seminari dell'Agenzia con particolare riguardo agli aspetti della scelta del mercato, della pubblicità, del telemarketing e della logistica.</li> <li>• Instaurare eventuali rapporti promozionali con gli attuali clienti.</li> <li>• Leggere tutta la documentazione che arriva dalle varie ASSOCIAZIONI e comunicare alle varie funzioni dell'Agenzia ciò che può essere di particolare interesse.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento professionale.</li> <li>• Iniziative promosse</li> <li>• Aumento di fatturato in funzione di nuovi clienti derivanti dalle iniziative promosse.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.2 - RESPONSABILE COMMERCIALE (R.C.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Assicurare all'Agenzia ed alla Compagnia rappresentata il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati concordati nel budget mediante un adeguato utilizzo delle forze di vendita che devono agire nei territori assegnati e presso la clientela di maggior interesse sviluppando nel migliore dei modi possibili l'immagine dell'Agenzia e delle Compagnia.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> riferisce direttamente al D.A. Agisce in piena autonomia e con pieni poteri decisionali per la vendita dei prodotti/servizi nell'area di competenza dell'Agenzia.</p>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><b><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgere attività di ricerca di mercato, in accordo con il D.A. ed il M. onde appurare i bisogni e le possibili richieste dei clienti anche in proiezione futura.</li> <li>• Realizzare in concreto la politica commerciale che si è stabilita in accordo con il D.A., verificandone continuamente i risultati ed intervenendo per eventuali correzioni .</li> <li>• Seguire, in accordo con il D.A., i grandi clienti.</li> <li>• Seguire ed assistere i subagenti:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– controllandone l'operato tramite relazioni scritte od effettuando visite periodiche nelle loro sedi;</li> <li>– controllandone il budget (controllo di gestione);</li> <li>– assistendoli periodicamente presso i clienti più importanti;</li> <li>– indicando agli agenti le strategie o le modalità di approccio più opportune per l'acquisizione di nuovi clienti;</li> <li>– fornendo loro indicazioni sul tipo di clientela più interessante per l'Agenzia onde evitare dispersioni di tempo e di denaro.</li> </ul> </li> <li>• Controllare periodicamente il budget stabilito con il D.A.</li> <li>• Controllare il mix dei prodotti/ servizi.</li> <li>• Collaborare con il D.A. fornendo proposte migliorative di immagine.</li> <li>• Rimanere costantemente aggiornato sull'operato della concorrenza.</li> <li>• Visitare nuovi clienti e proporre nuovi prodotti/servizi.</li> </ul> <p><b><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto del budget di vendita</li> <li>• Qualità dell'assistenza a Clienti</li> <li>• Qualità dei rapporti con subagenti e collaboratori</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.2.1 - UFFICIO COMMERCIALE (U.C.)</b></p> <p><b><u>MISSIONE</u></b></p> <p>Assicurare la gestione del rapporto con i Clienti dal contatto alla emissione della Polizza.</p> <p><b><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u></b> dipende e riferisce al R.C.</p> <p><b><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione dei rapporti commerciali con la Clientela.</li> <li>• Implementazione e aggiornamento dell'Archivio Anagrafico Clienti.</li> <li>• Informazioni alla Clientela sulle caratteristiche dei servizi</li> </ul>	

<p align="center"><b>Il Manuale Qualità</b></p>	<p align="center"><b>... norme, commenti e suggerimenti</b></p>
<p>di Agenzia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Vendita" dell'immagine dell'Agenzia attraverso tutte le occasioni di rapporto con la Clientela.</li> <li>• Verifica di evadibilità delle esigenze della Clientela.</li> <li>• Elaborazione di preventivi in base alle esigenze della Clientela ed in funzione della tipologia di polizza da proporre.</li> <li>• Gestione delle Polizze (emissione, aggiornamento, disdetta) e gestione dell'archivio.</li> <li>• Gestione ordinaria di GRANDI CLIENTI in staff con il R.C.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correttezza e completezza dei dati raccolti relativi al Cliente.</li> <li>• Tempestività di risposta alle esigenze della Clientela.</li> <li>• Chiarezza di esposizione delle caratteristiche e condizioni dei servizi assicurativi.</li> <li>• Puntualità nell'assolvere gli impegni assunti.</li> <li>• Grado di empatia nei rapporti con la Clientela.</li> <li>• Obiettività nella gestione delle contestazioni da parte dei Clienti.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.2.2 - GESTIONE SINISTRI (G.S.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Assicurare la gestione delle pratiche di sinistro dal momento della segnalazione di sinistro alla liquidazione del danno.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> dipende e riferisce al R.C.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione dei sinistri in tutti i rami.</li> <li>• Gestione del servizio danni attivi e passivi.</li> <li>• Rapporti con Liquidatori, Periti, Fiduciari ed Investigatori.</li> <li>• Rapporti con Istituti specializzati esterni (INAIL, Banche dati ANIA, ecc.)</li> <li>• Rilevazioni statistiche e analisi dell'andamento dei sinistri con segnalazioni all'U.C. di situazioni particolari.</li> <li>• Aggiornamento informativo al Cliente sullo stato di avanzamento della pratica di sinistro.</li> <li>• Rapporti con i subagenti.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempestività nella gestione del sinistro.</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completezza dei dati di sinistro.</li> <li>• Puntualità nell'assolvere gli impegni assunti.</li> <li>• Obiettività di interpretazione dei fatti relativi al sinistro.</li> <li>• Riduzione delle contestazioni da parte dei Clienti.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.2.3 - SUBAGENTE (SG)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Sulla base degli obiettivi fissati dal R.C. dell'Agenzia, gestisce nel modo ottimale la clientela della sua area, promuove la vendita dei prodotti/servizi della Compagnia rappresentata dall'Agenzia e realizza le strategie più opportune per l'acquisizione di nuovi clienti.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA</u></p> <p>Il Subagente risponde direttamente al R.C. (agisce in piena autonomia e con pieni poteri decisionali, per la vendita dei prodotti/servizi sui mercati a lui affidati).</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporre e concordare con il D.C. il budget di vendita relativamente ai prodotti/servizi nell'area di sua competenza.</li> <li>• Seguire, in accordo con il D.C., i grandi clienti.</li> <li>• Organizzare e sviluppare la propria attività in accordo con il R.C., in particolare per quanto riguarda:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la definizione della strategia sul mercato;</li> <li>b) la definizione dei prodotti/servizi più adatti per il mercato;</li> <li>c) le modalità più opportune nell'approccio verso i nuovi clienti;</li> <li>d) le visite periodiche ai clienti e quando necessita.</li> </ul> </li> <li>• Ricercare nuovi clienti.</li> <li>• Sensibilizzare la Direzione dell'Agenzia alle esigenze dei vari clienti per quanto riguarda:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) le qualità dei prodotti/servizi richiesti;</li> <li>b) tipo di assistenza e di comunicazione richiesta;</li> <li>c) le condizioni commerciali;</li> <li>d) eventuali tendenze e nuovi prodotti/servizi.</li> </ul>             Formulare al R.C. proposte sui cambiamenti, miglioramenti che possano rafforzare la posizione dell'Agenzia sul mercato ed incrementare le vendite.           </li> <li>• Formulare proposte al R.C. relativamente alla definizione, sostegno e difesa dell'immagine dell'Agenzia, della collocazione del prodotto/servizio, suggerendo gli opportuni investimenti e/o azioni promozionali, commerciali o altro (comunicazioni, pubblicità, ecc.).</li> <li>• Partecipare alla gestione dei sinistri facendo da interfaccia tra cliente ed agenzia.</li> <li>• Partecipare alla formulazione del budget dell'agenzia.</li> </ul>	

<b><i>Il Manuale Qualità</i></b>	<b><i>... norme, commenti e suggerimenti</i></b>
<p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di diffusione dei prodotti/servizi in termini di immagine e di numero di clienti.</li> <li>• Rispetto degli obiettivi e degli impegni indicati nel budget.</li> <li>• Correttezza amministrativa.</li> </ul> <hr/> <p><b>4.2.3.3 - RESPONSABILE AMMINISTRATIVO E FINANZIARIO (R.A.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestire il sistema amministrativo e finanziario integrato mediante il quale sono tenute le registrazioni delle attività amministrative contabili e finanziarie dell'Agenzia, secondo le direttive del D.A.</li> <li>• Gestire la politica finanziaria dell'Agenzia, sovrintendere alle elaborazioni di contabilità ed a tutte le funzioni per quanto riguarda la normativa fiscale e legale.</li> <li>• Garantire al D.A., mediante gli strumenti tecnico-contabili, informazioni periodiche di verifica relative ai risultati dell'agenzia (bilanci, cash-flow, tempi di incassi, ecc.).</li> </ul> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA</u></p> <p>Il R.A. riferisce direttamente al D.A. per meglio concordare le strategie dell'Agenzia.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborare e controllare i dati che concorrono alla formazione della contabilità.</li> <li>• Gestire i rapporti con le Banche ed altri Istituti di credito.</li> <li>• Ricercare eventuali fonti di finanziamento più opportune per soddisfare le necessità dell'agenzia.</li> <li>• Analizzare mensilmente il conto economico ed il rendiconto finanziario (cash-flow) e verificarne gli eventuali scostamenti.</li> <li>• Tenere i contatti con le associazioni di categoria al fine di essere tempestivamente a conoscenza di iniziative ed informazioni di tipo finanziario, legislativo, contributivo, ecc. che possono essere utili all'agenzia. Redigere, avvalendosi di professionisti esterni all'Agenzia, il bilancio annuale preparando: STATO PATRIMONIALE, CONTO ECONOMICO (per gli aspetti fiscali) E RELATIVI RAFFRONTI E RICLASSIFICAZIONI.</li> <li>• Predisporre l'espletamento di tutti gli aspetti fiscali e legali dell'Agenzia (mandati a subagenti e inquadramento produttori, ecc.) avvalendosi, ove necessario, di professionisti esterni.</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provvedere, con la collaborazione di professionisti esterni, alla redazione delle dichiarazioni fiscali e degli altri documenti relativi a tasse, imposte e contributi INPS, INAIL Agenti ed associativi vari.</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <p>Il R.A. viene valutato in base ai risultati delle funzioni che esercita ed in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risultato della gestione finanziaria;</li> <li>• Soddisfazione degli adempimenti prescritti dalle Leggi civili e fiscali;</li> <li>• Precisione dei controlli interni ed amministrativi nonché la stesura di Reports Direzionali semplici ed essenziali, precisi e tempestivi;</li> <li>• Utilizzo adeguato delle risorse a propria disposizione;</li> <li>• Grado di integrazione della propria funzione con le altre funzioni.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.3.1 - PAGHE E CONTRIBUTI E PROVVIGIONI SUBAGENTI (P.C.P.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgere tutte le attività che riguardano l'amministrazione del personale nel massimo rispetto dei diritti del personale e secondo le politiche dell'Agenzia.</li> <li>• Assicurare una gestione contabile corretta e puntuale nei confronti dei subagenti dell'agenzia.</li> </ul> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> dipende e riferisce direttamente al R.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilevare le presenze giornaliere e gestire le rilevazioni degli straordinari.</li> <li>• Elaborare paghe e stipendi.</li> <li>• Controllare e predisporre i dati relativi ai versamenti all'INPS.</li> <li>• Elaborare ed approntare i versamenti relativi agli altri Enti.</li> <li>• Curare i rapporti con Enti di Previdenza ed Uffici del Lavoro.</li> <li>• Controllare la stampa ed i dati relativi ai modd. 101 e 770; redazione delle relative denunce.</li> <li>• Controllare la stampa ed i dati relativi alle denunce all'INPS</li> <li>• Adempiere agli obblighi relativi all'assunzione, licenziamento, trasformazione del tipo di rapporto e liquidazione del personale.</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestire le eventuali visite mediche periodiche al personale.</li> <li>• Studiare e curare l'applicazione delle disposizioni contrattuali e legislative nel campo del lavoro nonché di tutti gli adempimenti ad esse connesse nei termini prescritti.</li> <li>• Fornire tutte le informazioni e statistiche richieste dagli Enti Previdenziali, Ispettorato del lavoro, ecc.</li> <li>• Comunicare ogni fine mese alla Contabilità Generale tutte le registrazioni relative agli stipendi e salari.</li> <li>• Fornire periodicamente (su richiesta della Contabilità Generale) tutti i conteggi dei ratei relativi alla gestione del personale (es. T.F.R., ferie, tredicesima, quattordicesima e relativi contributi, ecc.).</li> <li>• Versare ritenute d'acconto.</li> <li>• Provvedere al calcolo delle provvigioni ed alla emissione delle note di accredito ad esse relative nei confronti dei subagenti.</li> <li>• Approntare il tabulato di carico mensile dei titoli ai subagenti.</li> <li>• Esitare i titoli incassati al ricevimento del giornale cassa delle subagenzie.</li> <li>• Stampare, ai primi del mese successivo, il tabulato degli incassi a tutto il mese precedente ed automaticamente calcolare sia la provvigione di incasso che quella di acquisto.</li> <li>• Stampare i tabulati degli arretrati e dei sospesi.</li> <li>• Controllare spese e/o fatture (Enel, Telecom, ecc.) da addebitare ai singoli subagenti.</li> <li>• Controllare premi da accreditare (es. per gare vinte e/o obiettivi raggiunti).</li> <li>• Predisporre fattura per conto dei subagenti con calcolo per la ritenuta d'acconto.</li> <li>• Passare le fatture all'Amministrazione.</li> </ul> <p><b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto delle date dei pagamenti delle paghe e stipendi.</li> <li>• Puntualità e correttezza negli adempimenti fiscali e del lavoro.</li> <li>• Buoni rapporti con le R.S.A.</li> <li>• Rispetto delle scadenze dell'Agenzia e di legge.</li> <li>• Assenza di contestazioni di qualsivoglia natura da parte del personale (paghe, stipendi, ecc.).</li> <li>• Assenza di sanzioni e contestazione per infrazioni da parte degli Enti di Previdenza.</li> <li>• Capacità di espletare il lavoro assegnato con diligenza e nei tempi stabiliti.</li> <li>• Grado di autonomia nello svolgimento delle mansioni assegnate.</li> <li>• Capacità di proporre soluzione ai problemi che emergono durante l'esecuzione delle mansioni assegnate.</li> <li>• Correttezza e completezza dei dati raccolti.</li> <li>• Tempestività di risposta alle esigenze dei subagenti.</li> <li>• Puntualità nell'assolvere gli impegni assunti.</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettività nella gestione delle eventuali contestazioni da parte dei subagenti.</li> </ul> <hr/> <p><b>4.2.3.3.2 - CONTABILITÀ GENERALE AGENZIA (C.G.A.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Provvedere con l'ausilio di supporti EDP alla codifica ed alla contabilizzazione di ogni documento contabile (escluso fatture fornitori) in modo omogeneo finalizzato all'ottenimento di dati necessari alla redazione delle situazioni patrimoniali ed economiche.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> risponde al R.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificare pezze contabili avvalendosi del Piano dei Conti dell'Agenzia segnalandone, al caso, le anomalie e carenze.</li> <li>• Caricare in contabilità le stesse ponendo particolare attenzione all'identificazione delle partite che si vanno ad aprire o chiudere.</li> <li>• Fornire periodicamente la situazione contabile aggiornata necessaria all'elaborazione delle situazioni infrannuali e di chiusura esercizio relativamente a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- conto profitti</li> <li>- stato patrimoniale</li> </ul> </li> <li>• Provvedere al controllo delle schede ed alla identificazione delle singole partite di ogni conto di mastro.</li> <li>• Provvedere alle registrazioni contabili delle fatture attive ed all'emissione della situazione clienti.</li> <li>• Provvedere, entro le direttive impartite, alle stesure delle scritture di chiusura (ammortamenti, ratei, risconti, accantonamenti fondi).</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di espletare il lavoro assegnato con diligenza e nei tempi stabiliti.</li> <li>• Gradi di autonomia nello svolgimento delle mansioni assegnate.</li> <li>• Capacità di proporre soluzione ai problemi che emergono durante l'esecuzione delle mansioni assegnate.</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><b>4.2.3.3.3 - FATTURAZIONE FORNITORI (F.F.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Assicurare la gestione corretta e funzionale dei rapporti con i fornitori dell'Agenzia.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> dipende e riferisce direttamente al R.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esaminare e classificare le fatture con eventuali documenti di accompagnamento.</li> <li>• Controllare che le merci/servizi acquistati siano conformi sia nella quantità, nella qualità e nel prezzo come specificato nell'ordine.</li> <li>• Verificare le modalità di pagamento e pianificare le scadenze.</li> <li>• Predisporre o effettuare direttamente i pagamenti (se rimessa diretta preparare lettera ed assegno e consegnare all'ufficio postale, se sono previsti altri mezzi di pagamento adottare le relative procedure).</li> <li>• Trasmettere ai primi del mese successivo a quello di ricevimento tutte le fatture originali del commercialista (in caso di contabilità presso terzi).</li> </ul> <p><u>CRITERI DI VALUTAZIONE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualità e professionalità nell'assolvere gli impegni assunti.</li> <li>• Grado di correttezza nei confronti dei fornitori.</li> <li>• Obiettività nella gestione delle contestazioni da parte dei fornitori.</li> </ul>	
<p><b>4.2.3.3.4 - CONTABILITÀ DELLA COMPAGNIA (C.C.)</b></p> <p><u>MISSIONE</u></p> <p>Assicurare la gestione dei rapporti amministrativi con la Compagnia.</p> <p><u>POSIZIONE GERARCHICA:</u> dipende e riferisce direttamente al R.A.</p> <p><u>FUNZIONI PRINCIPALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incassare i titoli (polizza, quietanza, appendice).</li> <li>• Rimborsare titoli.</li> </ul>	

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>																																																																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrare in prima nota (laddove utilizzata).</li> <li>• Selezionare e confermare a computer il titolo da esitare.</li> <li>• Controllare la quadratura della prima nota con la cassa.</li> <li>• Controllare ogni pentade / decade i fogli cassa dei subagenti e verificare quadratura fra i titoli e gli incassi.</li> <li>• Stampare il brogliaccio del giorno.</li> <li>• Controllare provvigioni rami elementari con statini della produzione.</li> <li>• Controllare il riparto premi in coassicurazione.</li> <li>• Stampare il secondo brogliaccio (in caso di modifiche) per controllo con prima nota.</li> <li>• Verificare quadratura prima nota con saldi brogliaccio.</li> <li>• Stampare il giornale di direzione.</li> <li>• Scaricare la produzione e stampare tabulato antiriciclaggio alla chiusura della decade od alle date previste.</li> <li>• Emettere bonifici bancari.</li> <li>• Eseguire la quadratura delle banche.</li> </ul> <p><b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correttezza e completezza dei dati raccolti.</li> <li>• Tempestività di risposta alle esigenze della Compagnia.</li> <li>• Puntualità nell'assolvere gli impegni assunti.</li> </ul>																																																																						
<p><b>4.2.4 MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="text-align: left;">DESCRIZIONE ATTIVITÀ</th> <th colspan="4" style="text-align: center;">FUNZIONI</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">D.A. A.Q.</th> <th style="text-align: center;">R.C.</th> <th style="text-align: center;">M.</th> <th style="text-align: center;">S.G.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Strategie, politiche ed obiettivi della Qualità</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>2) Gestione del Sistema Qualità</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C R</td> </tr> <tr> <td>3) Promozione verso il mercato</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td></td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>4) Individuazione delle esigenze del cliente</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>5) Formalizzazione e controllo dell'offerta</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>6) Riesame del contratto</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>7) Erogazione del servizio</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>8) Controllo nella erogazione del servizio</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>9) Verifica del grado di soddisfazione del cliente</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td></td> <td style="text-align: center;">R</td> </tr> <tr> <td>10) Verifica del grado di soddisfazione della Compagnia</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td>11) Gestione della documentazione</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">C R</td> </tr> <tr> <td>12) Verifiche ispettive interne della qualità</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">C R</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>LEGENDA:</b>      R - Responsabile                      C - Collabora</p>	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	FUNZIONI				D.A. A.Q.	R.C.	M.	S.G.	1) Strategie, politiche ed obiettivi della Qualità	R	C	C	C	2) Gestione del Sistema Qualità	C	C		C R	3) Promozione verso il mercato	C		R	C	4) Individuazione delle esigenze del cliente	R		C	C	5) Formalizzazione e controllo dell'offerta	R	R		C	6) Riesame del contratto	R	C		C	7) Erogazione del servizio			R	C	8) Controllo nella erogazione del servizio	R	R		C	9) Verifica del grado di soddisfazione del cliente	R	R		R	10) Verifica del grado di soddisfazione della Compagnia	R	R		C	11) Gestione della documentazione				C R	12) Verifiche ispettive interne della qualità	C	C	C	C R	<p><b>Commenti:</b> Devono essere riportate le attività effettivamente svolte dall'Agenzia rilevanti per la qualità del servizio e le funzioni effettivamente esistenti e riportate negli organigrammi del paragrafo 2.2.</p> <p><b>Suggerimenti:</b> È opportuno definire la Matrice delle responsabilità alla fine della stesura del M.Q.</p>
DESCRIZIONE ATTIVITÀ		FUNZIONI																																																																				
	D.A. A.Q.	R.C.	M.	S.G.																																																																		
1) Strategie, politiche ed obiettivi della Qualità	R	C	C	C																																																																		
2) Gestione del Sistema Qualità	C	C		C R																																																																		
3) Promozione verso il mercato	C		R	C																																																																		
4) Individuazione delle esigenze del cliente	R		C	C																																																																		
5) Formalizzazione e controllo dell'offerta	R	R		C																																																																		
6) Riesame del contratto	R	C		C																																																																		
7) Erogazione del servizio			R	C																																																																		
8) Controllo nella erogazione del servizio	R	R		C																																																																		
9) Verifica del grado di soddisfazione del cliente	R	R		R																																																																		
10) Verifica del grado di soddisfazione della Compagnia	R	R		C																																																																		
11) Gestione della documentazione				C R																																																																		
12) Verifiche ispettive interne della qualità	C	C	C	C R																																																																		

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p>NOTA: Le responsabilità delle funzioni indicate nella matrice delle responsabilità sono indicate nei singoli mansionari.</p>	
<h2>Sezione 5</h2> <h3><u>Caratteristiche del servizio</u></h3> <p>5.1 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO E DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</p> <p>5.2 CONTROLLO DELLE CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO E DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</p> <p>5.3 FLOW-CHART</p>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 Cap. 4 par. 4.3 - Riesame del contratto par. 4.9 - Controllo del processo.</p> <p><b>Riferimento linea guida:</b> UNI ISO 9004-2 Cap. 4 4. Caratteristiche dei servizi</p> <p>4.1 Caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio I requisiti di un servizio devono essere chiaramente definiti in termini di caratteristiche che possono essere osservate e soggette a valutazioni da parte del cliente. Anche i processi utilizzati per realizzare il servizio devono essere definiti in termini di caratteristiche, che talvolta possono essere non osservabili dal cliente, ma che influenzano direttamente le prestazioni del servizio. Entrambi i tipi di caratteristiche devono poter essere valutati da parte dell'organizzazione di servizi con riferimento a norme di accettazione prestabilite. Una caratteristica del servizio o della realizzazione del servizio può essere quantitativa (misurabile) o qualitativa (paragonabile), a seconda di come essa viene valutata ed a seconda che la valutazione avvenga ad opera dell'organizzazione di servizi o del cliente.</p>
<p>5.1 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO E DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</p> <p>5.1.1 L'attività della Agenzia XXX si basa sul mandato di rappresentanza affidatole dalla Compagnia YYY e prevede, implicitamente o esplicitamente, le seguenti attività principali:</p> <p>VERSO IL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ricerca e contatto del cliente</li> <li>• studio delle necessità assicurative del cliente</li> <li>• stipula delle polizze sulla base dei prodotti della Compagnia</li> <li>• rinnovo delle polizze in scadenza</li> <li>• aggiornamento (riforma) delle polizze in essere</li> <li>• incasso dei premi</li> <li>• assistenza e gestione al cliente all'occorrenza del sinistro, ove di competenza</li> </ul> <p>VERSO LA COMPAGNIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aggiornamento periodico sullo stato del portafoglio (polizze emesse, modificate e/o riformate)</li> <li>• aggiornamento sinistri pagati, ove di competenza</li> <li>• aggiornamento incassi</li> <li>• calcolo delle provvigioni</li> </ul> <p>5.1.2 Le attività evidenziate al punto 1.1, si concretizzano</p>	<p>Nota 12 - Molte delle caratteristiche qualitative valutate soggettivamente dal cliente, possono essere misurate quantitativamente dall'organizzazione di servizi.</p> <p>Esempi di caratteristiche che possono essere indicate nei documenti prescritti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mezzi, apparecchiature, capacità numero di addetti e quantità di materiali;</li> <li>• tempi di attesa, di consegna e di processo;</li> <li>• igiene, sicurezza, affidabilità, vigilanza;</li> <li>• sollecitudine, accessibilità, cortesia, comodità, estetica dell'ambiente, competenza, fidejussione, accuratezza, completezza, aggiornamento tecnico, credibilità, efficacia della comunicazione.</li> </ul>

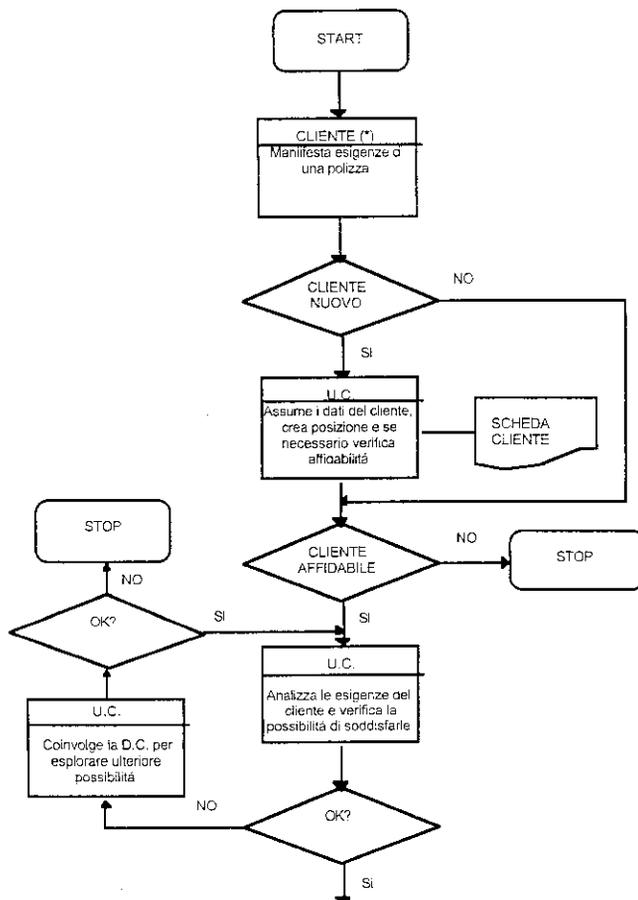
Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p>principalmente in tre processi descritti ai successivi paragrafi 5.1.2.1, 5.1.2.2, 5.1.2.3.</p> <p>L'Agenzia XXX, ritenendo che la qualità di tali processi sia alla base della soddisfazione del cliente e della redditività dell'attività, ha effettuato una approfondita analisi, che viene sintetizzata graficamente al punto 5.3 della presente sezione sotto forma di flow-chart.</p> <p>L'Agenzia è pertanto strutturata con un organico di ... persone, suddivise negli Uffici Commerciali, Gestione Sinistri e Amministrazione.</p> <p>È dotata di una accogliente sede di ... mq. per ricevere i clienti, che vengono prontamente indirizzati al giusto interlocutore da una reception che opera con orario continuato dalle 9,00 alle 17,00.</p> <p>Allo stesso modo in caso di contatto telefonico il cliente può contare su personale addestrato, educato, gentile e sollecito alla risoluzione dei problemi sottopostigli.</p> <p>Una serie di computer collegati in rete infatti consente a qualunque operatore di accedere a tutte le informazioni riguardanti il cliente così da realizzare immediatamente la posizione dello stesso ed avere tutti gli elementi per erogare il servizio con la massima professionalità e tempestività.</p> <p><b>5.1.2.1 PROCESSO GESTIONE POLIZZE</b></p> <p>Il processo di gestione delle polizze comprende tutte le attività legate alla loro creazione, modifica o riforma, rinnovo ed annullamento.</p> <p>L'attività commerciale viene svolta da personale addestrato e motivato sia interno (Agente, Procuratore e Responsabile Ufficio Commerciale) che esterno (... subagenti).</p> <p>La creazione di una polizza viene studiata analizzando le esigenze del cliente attraverso una metodica documentata che consente di verificare le reali necessità, le eventuali coperture già presenti e le aspettative e di armonizzarle con i costi derivanti.</p> <p>Sistematicamente, in occasione del carico mensile da parte della compagnia viene fatta una analisi delle polizze con anzianità superiore ai 3 anni per verificare il loro stato di aggiornamento e per eventualmente proporre al cliente un adeguamento commisurato con il rischio assicurato.</p> <p>Ogni particolare esigenza del cliente che superi l'autonomia concessa all'Agenzia viene prontamente discussa con la Compagnia, con la quale è stato appositamente studiato un canale privilegiato nell'ottica della massima sollecitudine nel confronto del cliente. (vedi flow-chart 5.3.1 Produzione polizze)</p> <p><b>5.1.2.2 PROCESSO GESTIONE SINISTRI</b></p> <p>All'occorrenza del sinistro il cliente viene assistito dal personale dell'Ufficio Gestione Sinistri che realizza una azione complementare all'Ispettorato</p>	<p><b>Commenti:</b>  <i>Devono essere descritti gli effettivi processi, come svolti in agenzia.</i></p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>Sinistri della Compagnia.                      Ogni comunicazione tra cliente e compagnia viene verificata dal personale della Agenzia XXX che provvede ad una costante azione di filtro per la completezza dei dati e si rende parte diligente verso entrambe per il completamento dei dati mancanti.                      Ogni sinistro viene dotato di un riferimento, noto anche al cliente, che consente la massima rapidità nella gestione della pratica.                      Se di propria competenza e se necessario, l'Agenzia XXX provvede alla nomina del perito, che è rintracciabile 24 ore al giorno e che effettua e rendiconta la perizia al liquidatore con la massima sollecitudine (generalmente entro la settimana lavorativa).                      L'Agenzia è pertanto in grado di documentare e liquidare o richiedere la liquidazione del danno in tempi assai brevi.                      (vedi flow-chart 5.3.2 Gestione sinistri)</p>	
<p><b>5.1.2.3 PROCESSO GESTIONE DI AGENZIA</b></p> <p>Mensilmente viene generato il carico dei titoli e delle quietanze da parte della Compagnia per il rinnovo delle polizze.                      La Agenzia provvede alla distribuzione delle polizze sulla sua rete Commerciale (interna ed esterna) con un anticipo di almeno 5 / 10 giorni prima del mese di competenza.                      Ogni 5 / 10 giorni viene effettuato l'aggiornamento dei dati interni del Portafoglio e degli incassi per provvedere alla rendicontazione nei confronti della Compagnia (attività che avviene con cadenza pentadale od altra, se diversa).                      Per la massima ottimizzazione del lavoro, la Agenzia XXX ha dotato i propri collaboratori esterni di un computer collegato via modem che consente di trasmettere questi dati senza la necessità della presenza fisica di questi ultimi.                      (vedi flow-chart 5.3.3 Gestione di Agenzia)</p>	<p><b>Riferimento linea guida:</b>                      UNI ISO 9004-2 Cap. 4                      4. Caratteristiche dei servizi</p>
<p><b>5.2 CONTROLLO DELLE CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO E DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>Il controllo delle caratteristiche del servizio sopra illustrate avviene controllando il processo di erogazione del servizio. Le caratteristiche soggette a misurazione da parte dell'Agenzia XXX sono:</p> <p><b>PROCESSO GESTIONE POLIZZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N. squilibri prima della risposta degli operatori</li> <li>• N. persone in attesa agli sportelli</li> <li>• tempo medio intercorrente tra la richiesta del cliente e la visita del personale commerciale (agente / subagente / produttore)</li> <li>• tempo medio di evasione delle pratiche</li> <li>• N. medio di pratiche contenenti errori</li> </ul>	<p>4.2 Controllo delle caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio                      In molti casi il controllo delle caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio può essere effettuato solo tramite il controllo del processo di realizzazione del servizio. Pertanto la misurazione ed il controllo delle prescrizioni del processo sono essenziali per ottenere e mantenere i requisiti di qualità del servizio. Mentre è talvolta possibile apportare correzioni durante la realizzazione del servizio, non è di solito possibile ricorrere all'ispezione finale per intervenire sulla qualità del servizio all'interfaccia con il cliente, dove la valutazione da parte di quest'ultimo di ogni non conformità è spesso immediata.                      Il processo di realizzazione del servizio può variare dal tipo altamente meccanizzato (come per i servizi di chiamata telefonica diretta), al tipo altamente personalizzato (come per i servizi di patrocinio legale, di assistenza medica, di consulenza, ecc.).</p>

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<ul style="list-style-type: none"> <li>N. di segnalazioni e reclami pertinenti a questo processo</li> <li>sollecitudine e cortesia degli operatori all'interfaccia con il cliente.</li> </ul> <p><b>PROCESSO GESTIONE SINISTRI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N. squilli prima della risposta degli operatori</li> <li>N. persone in attesa agli sportelli</li> <li>tempo medio intercorrente tra la denuncia del cliente e la visita del perito</li> <li>tempo medio di evasione delle pratiche</li> <li>N. medio di pratiche contenenti errori</li> <li>N. di segnalazioni e reclami pertinenti a questo processo</li> <li>sollecitudine e cortesia degli operatori all'interfaccia con il cliente.</li> </ul> <p><b>PROCESSO GESTIONE DI AGENZIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N. rilievi contabili della Compagnia</li> <li>N. sospesi</li> <li>N. di segnalazioni e reclami della Compagnia pertinenti a questo processo</li> </ul>	<p>Quanto più il processo è definibile, mediante meccanizzazione o procedure particolareggiate, tanto maggiore è la possibilità di una applicazione strutturata e ordinata dei principi dei sistemi qualità.</p> <p><b>Commenti:</b> Devono essere definite le caratteristiche effettivamente oggetto di verifica e misurazione dell'agenzia.</p> <p><b>Suggerimenti:</b> Limitare il numero delle caratteristiche ed effettuare verifiche frequenti.</p>

**3. FLOW-CHART**

**3.1 FLOW-CHART PRODUZIONE POLIZZE**



(\*) Il punto di contatto tra Agenzia e Cliente può essere mediato da Agenti o Produttori

**Requisito applicato:**

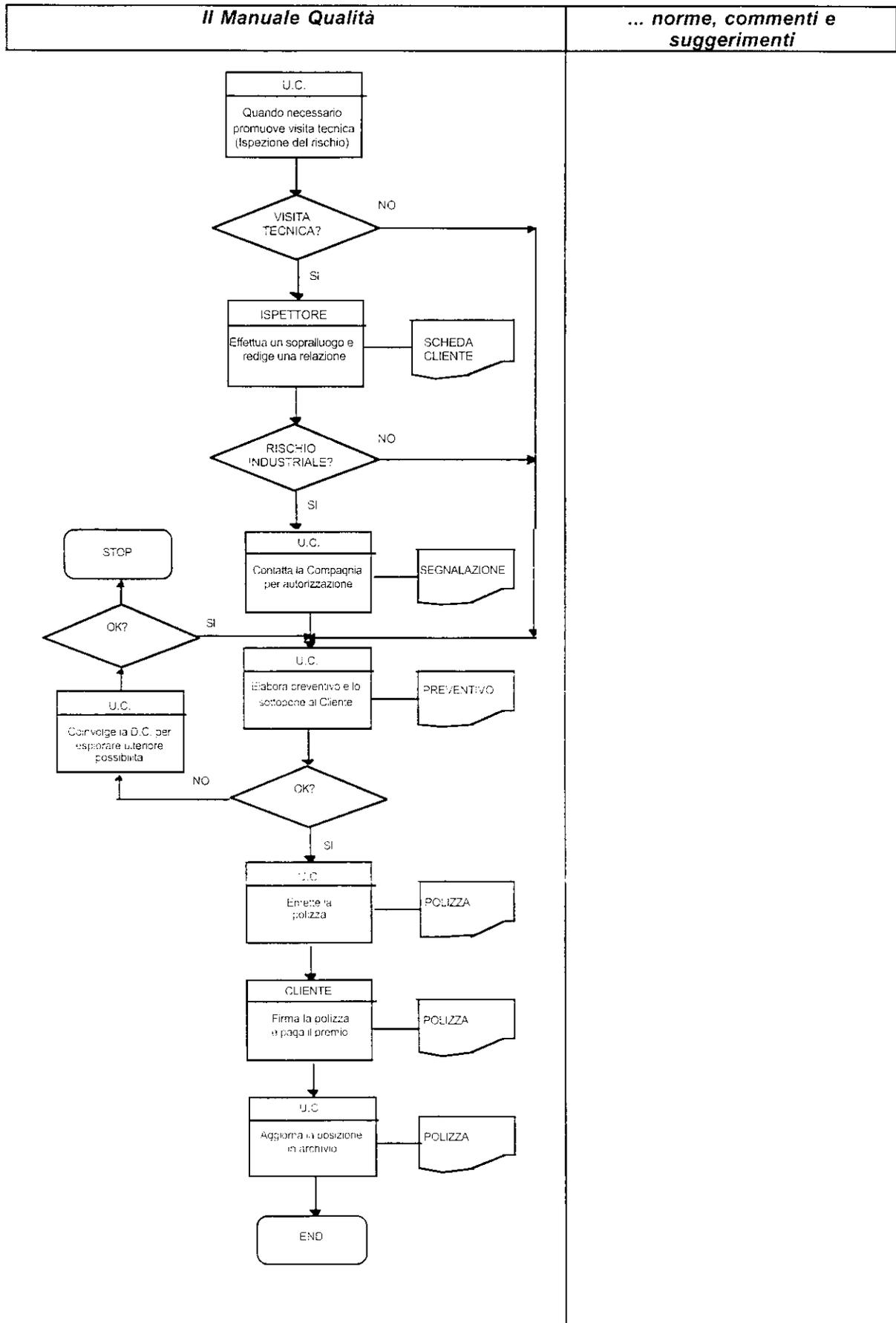
UNI EN ISO 9002 Cap. 4  
par. 4.3 - Riscame del contratto  
par. 4.9 - Controllo del processo.

**Riferimento linea guida:**

UNI ISO 9004-2 Cap. 4  
4. Caratteristiche dei servizi  
4.1 Caratteristiche del servizio e della  
realizzazione del servizio  
4.2 Controllo delle caratteristiche del servizio e  
della realizzazione del servizio

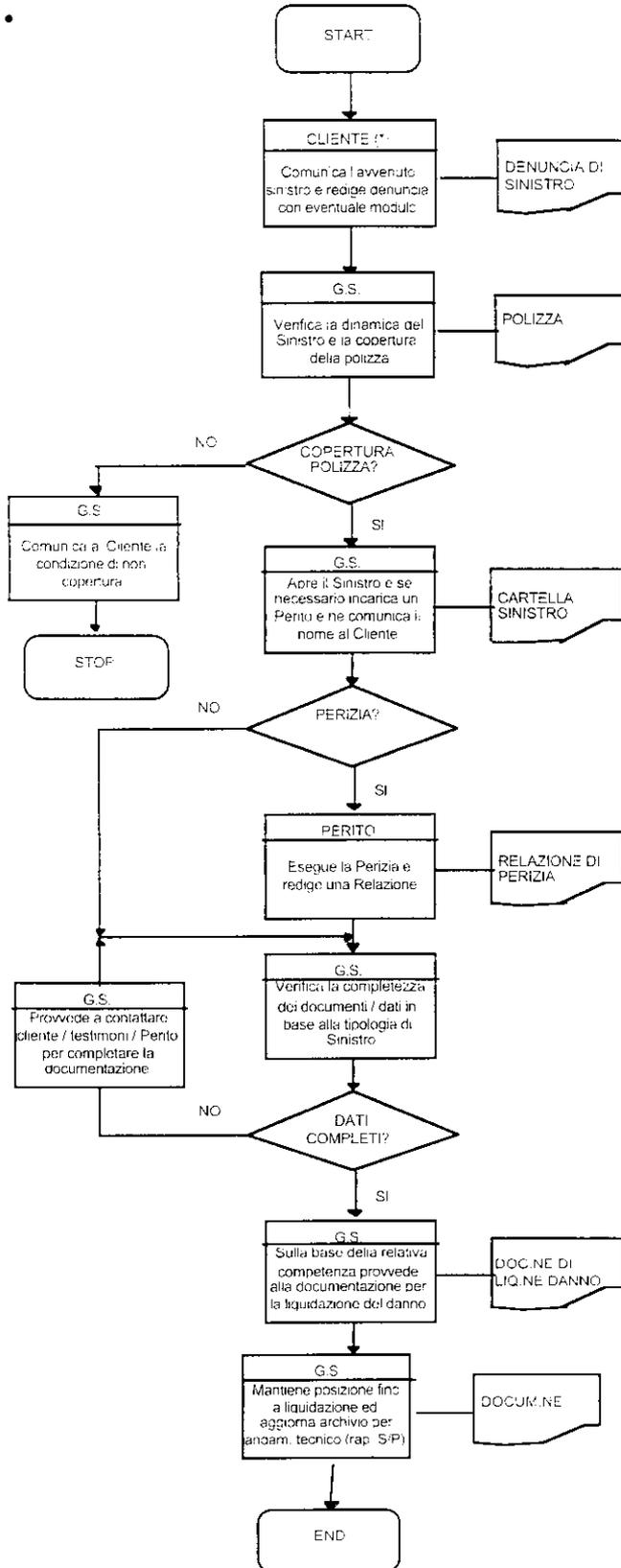
**Commenti:**

Devono essere sintetizzati graficamente gli  
effettivi processi realizzati.



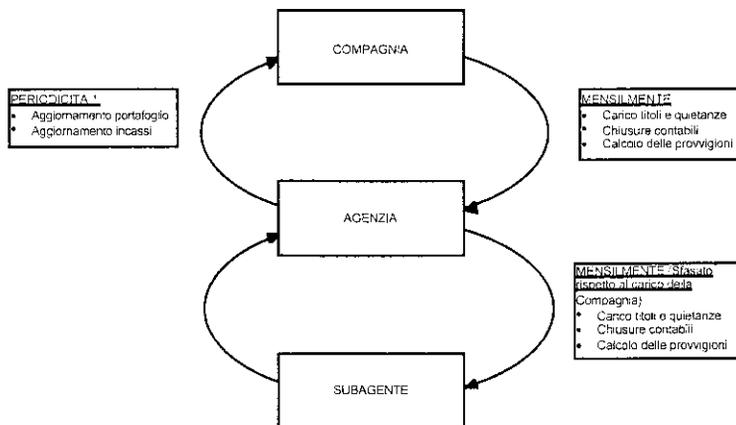
<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
---------------------------	---

5.3.2 FLOW-CHART GESTIONE SINISTRI



<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
---------------------------	---

**5.3.3 FLOW-CHART GESTIONE DI AGENZIA**



## Sezione 6

### Sistema Qualità

- 6.1 GENERALITÀ
- 6.2 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE
  - 6.2.1 Politica per la qualità
  - 6.2.2 Obiettivi per la qualità
  - 6.2.3 Responsabilità ed autorità per la qualità
  - 6.2.4 Riesame da parte della Direzione
- 6.3 PERSONALE E MEZZI
  - 6.3.1 Personale
  - 6.3.2 Risorse materiali
  - 6.3.3 Valutazione del subfornitore
  - 6.3.4 Dati di acquisto
  - 6.3.5 Verifica del prodotto acquistato
- 6.4 STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITÀ
  - 6.4.1 Documentazione e registrazione della qualità
  - 6.4.2 Verifiche ispettive interne
- 6.5 INTERFACCIA CON IL CLIENTE
- 6.6 PROCEDURE

**Requisito applicato:**

UNI EN ISO 9002 par. 4.1  
Responsabilità della direzione

4.1.1 Politica per la qualità

L'alta direzione del fornitore deve definire e documentare la propria politica per la qualità, ivi inclusi gli obiettivi e gli impegni per la qualità. La politica per la qualità deve essere attinente agli obiettivi aziendali e alle esigenze e aspettative dei propri clienti. Il fornitore deve assicurare che tale politica sia compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli dell'organizzazione.

4.1.2.3 Rappresentante della direzione

L'alta direzione del fornitore deve designare un membro della struttura direttiva aziendale che, pur potendo avere altre responsabilità, abbia specifica autorità per

a) assicurare che sia istituito, applicato e mantenuto attivo un sistema qualità conforme alla presente norma;

b) riferire alla direzione sull'andamento del sistema qualità al fine di permetterne il riesame e il miglioramento.

Nota 5 Le responsabilità del rappresentante della direzione possono includere il collegamento con enti esterni su argomenti relativi al sistema qualità del fornitore.

4.1.3 Riesame da parte della direzione

L'alta direzione del fornitore deve riesaminare il sistema qualità ad intervalli prestabiliti, tali da assicurare la sua continua adeguatezza ed efficacia nel soddisfare i requisiti della presente norma e la politica e gli obiettivi per la qualità stabiliti dal fornitore (vedere 4.1.1).

Registrazioni di tali riesami devono essere conservate (vedere 4.16).

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p><b>6.1 GENERALITÀ</b></p> <p>La Agenzia XXX si è dotata di un S.Q. finalizzato all'erogazione del servizio conformemente alla UNI EN ISO 9002 e all'ottenimento della massima soddisfazione del Cliente.</p> <p>Data l'attività della Agenzia XXX non risultano applicabili i requisiti della UNI EN ISO 9002 di seguito riportati:</p> <p>4.4 Controllo della progettazione            4.7 Controllo del prodotto fornito dal cliente            4.11 Controllo delle apparecchiature per prova            4.15 Movimentazione, immagazzinamento, imballaggio, conservazione e consegna</p> <p><b>6.2 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE</b></p> <p><b>6.2.1 POLITICA PER LA QUALITÀ</b></p> <p>Fornire ai Clienti, privati ed aziende, appartenenti all'area geografica di propria competenza, un servizio di supporto, di consulenza e di assistenza puntuale ed attenta nella scelta del giusto prodotto assicurativo, all'atto del sinistro e nei rapporti con la Compagnia.</p> <p><b>6.2.2 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione della Agenzia XXX secondo le UNI EN ISO 9002.</li> <li>• Certificazione del Sistema Qualità della Agenzia XXX da enti nazionali ed esteri accreditati.</li> <li>• Miglioramento del know-how della Agenzia XXX partecipando ad iniziative promosse dalla Compagnia e da Associazioni di categoria, secondo un "Piano di formazione" stabilito annualmente.</li> <li>• Riduzione dei reclami con attività preventive di monitoraggio del grado di soddisfazione del Cliente.</li> <li>• Diffusione a tutti i collaboratori della Agenzia XXX della politica della qualità della società e verifica della sua comprensione e della sua attuazione.</li> </ul> <p>Gli obiettivi della qualità sono soggetti al Riesame da parte della Direzione.</p> <p><b>6.2.3 RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ PER LA QUALITÀ</b></p> <p>La Agenzia XXX ha definito nei punti 2.2 e 2.3 della sezione 2 l'organigramma ed i mansionari della propria struttura che definiscono le competenze e le responsabilità di tutto il personale, diretto ed indiretto, al fine di poter fornire un servizio adeguato alle esigenze dei clienti.</p> <p>Ha inoltre attribuito la responsabilità dell'implementazione, della gestione, della verifica e del continuo miglioramento del proprio Sistema Qualità al Responsabile A.Q. individuato nella persona del sig. ... che opera quale Rappresentante</p>	<p><b>Requisito applicato:</b>            UNI EN ISO 9002 par. 4.2            Sistema qualità</p> <p>4.2.1 Generalità</p> <p>Il fornitore deve predisporre, documentare e mantenere attivo un sistema qualità come mezzo per assicurare che il prodotto sia conforme ai requisiti specificati. Il fornitore deve predisporre un manuale della qualità che copra i requisiti della presente norma. Tale manuale deve contenere o richiamare le procedure del sistema qualità e deve delineare la struttura della documentazione relativa al sistema stesso.</p> <p>Nota 6 La ISO 10013 fornisce una guida relativa ai manuali della qualità.</p> <p>4.2.2 Procedure del sistema qualità            Il fornitore deve:</p> <p>a) predisporre procedure documentate in accordo con i requisiti della presente norma e con la politica per la qualità da lui stabilita;</p> <p>b) attuare effettivamente il sistema qualità e le relative procedure documentate.</p> <p>Ai fini della presente norma l'estensione ed il grado di dettaglio delle procedure che fanno parte del sistema qualità devono dipendere dalla complessità del lavoro, dai metodi usati, dalla capacità e dall'addestramento necessario per il personale chiamato a svolgere le attività.</p> <p>Nota 7 Le procedure documentate possono fare riferimento ad istruzioni di lavoro che precisano come svolgere le attività.</p> <p>4.2.3 Pianificazione della qualità</p> <p>Il fornitore deve definire e documentare come verranno soddisfatti i requisiti per la qualità. La pianificazione della qualità deve essere coerente con tutti gli altri requisiti del sistema qualità del fornitore e deve essere documentata in forma rispondente alle esigenze operative del fornitore. Il fornitore deve prendere in considerazione, per quanto applicabili, le seguenti attività, nel soddisfare i requisiti stabiliti per prodotti, progetti o contratti:</p> <p>a) preparazione di piani della qualità;</p> <p>b) identificazione e acquisizione di regolazioni e comandi di processi, apparecchiature (incluse le apparecchiature di prova, controllo e collaudo), attrezzature, risorse e capacità che possono essere necessarie per conseguire la qualità richiesta;</p> <p>c) assicurazione della compatibilità tra processo di produzione, installazione, assistenza, procedure di prova, controllo e collaudo e documentazione applicabile;</p> <p>d) aggiornamento, ove necessario, delle tecniche di controllo della qualità, di prova e di collaudo, incluso lo sviluppo di nuova strumentazione;</p> <p>e) identificazione di ogni eventuale esigenza di misurazione che richieda capacità superiori allo stato dell'arte conosciuto, per sviluppare in tempo utile tali capacità;</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>della Direzione.</p> <p><b>6.2.4 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE</b></p> <p>La Direzione riesamina il SISTEMA QUALITÀ in essere, almeno una volta all'anno.</p> <p>In particolare il Riesame da parte della Direzione è finalizzato alla verifica del conseguimento degli obiettivi prefissati in termini di qualità, del corretto funzionamento dell'organizzazione in termini di efficienza ed efficacia e del miglioramento della qualità del lavoro.</p> <p>Allo scopo vengono esaminati i seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gli obiettivi prefissati</li> <li>• i principali indici ottenuti dal monitoraggio delle caratteristiche del servizio</li> <li>• i rapporti delle visite ispettive</li> <li>• i rapporti di non conformità e le eventuali azioni correttive</li> <li>• le azioni preventive</li> <li>• la relazione del Responsabile della Qualità</li> <li>• le problematiche emerse durante la normale operatività</li> <li>• eventuale necessità di addestramento e relative modalità</li> </ul> <p>Le verifiche ispettive e i riesami da parte della Direzione seguono le prescrizioni della Procedura PR000503 - "Verifiche ispettive".</p>	<p>f) identificazione di adeguate verifiche in fasi appropriate della realizzazione del prodotto;</p> <p>g) esplicitazione dei criteri di accettazione per tutte le caratteristiche e prescrizioni, incluse quelle che comportano elementi di valutazione soggettivi;</p> <p>h) identificazione e preparazione di documenti di registrazione della qualità (vedere 4.16). Nota 8 I piani della qualità [vedere 4.2.3 a)] possono fare riferimento ad idonee procedure documentate facenti parte integrante del sistema qualità del fornitore.</p> <p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.17 Verifiche ispettive interne della Qualità</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per la pianificazione e l'esecuzione di verifiche ispettive interne della qualità allo scopo di accertare se le attività attinenti alla qualità e i relativi risultati sono in accordo con quanto pianificato e per valutare l'efficacia del sistema qualità.</p> <p>Le verifiche ispettive interne della qualità devono essere programmate in relazione allo stato ed all'importanza delle attività da sottoporre a verifica ispettiva e devono essere eseguite da personale indipendente da chi ha diretta responsabilità per le attività sottoposte a verifica ispettiva.</p> <p>I risultati delle verifiche ispettive devono essere registrati (vedere 4.16) e portati all'attenzione di coloro che hanno responsabilità nell'area verificata. Il personale direttivo responsabile dell'area interessata deve intraprendere tempestive azioni correttive relativamente alle carenze evidenziate durante le verifiche ispettive.</p> <p>Successive attività di verifica ispettiva devono accertare e registrare l'attuazione e l'efficacia delle azioni correttive intraprese (vedere 4.16).</p> <p>Nota 15 I risultati delle verifiche ispettive interne della qualità costituiscono parte integrante delle informazioni da utilizzare per il riesame da parte della direzione (vedere 4.1.3).</p> <p>Nota 16 La ISO 10011 fornisce una guida per le verifiche ispettive del sistema qualità.</p> <p><b>Riferimento linea guida:</b> UNI ISO 9004-2 Cap. 5 Principi del sistema qualità</p> <p>5.2 Responsabilità della direzione</p> <p>5.2.1 Generalità La direzione ha la responsabilità di stabilire una politica per la qualità del servizio e per la soddisfazione del cliente. Il successo dell'attuazione di questa politica dipende dall'impegno posto dalla direzione nello sviluppare e nel rendere operante un sistema qualità.</p> <p>5.2.2 Politica per la qualità La responsabilità relativa alla politica per la qualità in una organizzazione di servizi e l'impegno di attuarla competono ai più alti livelli direttivi. La direzione dovrebbe sviluppare e documentare una politica per la qualità relativa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• livello di servizio da fornire;</li> <li>• immagine dell'organizzazione di servizi e della sua reputazione per quanto concerne la qualità;</li> <li>• obiettivi della qualità del servizio;</li> <li>• approccio da adottare nel perseguire gli</li> </ul>

<b>Il Manuale Qualità</b>		<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>																																																											
<p><b>6.3 PERSONALE E MEZZI</b></p> <p><b>6.3.1 PERSONALE</b></p> <p>La struttura della Agenzia XXX, come risulta dall'organigramma (vedi par. 4.2.2) e dai mansionari (vedi par. 4.2.3), è formata da personale operativo interno alla società con un rapporto di dipendenza e da venditori esterni con un rapporto di subagenzia con la Agenzia XXX. (non dipendenti e da produttori in rapporto di collaborazione).</p> <p>Tutto il personale della Agenzia XXX viene selezionato in base alle caratteristiche dell'individuo in relazione alla posizione da occupare, al titolo di studio ed alle esperienze professionali come indicato nella Procedura PR000602 - "Personale e mezzi".</p> <p>La seguente tabella riporta i requisiti minimi di istruzione, addestramento ed esperienza stabiliti:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">MANSIONE</th> <th rowspan="2">ISTRUZIONE</th> <th colspan="2">ESPERIENZA PROFESSIONALE</th> <th colspan="2">ADDESTRAMENTO</th> </tr> <tr> <th>TITOLO DI STUDIO</th> <th>N° anni</th> <th>N° mesi</th> <th>TIPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rif. mans.</td> <td>DESCRIZIONE</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.3.1.</td> <td>Direttore di Agenzia</td> <td>Diploma</td> <td>10</td> <td>36</td> <td>Affiancamento</td> </tr> <tr> <td>2.3.1.1</td> <td>Assicurazione Qualità</td> <td>Diploma</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>Formaz. ed addes.</td> </tr> <tr> <td>2.3.1.5</td> <td>Responsabile MKT</td> <td>Diploma</td> <td>2</td> <td>12</td> <td>specifico del settore</td> </tr> <tr> <td>2.3.2</td> <td>Respons. Commerciale</td> <td>Diploma</td> <td>5</td> <td>12</td> <td>Affiancamento</td> </tr> <tr> <td>2.3.2.2</td> <td>Respons. Gestione Sinistri</td> <td>Diploma</td> <td>5</td> <td>12</td> <td>Affiancamento</td> </tr> <tr> <td>2.3.3</td> <td>Resp. Amministr. e Finanz.</td> <td>Diploma</td> <td>5</td> <td>12</td> <td>Affiancamento</td> </tr> <tr> <td>2.3.2.3</td> <td>Subagent</td> <td>Diploma 2</td> <td>3</td> <td></td> <td>Affiancamento</td> </tr> </tbody> </table>		MANSIONE	ISTRUZIONE	ESPERIENZA PROFESSIONALE		ADDESTRAMENTO		TITOLO DI STUDIO	N° anni	N° mesi	TIPO	Rif. mans.	DESCRIZIONE					2.3.1.	Direttore di Agenzia	Diploma	10	36	Affiancamento	2.3.1.1	Assicurazione Qualità	Diploma	1	3	Formaz. ed addes.	2.3.1.5	Responsabile MKT	Diploma	2	12	specifico del settore	2.3.2	Respons. Commerciale	Diploma	5	12	Affiancamento	2.3.2.2	Respons. Gestione Sinistri	Diploma	5	12	Affiancamento	2.3.3	Resp. Amministr. e Finanz.	Diploma	5	12	Affiancamento	2.3.2.3	Subagent	Diploma 2	3		Affiancamento	<p>obiettivi della qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruolo del personale che nell'organizzazione è responsabile dell'attuazione della politica per la qualità.</li> </ul> <p>La direzione dovrebbe assicurare che la politica per la qualità venga ufficializzata, capita, posta in atto e aggiornata.</p> <p>5.2.3 Obiettivi per la qualità</p> <p>La realizzazione di una politica per la qualità richiede la individuazione degli obiettivi primari al fine di stabilire gli obiettivi della qualità da conseguire.</p> <p>Gli obiettivi primari dovrebbero comprendere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il soddisfacimento del cliente in conformità alle norme e all'etica professionale;</li> <li>• il continuo miglioramento del servizio;</li> <li>• l'attenzione ai requisiti sociali e dell'ambiente;</li> <li>• l'efficienza nella presentazione del servizio.</li> </ul> <p>La direzione dovrebbe talvolta tradurre gli obiettivi primari in un insieme di obiettivi per la qualità e di attività connesse. Esempi di tali obiettivi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la chiara definizione delle esigenze del cliente con appropriate misure della qualità;</li> <li>• le azioni preventive e di controllo per evitare insoddisfazioni del cliente;</li> <li>• l'ottimizzazione dei costi connessi con la qualità per le prestazioni e il livello di servizio richiesti;</li> <li>• la creazione di un impegno collettivo per la qualità all'interno dell'organizzazione di servizio;</li> <li>• il continuo riesame dei requisiti del servizio e dei risultati conseguiti per individuare</li> <li>• opportunità di miglioramenti della qualità del servizio;</li> <li>• la prevenzione di effetti negativi indotti dall'organizzazione di servizio sulla società e sull'ambiente.</li> </ul> <p>5.2.4 Responsabilità ed autorità per la qualità</p> <p>Per conseguire gli obiettivi per la qualità, la direzione dovrebbe stabilire una struttura per il sistema qualità idonea a realizzare l'efficace controllo, la valutazione e il miglioramento della qualità del servizio in tutti gli stadi della realizzazione del servizio.</p> <p>Dovrebbero essere esplicitamente definite le autorità e le responsabilità generali e specifiche di tutto il personale, la cui attività ha influenza sulla qualità del servizio. Ciò dovrebbe includere l'assicurazione di un efficace rapporto cliente-fornitore a tutte le interfacce all'interno ed all'esterno dell'organizzazione di servizio.</p> <p>Autorità e responsabilità dovrebbero essere congruenti con i mezzi e i metodi necessari per il conseguimento della qualità del servizio.</p> <p>L'alta direzione dovrebbe assumersi la responsabilità di assicurare che vengano determinati i requisiti del sistema qualità. Essa dovrebbe avere la responsabilità (o designare un proprio delegato responsabile) di assicurare che il sistema qualità sia: stabilito, verificato, continuamente oggetto di misurazione e riesame per il miglioramento.</p> <p>Benché il personale con specifiche responsabilità assegnate possa essere determinante per il conseguimento della qualità, dovrebbe essere tenuto ben presente che non è questo personale a creare la qualità. Esso è solo parte del sistema qualità. La sfera di applicazione del sistema qualità abbraccia tutte le funzioni e richiede il coinvolgimento.</p>	
MANSIONE	ISTRUZIONE			ESPERIENZA PROFESSIONALE		ADDESTRAMENTO																																																							
		TITOLO DI STUDIO	N° anni	N° mesi	TIPO																																																								
Rif. mans.	DESCRIZIONE																																																												
2.3.1.	Direttore di Agenzia	Diploma	10	36	Affiancamento																																																								
2.3.1.1	Assicurazione Qualità	Diploma	1	3	Formaz. ed addes.																																																								
2.3.1.5	Responsabile MKT	Diploma	2	12	specifico del settore																																																								
2.3.2	Respons. Commerciale	Diploma	5	12	Affiancamento																																																								
2.3.2.2	Respons. Gestione Sinistri	Diploma	5	12	Affiancamento																																																								
2.3.3	Resp. Amministr. e Finanz.	Diploma	5	12	Affiancamento																																																								
2.3.2.3	Subagent	Diploma 2	3		Affiancamento																																																								
<p><b>6.3.2 RISORSE MATERIALI</b></p> <p>I mezzi per svolgere l'attività gestionale, di rappresentanza e di servizio, sono tali da assicurare la completa soddisfazione delle esigenze dei clienti ed interne dell'Agenzia.</p> <p>Sono descritti nella Procedura PR000602 - "Personale e mezzi".</p>																																																													
<p><b>6.3.3 VALUTAZIONE DEI SUBFORNITORI</b></p> <p>Vengono qualificati dall'azienda i fornitori che dimostrano di essere costantemente capaci di fornire i prodotti richiesti con il rispetto della qualità, prezzo, consegna e servizio come contrattualmente stabilito.</p> <p>Nuovi fornitori vengono valutati prima di essere inseriti nella "Lista fornitori Qualificati".</p> <p>La valutazione tiene conto dei seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• certificazione;</li> <li>• esistenza del Sistema Qualità Aziendale;</li> <li>• conformità a requisiti di qualità previsti dalle specifiche / capitolati;</li> <li>• prezzo e consegna;</li> </ul>																																																													

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• esperienza di precedenti forniture;</li> <li>• informazioni raccolte ed accertate sulla affidabilità;</li> <li>• servizio ed assistenza.</li> </ul> <p>Le modalità sono riportate nella Procedura PR000602 "Personale e mezzi". La documentazione relativa alla valutazione dei fornitori viene conservata a cura dell'Assicurazione Qualità.</p> <p>I fornitori valutati positivamente vengono inclusi, a cura dell'Assicurazione Qualità, nella "Lista dei fornitori qualificati" che viene mantenuta aggiornata in base agli opportuni controlli sulle forniture ed alle registrazioni delle eventuali non conformità riscontrate. Riflette per ogni fornitore la reale situazione qualitativa.</p> <p><b>6.3.4 DATI DI ACQUISTO</b></p> <p>Le richieste di acquisto relative materiali di consumo, prodotti e servizi vengono approntate a cura dei richiedenti e trasmesse al D.A. che verifica la completezza dei dati e provvede alla preparazione dell'ordine di acquisto secondo le prescrizioni della procedura PR000602 "Personale e Mezzi".</p> <p><b>6.3.5 VERIFICA DEL PRODOTTO ACQUISTATO</b></p> <p>Precisi accordi vengono presi con i fornitori sulle modalità con cui verificare la conformità dei prodotti acquistati ai requisiti richiesti al fine di eliminare le difficoltà concernenti l'interpretazione dei requisiti e dei metodi di controllo. Nel caso in cui si preveda di effettuare controlli presso i fornitori, viene riportata nell'ordine una clausola opportuna.</p> <p><b>6.4. STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITÀ</b></p> <p>Il Sistema Qualità deve essere tale da realizzare la politica e gli obiettivi stabiliti. La documentazione del Sistema Qualità è definita nei paragrafi seguenti. Gli elementi operativi del Sistema Qualità sono descritti nella sezione 7.</p> <p><b>6.4.1 DOCUMENTAZIONE E REGISTRAZIONE DELLA QUALITÀ</b></p> <p><b>6.4.1.1 Documenti del Sistema Qualità</b> La documentazione del S.Q. si compone di tre parti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MANUALE QUALITÀ</li> <li>• PROCEDURE</li> <li>• ISTRUZIONI OPERATIVE e MODULI.</li> </ul> <p>In particolare:</p>	<p>l'impegno e l'efficace interazione di tutto il personale della organizzazione di servizio per conseguire continui miglioramenti.</p> <p>5.2.5 Responsabilità da parte della direzione La direzione dovrebbe svolgere periodici riesami indipendenti e formalizzati del sistema per la qualità, al fine di determinare la sua costante idoneità ed efficacia per l'attuazione della politica e per il conseguimento degli obiettivi della qualità. Particolare attenzione dovrebbe essere posta alla necessità o opportunità di miglioramenti. Il riesame dovrebbe essere fatto da membri adeguati della direzione, o da personale competente ed indipendente, che riferiscano direttamente all'alta direzione. Il riesame dovrebbe consistere in valutazioni ben strutturate e globali, che considerino tutte le fonti di informazioni pertinenti, ivi compresi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• risultati delle analisi delle prestazioni del servizio, cioè informazioni sull'efficacia e sull'efficienza globali del processo di realizzazione del servizio nel rispondere ai requisiti del servizio e al soddisfacimento del cliente (vedere 6.4.1);</li> <li>• risultati delle verifiche ispettive interne sull'attuazione e sull'efficacia di tutti gli elementi del sistema qualità nel conseguimento degli obiettivi stabiliti per la qualità del servizio (vedere 6.4.4);</li> </ul> <p>cambiamenti conseguenti a: innovazioni tecnologiche, concetti della qualità, strategie di mercato, condizioni sociali e Osservazioni, conclusioni e raccomandazioni derivanti da riesami e valutazioni dovrebbero essere presentate alla direzione in modo documentato per le necessarie azioni al fine di stabilire un programma di miglioramenti della qualità e del servizio.</p> <p>5.3 Personale e mezzi</p> <p>5.3.1 Generalità La direzione dovrebbe predisporre risorse sufficienti ed appropriate per attuare il sistema qualità e conseguire gli obiettivi della qualità.</p> <p>5.3.2 Personale</p> <p>5.3.2.1 Motivazione Una risorsa molto importante in ogni organizzazione è costituita dalle singole persone coinvolte. Ciò è particolarmente importante in un'organizzazione di servizi, in cui il comportamento e le prestazioni dei singoli influisce direttamente sulla qualità del servizio. Per migliorare la motivazione, lo sviluppo, la comunicazione e le prestazioni del personale la direzione dovrebbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• selezionare il personale sulla base dell'idoneità a svolgere un determinato tipo di lavoro;</li> <li>• predisporre un ambiente di lavoro che stimoli il miglioramento e solidi rapporti di collaborazione;</li> <li>• condizioni ambientali;</li> <li>• consentire lo sviluppo delle potenzialità dell'organizzazione mediante metodi di lavoro coerenti e con opportunità di maggior coinvolgimento;</li> <li>• assicurare che siano ben compresi i compiti da svolgere, gli obiettivi da conseguire e il modo in cui essi influiscono sulla qualità;</li> <li>• curare che ciascuno sia consapevole di avere un ruolo e di influire sulla qualità del servizio fornito al cliente.</li> </ul>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><b>6.4.1.1.1 MANUALE QUALITÀ</b>                      È strutturato in Sezioni secondo l'ordine e le raccomandazioni della norma UNI ISO 9004 parte 2.                      Riporta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la politica della Società, la descrizione dell'Organizzazione aziendale e delle Responsabilità delle funzioni;</li> <li>• le regole e i criteri relativi all'implementazione e gestione del Sistema Qualità.</li> </ul> <p><b>6.4.1.1.2 PROCEDURE</b>                      È una raccolta delle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure derivate dalle sezioni del Manuale Qualità e relative ai singoli requisiti</li> </ul> <p><b>6.4.1.1.3 ISTRUZIONI OPERATIVE E MODULI</b>                      È una raccolta delle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istruzioni operative di dettaglio a complemento delle Procedure</li> <li>• modulistica</li> </ul> <p><b>6.4.1.2 Gestione del Manuale Qualità, delle Procedure e delle Istruzioni Operative</b>                      La gestione del Manuale Qualità, delle Procedure e delle Istruzioni Operative è affidata al Responsabile dell'Assicurazione Qualità.</p> <p><b>6.4.1.2.1 Distribuzione</b>                      La distribuzione del Manuale Qualità è a cura dell'Assicurazione Qualità.                      Le Procedure e le Istruzioni Operative sono a solo uso interno. La loro distribuzione è a cura dell'Assicurazione Qualità.                      Il Manuale Qualità, le Procedure e le Istruzioni Operative di competenza e la modulistica relativa vengono consegnati personalmente.                      Ai possessori, elencati nella "Lista di distribuzione Manuale Qualità", nella "Lista di distribuzione Procedure" e nella "Lista di distribuzione Istruzioni Operative", viene consegnata una "copia controllata".                      Le copie controllate sono soggette alle revisioni come indicato nel punto 4.1.2.2.                      I possessori di "copie controllate" e numerate sono responsabili della conservazione e manutenzione delle stesse e della restituzione in caso di decadenza da tale diritto. In quest'ultimo caso l'Assicurazione Qualità provvede a cancellare dalla relativa lista di distribuzione il nome del possessore ed il numero della copia.                      Eventuali destinatari esterni per il Manuale Qualità, devono rendere copia del documento di trasmissione controfirmata per ricezione.                      Copie complete o parziali del Manuale Qualità, distribuito per informazione, vengono contrassegnate con il timbro "COPIA NON CONTROLLATA".                      Tutte le copie complete o parziali inviate a destinatari esterni sono autorizzate dalla Direzione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incoraggiare contributi al miglioramento della qualità tramite riconoscimenti e premi;</li> <li>• accertare periodicamente i fattori di motivazione del personale nel provvedere alla qualità del servizio;</li> <li>• attuare la pianificazione della carriera e la crescita professionale del personale;</li> <li>• stabilire azioni pianificate per l'aggiornamento del personale.</li> </ul> <p><b>5.3.2.2 Addestramento e sviluppo</b>                      La formazione porta alla consapevolezza della necessità di cambiamenti e fornisce i mezzi per poter realizzare cambiamenti e sviluppi. Importanti elementi nello sviluppo del personale sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'addestramento del personale direttivo in materia di conduzione aziendale per la qualità, inclusi i costi della qualità e la valutazione dell'efficacia del sistema qualità;</li> <li>• l'addestramento del personale (che non dovrebbe essere limitato alle sole persone con responsabilità connesse alla qualità);</li> <li>• la formazione del personale sulla politica per la qualità, gli obiettivi e i concetti di soddisfazione del cliente, adottati dall'organizzazione di servizi;</li> <li>• un programma di sensibilizzazione agli aspetti relativi alla qualità, che può includere corsi di istruzione e di addestramento per i nuovi assunti e periodici programmi di aggiornamento per il personale da tempo in servizio;</li> <li>• le procedure per stabilire l'addestramento del personale e verificare che esso abbia ricevuto un'addestramento idoneo;</li> <li>• l'addestramento su: controllo del processo, raccolta e analisi dei dati identificazione e analisi dei problemi, azioni correttive e di miglioramento, metodi di lavoro e di comunicazione;</li> <li>• l'esigenza di accertare accuratamente se il personale necessita di normale qualificazione, di dare adeguata assistenza e supporto, ove necessario;</li> <li>• la valutazione delle prestazioni del personale per accertarne le esigenze e il potenziale sviluppo.</li> </ul> <p><b>5.3.2.3 Comunicazione</b>                      Il personale, specialmente quello direttamente a contatto con il cliente, dovrebbe avere adeguate conoscenze e la necessaria competenza nella comunicazione. Esso dovrebbe essere in grado di formare un Gruppo di lavoro naturale, capace di interagire facilmente con organizzazioni e rappresentanti esterni e di fornire un servizio tempestivo e scorrevole.                      Le attività di gruppo, quali le riunioni per il miglioramento della qualità, possono essere efficaci per migliorare la comunicazione tra il personale ed offrire l'opportunità per una fattiva partecipazione e cooperazione nella soluzione dei problemi.                      Una regolare comunicazione all'interno dell'organizzazione di servizi dovrebbe essere una caratteristica a tutti i livelli direttivi.                      L'esistenza di un idoneo sistema di informazione è uno strumento essenziale per la comunicazione e per le attività connesse al servizio.</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><b>6.4.1.2.2 Revisioni</b>                      Il Manuale Qualità, le Procedure e le Istruzioni Operative sono soggette a revisioni al fine di ripristinare e migliorare la loro adeguatezza ai requisiti richiesti.                      La richiesta di revisione viene inviata dal proponente alla Assicurazione Qualità.                      Se la richiesta viene approvata, l'Assicurazione Qualità provvede ad introdurre le modifiche richieste, previa approvazione della Direzione, e a registrarle sull'apposito prospetto (Sezione 0 del M.Q. e pagina 1 di ogni Procedura / Istruzione Operativa).                      Le modifiche apportate vengono evidenziate tramite una barra sul lato esterno della pagina del documento.                      Copia di ogni documento modificato, riportante nuova data e numero di revisione, viene inviata ai possessori delle "copie controllate", che provvedono ad introdurla in sostituzione della vecchia, che viene distrutta.                      Assicurazione Qualità mantiene, a fini storici, una copia del documento superato evidenziata dal timbro "ANNULLATA".                      Se la richiesta non viene approvata, l'Assicurazione Qualità, provvede a comunicare alla Funzione interessata il motivo della non approvazione.</p> <p><b>6.4.1.3 Documenti di registrazione della qualità</b>                      La documentazione conservata si rende sufficiente ed adatta a dimostrare che i requisiti di qualità richiesti siano stati soddisfatti e che il Sistema Qualità applicato sia efficiente ed efficace.                      Tutti i documenti di registrazione della qualità devono essere leggibili, firmati, datati e correlabili all'attività cui si riferiscono.                      Vengono archiviati in modo tale da essere rapidamente reperibili e conservati in luoghi e condizioni ambientali idonee ad evitare deterioramenti, danni o smarrimenti.                      Per i documenti informatici è previsto un salvataggio (backup) con frequenza giornaliera.                      Quando stabilito contrattualmente, i documenti di registrazione della qualità vengono tenuti a disposizione del Cliente per il periodo di tempo concordato, per eventuali valutazioni.                      I documenti di registrazione della qualità sono individuati nella procedura PR000706 - "Gestione della documentazione e dei dati".                      I principali sono :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griglia della polizza</li> <li>• Rapporti di non conformità</li> <li>• Rapporti di azioni correttive e preventive</li> <li>• Schede audit</li> <li>• Riesami da parte della Direzione</li> <li>• Schede Cliente</li> <li>• Schede soddisfazione Cliente</li> <li>• Schede personale.</li> </ul>                     Le informazioni possono essere su supporto cartaceo e/o memorizzate su computer.                      Il tempo di conservazione dei documenti di registrazione</p>	<p>I metodi di comunicazione possono comprendere:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• incontri informativi della direzione;</li> <li>• riunioni per scambi di informazioni;</li> <li>• informazioni documentate;</li> <li>• mezzi informatici.</li> </ul> <p>5.3.3 Risorse materiali                      Le risorse materiali richieste per l'operatività del servizio possono comprendere:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• apparecchiature ed installazioni per prestare il servizio;</li> <li>• mezzi operativi quali: le strutture per la sistemazione logistica, il trasporto e i sistemi di informazione;</li> <li>• mezzi, strumentazione e software per elaboratori, necessari per la valutazione della qualità;</li> <li>• documentazione tecnica ed operativa.</li> </ul> <p>5.4 Struttura del sistema qualità                      5.4.1 Generalità                      L'organizzazione dei servizi dovrebbe sviluppare, stabilire, documentare, attuare e mantenere aggiornato un sistema qualità, quale mezzo per realizzare la politica e gli obiettivi stabiliti.                      Gli elementi operativi di un sistema qualità sono descritti in 6.                      Gli elementi di un sistema qualità dovrebbero essere strutturati in modo da stabilire un adeguato controllo ed assicurazione su tutti i processi operativi, che influiscono sulla qualità del servizio.                      Il sistema qualità dovrebbe privilegiare le azioni di prevenzione per evitare l'insorgere di problemi, pur senza trascurare la capacità di risposta e di correzione degli errori, qualora si verificassero.</p> <p>5.4.2 Cerchio della qualità dei servizi                      Dovrebbero essere stabilite procedure del sistema qualità per specificare i requisiti per le prestazioni di tutti i processi del servizio, inclusi i tre principali processi che concorrono alla realizzazione del servizio (marketing, progettazione e realizzazione) che possono essere rappresentate come parti di un cerchio della qualità.                      La qualità del servizio percepita dal cliente è direttamente influenzata da questi processi, come pure dalle azioni conseguenti alle informazioni di ritorno, che contribuiscono ai miglioramenti della qualità del servizio, per esempio:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• valutazione da parte del fornitore del servizio fornito;</li> <li>• valutazione da parte del cliente del servizio ricevuto;</li> <li>• verifiche ispettive sull'allocazione e sull'efficacia di tutti gli elementi del sistema qualità.</li> </ul>                     Dovrebbe essere anche stabilito un sistema di ritorno delle informazioni del cerchio della qualità che interagiscono tra di loro.</p> <p>5.4.3 Documentazione e registrazione della qualità                      5.4.3.1 Sistema di documentazione                      Tutti gli elementi del servizio, i requisiti e le prescrizioni compresi nel sistema qualità dovrebbero essere definiti e documentati come parte della documentazione complessiva dell'organizzazione di servizi. Una adeguata documentazione del sistema qualità comprende:</p> </p></p>

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p>della qualità è stabilito in 5 anni ove non vi siano precise richieste contrattuali.</p> <p>La creazione, la gestione e l'archiviazione della documentazione, compresa quella del Sistema Qualità sono descritte nella Procedura PR000706 - "Gestione della documentazione e dei dati".</p> <p><b>6.4.2 VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE DELLA QUALITÀ</b></p> <p>Per assicurare che il Sistema Qualità implementato consegua gli obiettivi stabiliti, la Direzione ed il Responsabile Assicurazione Qualità, stabiliscono un programma annuale di verifiche ispettive interne per tutti gli elementi del Sistema Qualità. Tali verifiche comprendono anche le attività svolte presso i clienti dell'Agenzia XXX. Il Sistema Qualità viene riesaminato dalla Direzione, come descritto al paragrafo 6.2.4.</p> <p>Il personale che esegue le verifiche ispettive è opportunamente addestrato e non ha responsabilità dirette sulle attività o aree sottoposte a verifiche.</p> <p>Tali verifiche ispettive sono condotte secondo quanto previsto nella Procedura PR000603 - "Verifiche ispettive". Tuttavia si riconosce la possibilità alla D.A. di procedere all'esecuzione di verifiche ispettive interne, a fronte della sostanziale partecipazione personale all'impostazione e redazione del Manuale Qualità.</p> <p>I risultati delle verifiche ispettive sono documentati e vengono riferiti alla Direzione e ai responsabili dell'attività o area interessata che, ove necessario, esaminano, concordano ed adottano tempestive azioni correttive secondo quanto previsto dalla Procedura PR000704 - "Non conformità, azioni correttive ed azioni preventive".</p> <p>La verifica dell'applicazione e dell'efficacia delle azioni correttive intraprese è a cura dell'Assicurazione Qualità.</p> <p>I rapporti delle verifiche ispettive vengono archiviati a cura dell'Assicurazione Qualità e vengono utilizzati dalla Direzione per riesaminare e valutare nel tempo l'efficacia e l'efficienza del Sistema Qualità.</p>	<p>a) Manuale della qualità: è il documento che dovrebbe contenere la descrizione del sistema qualità come riferimento permanente. Esso dovrebbe contenere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la politica per la qualità;</li> <li>• gli obiettivi per la qualità;</li> <li>• la struttura dell'organizzazione e la definizione delle responsabilità;</li> <li>• una descrizione del sistema qualità, comprendente tutti gli elementi e le prescrizioni che ne fanno parte;</li> <li>• le modalità operative per la qualità adottate dall'organizzazione;</li> <li>• la strutturazione e la distribuzione della documentazione del sistema qualità.</li> </ul> <p>b) Piano della qualità: è il documento che dovrebbe descrivere le modalità operative per la qualità, le risorse e le sequenze delle attività riguardanti uno specifico servizio.</p> <p>c) Procedure: sono disposizioni scritte che specificano lo scopo ed il campo di applicazione delle attività svolte nell'organizzazione di servizio per soddisfare le esigenze dei clienti. Esse definiscono come le attività devono essere svolte, controllate e registrate. Le procedure dovrebbero essere concordate, rese disponibili al personale e capite da tutti quelli che interagiscono con la loro applicazione.</p> <p>d) Registrosioni della qualità: forniscono informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sul grado di conseguimento degli obiettivi della qualità;</li> <li>• sul livello di soddisfazione o insoddisfazione del cliente circa la qualità del servizio;</li> <li>• sui risultati del sistema qualità per il riesame ed il miglioramento del servizio;</li> <li>• per le analisi volte alla individuazione delle tendenze della qualità;</li> <li>• per le azioni correttive e la loro efficacia;</li> <li>• sulla idoneità delle prestazioni dei subfornitori;</li> <li>• sulla competenza e sull'addestramento del personale;</li> <li>• sul confronto con i concorrenti.</li> </ul> <p>Le registrosioni della qualità dovrebbero essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificate per quanto riguarda la loro validità;</li> <li>• prontamente rintracciabili;</li> <li>• conservate per un periodo di tempo prestabilito;</li> <li>• protette da danni, smarrimenti e deterioramenti durante la loro conservazione.</li> </ul> <p>La direzione dovrebbe stabilire le regole di accesso alle registrosioni della qualità.</p> <p><b>5.4.3.2 Controllo della documentazione</b></p> <p>Tutta la documentazione dovrebbe essere leggibile, datata (includere le date di revisione), chiara, prontamente identificabile e portare l'indicazione del suo stato di autorizzazione. Dovrebbero essere stabiliti metodi per controllare l'emissione, la distribuzione e la revisione della documentazione. I metodi dovrebbero assicurare che i documenti siano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approvati da personale autorizzato;</li> <li>• emessi e resi disponibili nelle aree dove l'informazione è necessaria;</li> </ul>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p><b>6.5 INTERFACCIA CON IL CLIENTE E CON LA COMPAGNIA.</b></p> <p>Data l'attività dell'Agenzia XXX, la qualità della comunicazione e del rapporto con il Cliente e con la Compagnia, è di importanza vitale.</p> <p>L'Agenzia XXX, a tale scopo si avvale di personale interno e di venditori molto preparati sul piano professionale e comunicazionale con conoscenza di tutte le tematiche tecniche e commerciali legate all'attività, selezionati e formati come indicato nella procedura PR000602 - "Personale e mezzi".</p> <p>Essi impiegano tutte gli strumenti tecnologici più avanzati per poter offrire al Cliente e alla Compagnia la piena rintracciabilità (cellulare), la più sollecita e chiara trasmissione delle informazioni (modem, fax, corrieri espresso) e la massima documentabilità di ogni attività (computer). La gestione dei documenti è descritta nel dettaglio nella Procedura PR000706 - "Gestione della documentazione e dei dati".</p> <p>L'Agenzia XXX, utilizza, inoltre, una modulistica interna a complemento di quella della Compagnia, per ottenere la massima chiarezza delle comunicazioni.</p> <p>L'Agenzia XXX, inoltre, ha approntato un prospetto sinottico, a disposizione di ogni dipendente, che evidenzia per ogni funzione della Compagnia nome e numero interno di riferimento del responsabile.</p> <p>Durante le visite, i venditori (subagenti) della Agenzia XXX possono avvalersi di cataloghi e documentazioni della Compagnia per informare il Cliente sui prodotti presentati e sul servizio offerto.</p> <p>Viene sempre illustrata la metodologia operativa impiegata dalla Agenzia XXX sia per la gestione del servizio nelle fasi di formalizzazione delle polizze che nelle fasi di assistenza all'occorrenza del sinistro.</p> <p><b>6.6. PROCEDURE</b></p> <p>6.6.1 PR000601 - "Preparazione ed amministrazione delle procedure e delle istruzioni operative"</p> <p>6.6.2 PR000602 - "Personale e mezzi"</p> <p>6.6.3 PR000603 - "Verifiche ispettive"</p> <p>6.6.4 PR000704 - "Non conformità, azioni correttive ed azioni preventive"</p> <p>6.6.5 PR000706 - "Gestione della documentazione e dei dati"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compresi da parte di coloro che devono utilizzarli;</li> <li>• ritirati quando diventano superati;</li> <li>• esaminati per ogni necessaria revisione.</li> </ul> <p>5.4.4 Verifiche ispettive interne della qualità Dovrebbero essere periodicamente eseguite verifiche ispettive interne per verificare l'attuazione e la efficacia del sistema qualità e la sua aderenza alle specifiche del servizio (vedere 6.2.3), alle specifiche per la realizzazione del servizio (vedere 6.2.4) ed alle specifiche di controllo della qualità (vedere 6.2.5). Le verifiche ispettive interne dovrebbero essere pianificate, eseguite e registrate, in accordo con procedure scritte, da personale competente che sia indipendente dalla specifica attività o area da sottoporre a verifica. I risultati delle verifiche ispettive dovrebbero essere documentati e presentati all'attenzione dell'alta direzione. La direzione responsabile dell'attività sottoposta a verifica dovrebbe assicurare che vengano messe in atto le necessarie ed appropriate azioni correttive, in relazione ai risultati delle verifiche ispettive. Dovrebbe essere accertato che le azioni correttive derivanti da precedenti audit, vengano messe in atto e siano efficaci.</p> <p>Nota 13 - La norma ISO 10011 viene raccomandata per ulteriori informazioni e guida in merito alle verifiche ispettive per la qualità.</p> <p>5.5 Interfaccia con il cliente</p> <p>5.5.1 Generalità La direzione dovrebbe assicurare efficaci interazioni tra i clienti ed il personale della organizzazione di servizi. Questo influisce in modo determinante sulla qualità del servizio percepita dal cliente. La direzione può influire su questa percezione creando una immagine appropriata basata sulla realtà delle azioni svolte per soddisfare le esigenze del cliente. Questa immagine presentata dal personale ad ogni livello, ha un effetto determinante nei rapporti tra organizzazione e cliente. Il personale a diretto contatto con il cliente è una importante fonte di informazione per il continuo miglioramento del processo della qualità. La direzione dovrebbe riesaminare con regolarità i metodi usati per promuovere i contatti con il cliente.</p> <p>5.5.2 Comunicazione con il cliente Comunicare efficacemente con i clienti significa ascoltarli ed informarli. Si dovrebbe prestare sollecita attenzione alle difficoltà di comunicazione o di interazione con i clienti, anche se si tratta di clienti interni. Queste difficoltà forniscono importanti informazioni sulle aree di miglioramento del processo di realizzazione del servizio. Per comunicare efficacemente con il cliente occorre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• illustrare il servizio, il suo campo di applicazione, la sua disponibilità e celerità della realizzazione;</li> <li>• stabilire quanto costerà il servizio;</li> <li>• spiegare le relazioni tra servizio, realizzazione e costi;</li> </ul> <p>spiegare al cliente l'effetto di ogni eventuale problema e come può essere risolto;</p>

**... norme, commenti e suggerimenti**

**(continua)**

- assicurarsi che i clienti siano consapevoli del contributo che essi possono dare alla qualità del servizio;
- provvedere mezzi adeguati e facilmente accessibili per una efficace comunicazione;
- determinare il rapporto tra il servizio offerto e le reali esigenze del cliente.

La percezione della qualità del servizio da parte del cliente viene spesso ottenuta tramite la comunicazione con il personale e con le strutture della organizzazione di servizio.

Nota 14 - Risorse inadeguate influiscono negativamente sulla comunicazione con il cliente.

**Commenti:**

*Punto 6.1*

*Verificare i requisiti non applicabili in funzione dell'effettiva attività dell'Agenzia.*

*NOTA:*

*In caso di certificazione secondo UNI EN ISO 9001, il requisito 4.4 deve essere applicato.*

*Punto 6.2.1 e 6.2.2*

*Personalizzare la Politica della Qualità in funzione delle reali esigenze dell'Agenzia.*

*Punto 6.2.3*

*Il Rappresentante della Direzione deve essere membro della struttura direttiva dell'Agenzia.*

*Punto 6.3.1*

*Riportare la reale situazione dell'Agenzia ed i reali requisiti richiesti per il personale. Rinviare ad apposita Procedura.*

*Punto 6.3.2*

*Riportare i reali mezzi disponibili o rinviare ad apposita Procedura.*

*Punto 6.4.1.3*

*Adattare alla reale situazione e generare la documentazione necessaria. Approfondire mediante apposita Procedura.*

*I documenti definiti devono essere elencati, descrivendo chi ha la responsabilità della compilazione, gestione, archivio, conservazione.*

*Punto 6.4.2*

*Prevedere apposito addestramento per gli esecutori degli Audits.*

**Suggerimenti:**

*Punto 6.2.1 e 6.2.2*

*Concordare con la Compagnia*

*Punto 6.2.3*

*Il Rappresentante della Direzione può essere il titolare stesso dell'Agenzia.*

*Punto 6.2.4*

*In fase di implementazione ed avviamento del Sistema Qualità è opportuno effettuare il Riesame da parte della Direzione ogni 6 mesi.*

*Punto 6.4.1.1 e 6.4.1.2*

*Possono essere utilizzati senza modifiche.*

*Punto 6.4.1.3*

*Personalizzare in funzione della documentazione effettivamente utilizzata e generare nuovi documenti di registrazione in funzione delle reali esigenze dell'Agenzia.*

*Punto 6.4.2*

*L'addestramento degli Auditor può essere effettuata da consulenti o presso Enti di Certificazione.*

*In fase di avviamento del Sistema Qualità e prima della Certificazione è opportuno aver effettuato l'audit completo di tutti i requisiti del Sistema Qualità dell'Agenzia.*

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p style="text-align: center;"><b>Sezione 7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Elementi operativi del Sistema Qualità</b></p> <p><b>7.1 PROCESSO DI RICERCA DEL MERCATO</b></p> <p>7.1.1 Analisi del mercato</p> <p>7.1.2 Aggiornamento Know-how</p> <p>7.1.3 Promozione</p> <p>7.1.4 Contenuti di marketing durante l'erogazione del servizio</p> <p><b>7.2 PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>7.2.1 Specifiche del servizio</p> <p>7.2.2 Specifiche per la realizzazione del servizio</p> <p>7.2.3 Specifiche di controllo della qualità</p> <p><b>7.3 PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>7.3.1 Valutazione del servizio da parte del fornitore</p> <p>7.3.2 Valutazione del servizio da parte del cliente</p> <p>7.3.3 Stato del servizio e dei controlli</p> <p>7.3.4 Non conformità dei servizi</p> <p>7.3.5 Azioni correttive e preventive</p> <p><b>7.4 ANALISI E MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DEL SERVIZIO</b></p> <p>7.4.1 Raccolta ed analisi dei dati</p> <p>7.4.2 Metodi statistici</p> <p>7.4.3 Miglioramento della qualità del servizio</p> <p><b>7.5 PROCEDURE</b></p>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.3 Riesame del contratto</p> <p>4.3.1 Generalità Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per il riesame del contratto e per il coordinamento delle relative attività.</p> <p>4.3.2 Riesame Prima di sottoporre un'offerta o di accettare un contratto o un ordine (che riportano dei requisiti), l'offerta, il contratto o l'ordine devono essere riesaminati dal fornitore per assicurare che</p> <p>a) i requisiti siano adeguatamente definiti e documentati. Nel caso di ordine verbale per cui non sia disponibile un'indicazione scritta dei requisiti, il fornitore deve assicurarsi che i requisiti dell'ordine siano concordati prima della loro accettazione;</p> <p>b) eventuali scostamenti tra i requisiti riportati nel contratto o nell'ordine e quelli riportati in offerta siano risolti;</p> <p>c) il fornitore abbia la capacità di soddisfare i requisiti indicati nel contratto o nell'ordine.</p> <p>4.3.3 Modifiche al contratto Il fornitore deve definire come le modifiche al contratto vengano gestite e comunicate alle funzioni interessate della propria organizzazione.</p> <p>4.3.4 RegISTRAZIONI Le registrazioni dei riesami dei contratti devono essere conservate (vedere 4.16).</p> <p>Nota 9 Dovrebbero essere definiti i canali di comunicazione e le interfacce con l'organizzazione del cliente in materia contrattuale.</p> <p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.5 Controllo dei documenti e dei dati</p> <p>4.5.1 Generalità Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per tenere sotto controllo i dati e i documenti attinenti le prescrizioni della presente norma, comprendendo, per quanto applicabile, i documenti di origine esterna quali le norme e i disegni del cliente.</p> <p>Nota 10 I documenti e i dati possono avere qualsiasi forma: per esempio cartacea o elettronica.</p>
<p><b>7.1 PROCESSO DI RICERCA DEL MERCATO</b></p> <p><b>7.1.1 ANALISI DEL MERCATO</b></p> <p>La conoscenza approfondita dell'andamento del mercato deve consentire all'Agenzia l'individuazione di nuove aree di azione (nicchie di mercato) e la messa a punto di iniziative rispondenti all'evoluzione del mercato stesso e quindi ai fabbisogni dei clienti.</p> <p>Per lo svolgimento di tali attività il Responsabile Marketing mette a punto specifici ed adeguati metodi d'indagine (telemarketing, questionari, confronti diretti con il cliente).</p> <p>La Funzione Marketing, qualora individui delle nuove</p>	<p>4.5.2 Approvazione ed emissione dei documenti e dei dati</p> <p>Prima dell'emissione i documenti e i dati devono essere verificati ed approvati da personale autorizzato ai fini della loro adeguatezza. Deve essere preparato e reso tempestivamente disponibile un elenco generale o altra equivalente forma di controllo che indichi lo stato di revisione dei documenti in vigore per impedire l'utilizzazione di documenti non più validi o superati. Tale sistema di controllo deve assicurare che:</p> <p>a) siano disponibili edizioni appropriate dei documenti necessari in tutti i luoghi ove si svolgono attività essenziali per la corretta applicazione del</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>esigenze o modifiche dei bisogni del mercato, trasmette queste informazioni al D.A. ed al R.C. secondo quanto previsto dalla procedura PR000707 - "Studio per l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti/servizi" compilando la "Specifica di Marketing" (vedi modulo n. 1).</p>	<p>sistema qualità:</p> <p>bi vengano prontamente rimossi da tutti i centri di emissione o di utilizzazione documenti non validi e/o superati, o venga comunque evitato un loro uso indesiderato:</p>
<p><b>7.1.2 AGGIORNAMENTO KNOW-HOW</b></p> <p>Sulla base delle analisi di mercato formalizzate dalla Funzione di Marketing, il R.C. effettua all'interno dell'Agenzia e con i subagenti l'esame di nuovi metodi, comportamenti e procedure organizzative o la revisione di quelli correnti.</p>	<p>ci siano adeguatamente identificati i documenti superati, conservati per motivi legali e/o di conservazione delle conoscenze.</p> <p>4.5.3 Modifiche ai documenti e ai dati</p> <p>Le modifiche apportate ai documenti e ai dati devono essere verificate e approvate dalle stesse funzioni/organizzazioni che hanno eseguito la prima verifica e dato la loro approvazione, salvo differenti specifiche disposizioni. Le funzioni/organizzazioni incaricate devono avere accesso alle pertinenti informazioni di base su cui fondare la verifica e approvazione.</p> <p>Dove possibile, deve essere indicata, nel documento o negli eventuali allegati, la natura della modifica apportata</p>
<p><b>7.1.3 PROMOZIONE</b></p> <p>Il Marketing promuove sul mercato e presso i clienti già acquisiti l'attività, i prodotti/servizi della Compagnia rappresentata dall'Agenzia e la sua evoluzione impiegando i mezzi più adeguati (mailing, riviste specializzate e di settore, associazioni e seminari). Strumenti del Marketing sono le Brochure della Compagnie e dell'Agenzia, pieghevoli descrittivi, depliant di prodotti/servizi in particolare quelli nuovi realizzati dalla Compagnia rappresentata.</p>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.6 Approvvigionamento</p> <p>4.6.1 Generalità</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per assicurare che il prodotto acquistato (vedere 3.1) sia conforme a requisiti specificati.</p>
<p><b>7.1.4 CONTENUTI DI MARKETING DURANTE L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>Il Marketing segue scrupolosamente e costantemente i clienti durante tutte le fasi dell'erogazione del servizio dell'Agenzia attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garanzia di un servizio di interfaccia con il cliente puntuale e professionale;</li> <li>• assistenza pre, durante e post erogazione del servizio;</li> <li>• aggiornamento costante al cliente, circa l'evoluzione dei prodotti/servizi acquistati e le opportunità di usufruire di nuovi prodotti/servizi offerti alla Compagnia.</li> </ul>	<p>4.6.2 Valutazione dei subfornitori</p> <p>Il fornitore deve:</p> <p>a) valutare e scegliere i subfornitori sulla base della loro capacità di soddisfare i requisiti relativi alla subfornitura, inclusi i requisiti relativi al sistema qualità ed eventuali specifiche prescrizioni di assicurazione della qualità;</p> <p>b) definire il tipo e l'estensione del controllo che intende eseguire sui subfornitori in funzione di: tipo di prodotto, influenza che il prodotto acquistato ha sulla qualità del prodotto finale e, dove applicabile, rapporti di verifica ispettiva della qualità e/o delle registrazioni della qualità precedentemente serviti per dimostrare capacità e prestazioni dei subfornitori;</p>
<p><b>7.2 PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p><b>7.2.1 SPECIFICHE DEL SERVIZIO</b></p> <p>Il servizio della Agenzia XXX viene erogato a fronte di regolari contratti stipulati con la Committente (Compagnia), generalmente con validità pluriennale, ed è finalizzato alla commercializzazione dei prodotti e gestione degli ordini dei Clienti (sottoscrittori delle polizze della Compagnia). Il riesame di tali contratti è illustrato nella procedura PR000701 - "Definizione del contratto".</p> <p>Il servizio della Agenzia XXX è descritto al paragrafo 5.1 della Sezione 5 ed è schematizzabile nei seguenti processi:</p>	<p>ci predisporre e mantenere aggiornate registrazioni della qualità per i subfornitori considerati accettabili (vedere 4.16).</p> <p>4.6.3 Dati di acquisto</p> <p>I documenti di acquisto devono contenere informazioni che descrivano chiaramente il prodotto ordinato, indicando se necessario:</p> <p>a) il tipo, la categoria, la classe o altra precisa identificazione;</p> <p>bi il titolo, o altra chiara identificazione, e l'edizione applicabile di specifiche, disegni, requisiti sul processo, istruzioni per controlli e collaudi e altri dati tecnici significativi, compresi i requisiti per l'approvazione o la qualificazione del prodotto.</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PROCESSO GESTIONE POLIZZE</b> (vedi Flow-Chart Sezione 5 paragrafo 5.3.1) Viene erogato all'interfaccia del Cliente da personale interno e da subagenti, per quanto riguarda l'individuazione delle sue esigenze e per il perfezionamento della polizza (firma e pagamento del premio). Viene effettuato negli uffici dell'Agenzia o Subagenzia nelle fasi di elaborazione dell'offerta, verifica con la Compagnia, per i casi che lo richiedano, e per la formalizzazione.</li> <li>• <b>PROCESSO GESTIONE SINISTRI</b> (vedi Flow-Chart Sezione 5 paragrafo 5.3.2) Viene erogato all'interfaccia del Cliente da personale interno e da subagenti, per quanto riguarda l'acquisizione della denuncia di sinistro. Viene effettuato negli uffici dell'Agenzia nelle fasi di gestione della pratica e di interfacciamento con i periti (ove di competenza), in stretto contatto con la Compagnia. Ove di competenza viene gestita anche la fase di liquidazione.</li> <li>• <b>PROCESSO GESTIONE DI AGENZIA</b> (vedi Flow-Chart Sezione 5 paragrafo 5.3.3) Viene erogato negli uffici della Agenzia e presso la Compagnia.</li> </ul>	<p>delle procedure di processo, delle apparecchiature e del personale:</p> <p>e) il titolo, il numero e l'edizione della norma relativa al sistema qualità da applicare.</p> <p>Il fornitore deve verificare ed approvare, prima della loro emissione, i documenti di acquisto per quanto riguarda l'adeguatezza dei requisiti specificati.</p> <p>4.6.4 Verifica del prodotto acquistato</p> <p>4.6.4.1 Verifica da parte del fornitore presso il subfornitore</p> <p>Quando il fornitore intende verificare presso il subfornitore un prodotto acquistato, deve specificare nei documenti di acquisto le disposizioni per la verifica e le modalità per il rilascio del prodotto.</p> <p>4.6.4.2 Verifica da parte del cliente del prodotto acquistato dal fornitore</p> <p>Quando specificato nel contratto, deve essere riconosciuto al cliente, o a un suo rappresentante, il diritto di accertare, sia presso il subfornitore, sia presso il fornitore, che quanto acquistato sia conforme ai requisiti specificati. Tale verifica non deve essere utilizzata dal fornitore per dimostrare l'avvenuto controllo della qualità da parte del subfornitore.</p> <p>La verifica da parte del cliente non solleva il fornitore dalla responsabilità di fornire prodotti accettabili, né esclude un loro eventuale successivo rifiuto da parte del cliente.</p>
<p><b>7.2.2 SPECIFICHE PER LA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>A fronte delle specifiche del servizio illustrate al paragrafo precedente, l'Agenzia XXX opera come riportato nei paragrafi seguenti e secondo le prescrizioni della Procedura PR000702 - "Erogazione del servizio.</p> <p><b>7.2.2.1 PROCESSO GESTIONE POLIZZE</b></p> <p>La richiesta da parte del cliente di una polizza a copertura di un determinato rischio avviene o telefonicamente, via fax o lettera o direttamente di persona presso gli Uffici della Agenzia o subagenzia. L'Ufficio Commerciale, o il subagente competente, provvede all'assunzione di tutte le informazioni necessarie per individuare le esigenze del cliente e, se ritenuto necessario, provvedono ad una visita presso il cliente.</p> <p>Le principali informazioni vengono raccolte in un apposito modulo dell'Agenzia e riguardano in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informazioni generali sulla persona o sull'azienda cliente;</li> <li>• bisogni ed obiettivi del cliente;</li> <li>• mezzi (risorse umane ed eventualmente economiche);</li> <li>• tempistica per la realizzazione del contratto.</li> </ul>	<p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.8 Identificazione e rintracciabilità del prodotto</p> <p>Quando necessario, il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per identificare il prodotto con mezzi adeguati, a partire dal ricevimento e durante tutte le fasi di produzione, consegna ed installazione. Quando e nei limiti in cui la rintracciabilità è un requisito specificato, il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per la puntuale identificazione del singolo prodotto o lotto. Tale identificazione deve essere registrata (vedere 4.16).</p> <p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.9 Controllo del processo</p> <p>Il fornitore deve individuare e pianificare i processi di produzione, di installazione e di assistenza che hanno diretta influenza sulla qualità e deve assicurare che questi processi siano attuati in condizioni controllate. Tali condizioni devono prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) procedure documentate che definiscono le modalità di produzione, di installazione e di assistenza, qualora l'assenza di tali procedure possa influire negativamente sulla qualità;</li> <li>b) l'utilizzazione di apparecchiature idonee per la produzione, l'installazione e l'assistenza e un</li> </ul>

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p><b>7.2.2.1.1 Elaborazione dell'offerta o proposta</b></p> <p>Le informazioni raccolte durante le visite ai clienti vengono analizzate successivamente o in presenza del cliente o presso l'Agenzia in collaborazione con il R.C. Viene quindi effettuata la stesura dell'OFFERTA, avvalendosi in alcuni casi di precedenti esperienze su contratti simili.</p> <p>L'offerta in alcuni casi (vita, ecc.) viene corredata da una rappresentazione grafica (della Compagnia) che illustra i risultati raggiunti in passato e quelli prevedibili nel futuro con questi tipi di contratto (investimento e secondo le norme ISVAP).</p> <p><b>7.2.2.1.2 Caratteristiche dell'offerta / proposta di assicurazione</b></p> <p>A seguito della stesura dell'OFFERTA si formalizzano, nello stesso documento, le competenze della Compagnia (premio) il valore del bene o persona assicurata ed il rischio derivato dalle tabelle o parametri della Compagnia.</p> <p>Nell'offerta sono inoltre precisate le modalità di pagamento, di fatturazione e le condizioni generali che regolano il contratto con la Compagnia.</p> <p><b>7.2.2.1.3 Esame e formalizzazione dell'offerta / contratto</b></p> <p>La bozza di OFFERTA definita, come riportato nei paragrafi precedenti, viene stampata od introdotta nel sistema informativo dell'Agenzia.</p> <p>Durante tale fase viene sottoposta a correzioni formali ed ad analisi grammaticale.</p> <p>La copia stampata viene sottoposta per ulteriore verifica ed approvazione alla persona presente durante la visita al Cliente.</p> <p>Eventuali dubbi o inesattezze riscontrate vengono discusse in tale sede.</p> <p>Viene quindi stampato il documento definitivo in triplice copia.</p> <p>Compiti e responsabilità della preparazione del contratto come sopra descritto vengono dettagliati nella Procedura PR000701 - "Definizione del contratto".</p> <p>La provenienza di ogni prodotto o servizio, facente parte del servizio fornito, viene identificata o registrata così come le responsabilità personali per l'effettuazione delle azioni e delle verifiche durante il processo di realizzazione del servizio per assicurarne l'identificazione e la rintracciabilità</p> <p><b>7.2.2.2 PROCESSO GESTIONE SINISTRI</b></p> <p>La denuncia di sinistro da parte del cliente avviene direttamente presso gli uffici dell'Agenzia o tramite fax o lettera, eventualmente preceduta da una telefonata.</p> <p>L'Ufficio Gestione Sinistri provvede allora ad un accurato controllo per verificare la completezza dei dati</p>	<p>ambiente di lavoro adeguato;</p> <p>e) la conformità con norme codici di riferimento, piani della qualità e/o procedure documentate;</p> <p>d) il monitoraggio e controllo di appropriati parametri del processo e caratteristiche del prodotto;</p> <p>e) l'approvazione dei processi e delle apparecchiature, secondo quanto necessario;</p> <p>f) i criteri di lavorazione da definire nel modo più chiaro possibile (per esempio: mediante indicazioni scritte, campioni significativi o illustrazioni rappresentative);</p> <p>g) la manutenzione delle apparecchiature per assicurare una continua capacità del processo.</p> <p>Nel caso in cui i risultati del processo non possono essere completamente accertati mediante successivi controlli, collaudi e prove del prodotto e quando, per esempio, le carenze del processo possono emergere in fase di utilizzazione del prodotto, i processi stessi devono essere eseguiti da operatori qualificati e/o richiedere un monitoraggio e un controllo continuo dei parametri di processo, per assicurare che i requisiti specificati siano soddisfatti.</p> <p>Devono essere specificati i requisiti relativi ad eventuali qualifiche dei processi, compresi le apparecchiature e il personale ad essi connessi (vedere 4.18).</p> <p>Nota 1) I processi che richiedono la preventiva qualifica della loro adeguatezza vengono spesso chiamati processi speciali.</p> <p>Devono essere conservate, quando appropriato, le registrazioni relative ai processi, alle apparecchiature e al personale qualificati (vedere 4.16).</p> <p><b>Requisito applicato:</b>          UNI EN ISO 9002 par. 4.10          Prove, controlli e collaudi:</p> <p><b>4.10.1 Generalità</b>          Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per le attività di prova, controllo e collaudo allo scopo di verificare che i requisiti specificati per il prodotto siano soddisfatti. Le prove, i controlli e i collaudi richiesti, e le registrazioni da produrre, devono essere indicati nel piano della qualità o in procedure documentate.</p> <p><b>4.10.2 Prove, controlli e collaudi al ricevimento</b></p> <p><b>4.10.2.1</b> Il fornitore deve assicurare che il prodotto in arrivo non venga utilizzato o messo in lavorazione (salvo i casi indicati in 4.10.2.3), senza essere prima stato controllato o aver accertato in altro modo la sua conformità ai requisiti specificati. La verifica della conformità a detti requisiti deve essere effettuata in accordo con il piano della qualità e/o con procedure documentate.</p> <p><b>4.10.2.2</b> Nel determinare l'estensione e il tipo dei controlli al ricevimento, occorre considerare l'estensione dei controlli eseguiti all'origine presso il subfornitore e la disponibilità di documenti di registrazione a supporto della conformità.</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>e la copertura del rischio.                      In caso di mancanza di informazioni, le richiede direttamente al cliente o al subagente che lo segue.                      L'Ufficio Gestione Sinistri, apre in ogni caso la posizione per il sinistro e dispone una cartelletta per raccogliere tutta la documentazione relativa al sinistro.                      Se si tratta di sinistro ramo auto, viene verificata la presenza di testimoni e la relativa testimonianza, che viene richiesta nel caso mancasse.                      Viene quindi verificata la necessità di nomina di un perito.                      In tal caso viene richiesto dall'Ufficio Gestione Sinistri all'Ispettorato della Compagnia la nomina di un perito che effettua e documenta gli accertamenti del caso.                      L'Ufficio Gestione Sinistri riceve l'informazione e relaziona al cliente in caso di non riconoscimento della ragione.                      L'Ufficio Gestione Sinistri, in caso di ragione del cliente, in conformità alle convenzioni ed alle autonomie, provvede a gestire il diretto o indiretto risarcimento del danno e ad archiviare la pratica.                      Le responsabilità personali per l'effettuazione delle azioni e delle verifiche sono indicate, per consentire la rintracciabilità.</p>	<p>4.10.2.3 Qualora, per motivi di urgenza, un prodotto in arrivo venga immesso direttamente nel ciclo produttivo, esso deve essere identificato in modo certo e registrato (vedere 4.16), onde permettere il suo immediato richiamo e sostituzione nel caso vengano evidenziate non conformità rispetto ai requisiti specificati.</p> <p>4.10.3 Prove, controlli e collaudi in produzione (in-process)                      Il fornitore deve:</p> <p>a) controllare, collaudare e provare il prodotto secondo quanto richiesto dal piano della qualità e/o da procedure documentate;</p> <p>b) trattenere il prodotto fino a quando non siano stati completati le prove, i controlli e i collaudi o siano stati ricevuti e verificati i rapporti richiesti, salvo il caso di prodotti rilasciati sotto procedure di richiamo definite (vedere 4.10.2.3). Il rilascio sotto procedura di richiamo non deve precludere le attività indicate in 4.10.3 a).</p> <p>4.10.4 Prove, controlli e collaudi finali                      Il fornitore deve eseguire tutte le prove, controlli e collaudi finali in conformità al piano della qualità e/o a procedure documentate per completare l'evidenza della conformità del prodotto finito ai requisiti specificati.                      Il piano della qualità e/o le procedure documentate per le prove, controlli e collaudi finali devono prescrivere che tutte le prove, controlli e collaudi specificati, compresi quelli al ricevimento o in produzione, siano stati eseguiti e che i risultati soddisfino i requisiti specificati.                      Nessun prodotto deve essere spedito finché tutte le attività specificate nel piano della qualità e/o nelle procedure documentate non siano state completate in modo soddisfacente e i relativi dati e registrazioni non siano disponibili e autorizzati.</p>
<p><b>7.2.2.3 PROCESSO GESTIONE DI COMPAGNIA</b>                      Mensilmente la Compagnia trasmette alla Agenzia XXX una serie di documenti tra cui i principali sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titoli / Quietanze in scadenza, modificati o riformati</li> <li>• lista di aggiornamento sinistri pagati</li> <li>• lista di aggiornamento incassi</li> <li>• calcolo delle provvigioni</li> <li>• tabulati di rilievi contabili</li> </ul> <p>La Segreteria provvede alla suddivisione per competenza della documentazione.                      Tale carico di titoli e quietanze innesca il flusso delle attività gestionali.                      I subagenti ricevono la documentazione di loro competenza e provvedono ad effettuare tutte le operazioni di incasso, sollecito e visita al cliente aggiornando l'Ufficio Commerciale con cadenza pentadale.                      L'Agenzia provvede ad effettuare la medesima attività nei confronti dei clienti diretti e ad effettuare i relativi aggiornamenti nei confronti della Compagnia con un periodo decadale od altro.                      Le responsabilità personali per l'effettuazione delle azioni e delle verifiche sono indicate, per consentire la rintracciabilità.</p>	<p>4.10.5 Registrazioni delle prove, controlli e collaudi                      Il fornitore deve predisporre e conservare le registrazioni che forniscono evidenza che il prodotto è stato provato, controllato e/o collaudato. Queste registrazioni devono indicare in modo chiaro se il prodotto ha superato o meno le prove, controlli e/o collaudi in conformità ai criteri di accettazione stabiliti. Nel caso in cui il prodotto non superi le prove, controlli e collaudi, si devono applicare le procedure per il trattamento dei prodotti non conformi (vedere 4.13). Le registrazioni devono identificare il responsabile del controllo e collaudo per il rilascio, del prodotto (vedere 4.16).</p>
<p><b>7.2.3 SPECIFICHE DI CONTROLLO DELLA QUALITÀ</b></p> <p>Il controllo della qualità è parte integrante dei processi di erogazione del servizio</p> <p><b>7.2.3.1 CONTROLLO NELLA DEFINIZIONE DEL CONTRATTO</b></p>	<p><b>Requisito applicato:</b>                      UNI EN ISO 9002 par. 4.12                      Stato delle prove, controlli e collaudi</p> <p>Lo stato delle prove, controlli e collaudi del prodotto deve essere individuato mediante mezzi idonei che indichino la conformità o la non conformità del prodotto a fronte delle prove, controlli e collaudi eseguiti. L'identificazione dello stato delle prove, controlli e collaudi deve essere mantenuta, come definito nel piano della qualità e o in procedure documentate, durante tutte le fasi di</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>Nella fase di definizione di ogni OFFERTA/CONTRATTO viene effettuato un sistematico controllo per assicurarsi che siano state attentamente verificate le richieste esplicite ed implicite del cliente tramite apposita modulistica.</p> <p>Tale controllo avviene secondo quanto stabilito nella Procedura PR000701 - "Definizione del contratto". L'OFFERTA / CONTRATTO viene generalmente presentata ed illustrata in Agenzia o direttamente presso il cliente dal personale commerciale dell'Agenzia o dal subagente che in tale sede chiarisce eventuali incomprensioni da parte del cliente sia in merito all'offerta che alle modalità operative.</p> <p><b>7.2.3.2 CONTROLLO NELLA EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>Al fine di garantire i requisiti di qualità del servizio nel tempo e sull'intero processo di erogazione, l'Agenzia ha istituito un sistema di controllo delle attività.</p> <p>Il sistema di controllo prevede una modulistica per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la documentazione da parte del personale commerciale dell'Agenzia compresi i subagenti delle visite effettuate e delle brevi relazioni con riferimento a clienti importanti e che hanno contratti del ramo vita o pacchetti di assicurazione significativi;</li> <li>• il controllo del conseguimento degli obiettivi prefissati con il R.C. ed il controllo del grado di soddisfazione del cliente.</li> </ul> <p>I dettagli relativi alla gestione del sistema di controllo sono illustrati nella Procedura PR000702 - "Erogazione del servizio".</p> <p><b>7.2.3.3 CONTROLLO DEI SUBAGENTI</b></p> <p>L'Agenzia XXX opera sul mercato impiegando una struttura interna, come illustrato ai punti 4.2.2 e 4.2.3 della sezione 4, e con una rete di subagenti. I subagenti vengono selezionati in base a requisiti di istruzione e di esperienza professionale. Vengono quindi formati, addestrati ed affiancati per un periodo di tempo, come illustrato nella tabella al punto 6.3.2 della sezione 6.</p> <p>Con cadenza trimestrale viene emesso un report che dà evidenza dei risultati raggiunti da ogni subagente in termini quantitativi e qualitativi.</p>	<p>produzione, installazione e assistenza relative al prodotto per assicurare che solo prodotti che abbiano superato positivamente le prove, controlli e collaudi richiesti (o il cui rilascio sia stato autorizzato, vedere 4.13.2) siano spediti, utilizzati o installati.</p> <p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.13 Controllo del prodotto non conforme</p> <p>4.13.1 Generalità</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per assicurare che non venga involontariamente utilizzato o installato un prodotto non conforme ai requisiti specificati. Tale controllo deve assicurare l'identificazione, la documentazione, la valutazione, la segregazione (ove applicabile), il trattamento del prodotto non conforme e la notificazione alle funzioni interessate.</p> <p>4.13.2 Esame e trattamento del prodotto non conforme</p> <p>Devono essere definite le responsabilità per l'esame del prodotto non conforme e l'autorità per le relative decisioni.</p> <p>Il prodotto non conforme deve essere esaminato secondo procedure documentate. Esso può essere:</p> <p>a) rilavorato per soddisfare i requisiti specificati; b) accettato con o senza riparazione mediante concessione; c) declassato per applicazioni alternative o di rifiutato o scartato.</p> <p>Quando previsto dal contratto, la proposta di utilizzazione o di riparazione del prodotto non conforme [vedere 4.13.2 b)] ai requisiti specificati deve essere notificata al cliente o al suo rappresentante per ottenerne concessione. La descrizione della non conformità accettata e delle riparazioni, deve essere registrata per evidenziare l'effettivo stato del prodotto (vedere 4.16).</p> <p>Il prodotto riparato e/o rilavorato deve essere ricontrollato in accordo ai requisiti del piano della qualità e/o di procedure documentate.</p> <p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.14 Azioni correttive e preventive</p> <p>4.14.1 Generalità</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per l'attuazione di azioni correttive e preventive.</p> <p>Ogni azione correttiva o preventiva intrapresa per eliminare le cause di non conformità effettive o potenziali deve essere di livello appropriato all'importanza dei problemi e commisurata ai rischi relativi.</p> <p>Il fornitore deve attuare tutte le modifiche derivanti dalle azioni correttive e preventive, registrandole sulle procedure documentate.</p> <p>4.14.2 Azioni correttive</p> <p>Le procedure per le azioni correttive devono comprendere:</p>
<p><b>7.3 PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <p>Le responsabilità per l'attuazione del processo di realizzazione del servizio sono riportate ai par. 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4.</p> <p>La prestazione del servizio comporta il rispetto delle specifiche di realizzazione del servizio (vedi 7.2.2), il</p>	

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p>controllo che le specifiche del servizio,(vedi 7.2.1) siano soddisfatte e l'aggiustamento del processo, quando si verificano deviazioni. L'erogazione del servizio é descritta nella Procedura PR000702 - "Erogazione del servizio".</p>	<p>a) l'efficace gestione dei reclami dei clienti e dei rapporti relativi alle non conformità del prodotto;</p> <p>b) la ricerca delle cause delle non conformità relative al prodotto, ai processi e al sistema qualità, registrando i risultati delle indagini (vedere 4.16);</p> <p>c) la definizione delle azioni correttive necessarie per eliminare le cause delle non conformità;</p> <p>d) l'esecuzione di verifiche per assicurare che le azioni correttive siano messe in atto e risultino efficaci.</p>
<p><b>7.3.1 VALUTAZIONE DEL SERVIZIO DA PARTE DEL FORNITORE</b></p> <p>L'Agenzia XXX effettua una sistematica azione di monitoraggio del servizio prestato in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo medio di evasione di una polizza dalla richiesta del cliente alla firma dello stesso</li> <li>• numero di polizze emesse, modificate, riformate, annullate</li> <li>• numero di pratiche sospese</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>4.14.3 Azioni preventive Le procedure per le azioni preventive devono comprendere:</p> <p>a) l'uso di idonee fonti di informazione quali: processi e attività di lavoro che hanno influenza sulla qualità del prodotto, concessioni, risultati di verifiche ispettive, registrazioni della qualità, rapporti di assistenza e reclami del cliente, per rilevare, analizzare ed eliminare cause potenziali di non conformità;</p>
<p><b>7.3.2 VALUTAZIONE DEL SERVIZIO DA PARTE DEL CLIENTE</b></p> <p>Al fine di poter valutare adeguatamente la SODDISFAZIONE DEL CLIENTE a fronte dell'attività di servizio fornita, l'Agenzia ha instaurato un sistema di raccolta di dati per rilevare costantemente PRIMA, DURANTE E DOPO IL CONTRATTO, con l'analisi di una serie di informazioni e valutazioni da parte del cliente sui prodotti/servizi della Compagnia e l'assistenza prestata dall'Agenzia. Queste informazioni riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giudizi sul contributo del personale dell'Agenzia compresi i subagenti.</li> <li>• Giudizi sulle attività di informazione generale della Compagnia ed Agenzia.</li> <li>• Giudizi sulla spiegazione dei prodotti/servizi della Compagnia.</li> <li>• Grado e modo di raccolta delle informazioni sui bisogni dei clienti.</li> <li>• Grado di assistenza ricevuto dal cliente per la scelta dei prodotti/servizi.</li> <li>• Giudizi sui prodotti/servizi acquistati.</li> <li>• Grado di assistenza e di informazioni ricevute dal personale dell'Agenzia dopo il contratto.</li> <li>• Giudizi sui tempi di esecuzione del contratto. In caso di attivazione del contratto :</li> <li>• Giudizi sui costi e benefici.</li> <li>• Giudizi sui tempi e le modalità di pagamento,.</li> <li>• Giudizi sul grado di rispetto delle attese contrattuali (esplicitate e non).</li> </ul> <p>Inoltre viene richiesta la esternazione di eventuali inconvenienti non indicati nel questionario ed eventuali suggerimenti da parte del cliente.</p> <p>La raccolta di questi dati avviene in modo sistematico per campionamento ogni 3 o 6 mesi o individualmente a fronte di un sinistro. Tale raccolta avviene in conformità alla procedura PR000705</p>	<p>c) l'avviamento delle azioni preventive e l'esecuzione di controlli per assicurarne l'efficacia;</p> <p>d) l'assicurazione che informazioni attinenti alle azioni intraprese siano sottoposte al riesame della direzione (vedere 4.1.3).</p> <p>*compreso il materiale adoperato per quanto necessario allo scopo di assicurarne la conformità ai requisiti specificati.</p> <p><b>Requisito applicato:</b> UNI EN ISO 9002 par. 4.16 Controllo delle registrazioni della qualità</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per identificazione, la raccolta, la catalogazione, l'accesso, l'archiviazione, la conservazione, l'aggiornamento e l'eliminazione delle registrazioni della qualità. Le registrazioni della qualità devono essere conservate per dimostrare la conformità ai requisiti specificati e l'efficace applicazione del sistema qualità. Le pertinenti registrazioni della qualità provenienti dai subfornitori devono essere un elemento di questi dati. Tutte le registrazioni della qualità devono essere leggibili e venire archiviate e conservate in modo da essere prontamente rintracciabili, in luoghi che assicurino condizioni ambientali idonee per prevenire deterioramenti o danni ed evitare smarrimenti. I tempi di conservazione delle registrazioni della qualità devono essere stabiliti e registrati. Ove previsto contrattualmente le registrazioni della qualità devono essere rese disponibili, per la valutazione, al cliente o ad un suo rappresentante, per un periodo concordato. Nota 14 Le registrazioni possono essere di qualsiasi forma, per esempio cartacea o elettronica.</p>

<b>Il Manuale Qualità</b>	<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<p>- "Soddisfazione del cliente e miglioramento del servizio".</p>	
<p><b>7.3.3 STATO DEL SERVIZIO E DEI CONTROLLI</b></p> <p>L'Agenzia XXX è organizzata con una documentazione mista cartacea / informatica.                      Per ogni cliente viene gestita una Scheda cliente che viene sistematicamente aggiornata alla riforma delle polizze ed in caso di nuove emissioni.                      Per ogni polizza vi è una posizione in archivio che consente di verificare in ogni istante coperture, premi, condizioni, pagamenti, ecc.                      Per ogni sinistro viene gestita una cartelletta nella quale viene raccolta tutta la documentazione e dalla quale si risale prontamente allo stato della pratica.                      Tale cartelletta viene tenuta costantemente aggiornata a cura di G.S.                      In ogni fase del processo di realizzazione del servizio è registrato lo stato del lavoro svolto comprese le verifiche e i controlli effettuati per constatare il rispetto delle specifiche di servizio e la soddisfazione del cliente.</p>	<p><b>Requisito applicato:</b>                      UNI EN ISO 9002 par. 4.18                      Addestramento</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per individuare le necessità di addestramento del personale che esegue attività aventi influenza sulla qualità e deve provvedere all'addestramento stesso. Il personale che svolge particolari compiti assegnatigli deve essere qualificato sulla base di adeguata istruzione, addestramento e o esperienza, secondo quanto necessario. Apposita registrazione dell'addestramento effettuato (vedere 4.16) deve essere conservata.</p> <p><b>Requisito applicato:</b>                      UNI EN ISO 9002 par. 4.19                      Assistenza</p> <p>Quando l'assistenza è un requisito specificato, il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per l'esecuzione delle relative attività e per verificare e documentare che tale assistenza soddisfi i requisiti specificati.</p>
<p><b>7.3.4 NON CONFORMITÀ DEI SERVIZI</b></p> <p>Le Non Conformità che l'Agenzia XXX deve gestire sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ NON CONFORMITÀ DEL PRODOTTO FORNITO AL CLIENTE</li> <li>◊ NON CONFORMITÀ DEL SERVIZIO DELLA COMPAGNIA (segnalate dal cliente )</li> </ul> <p>Le non conformità di prodotto segnalate dal cliente vengono registrate, tempestivamente prese in esame e corrette, se possibile, dalla Agenzia stessa oppure sottoposte all'attenzione della Compagnia e seguite dal personale dell'Agenzia che provvede a tenere informato il cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ NON CONFORMITÀ DI SISTEMA</li> <li>◊ NON CONFORMITÀ DEL SERVIZIO DELL'AGENZIA (segnalate dalla Compagnia e/o dal Cliente)</li> </ul> <p>Le Non Conformità di Servizio e di Sistema vengono registrate e gestite come illustrato nella procedura PR000704 - "Non conformità, azioni correttive ed azioni preventive" e nella procedura PR000603 - "Visite ispettive".</p>	<p><b>Requisito applicato:</b>                      UNI EN ISO 9002 par. 4.20                      Tecniche statistiche</p> <p>4.20.1 Identificazione delle necessità                      Il fornitore deve identificare la necessità di adottare tecniche statistiche per definire, tenere sotto controllo e verificare la capacità del processo e le caratteristiche del prodotto.</p> <p>4.20.2 Procedure</p> <p>Il fornitore deve predisporre e mantenere attive procedure documentate per utilizzare le tecniche statistiche identificate in 4.20.1 e tenerne sotto controllo l'applicazione.</p> <p><b>Riferimento linea guida:</b>                      UNI ISO 9004-2 Cap. 6                      Elementi operativi del sistema qualità</p> <p>6.1 Processo di ricerca di mercato</p> <p>6.1.1 Qualità nelle ricerche ed analisi di mercato</p> <p>Una delle responsabilità della ricerca di mercato è quella di determinare e promuovere la necessità e la domanda di un servizio. Le indagini e le interviste sono utili approcci per raccogliere informazioni sul mercato. La direzione dovrebbe stabilire delle procedure per pianificare ed attuare le attività di ricerca di mercato.</p> <p>Elementi associati alla qualità nella ricerca di mercato dovrebbero comprendere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la determinazione delle esigenze e delle aspettative del cliente in merito al servizio offerto (per esempio gusti del cliente, livello di servizio ed affidabilità attesi, disponibilità, aspettative non espresse o prevenzioni del cliente);</li> <li>• i servizi complementari;</li> <li>• le attività e le prestazioni dei concorrenti;</li> <li>• l'esame della legislazione applicabile (per</li> </ul>
<p><b>7.3.5 AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE</b></p> <p>A fronte delle non conformità riscontrate o potenziali rilevanti sotto l'aspetto economico, di immagine o di rischio, vengono intraprese azioni correttive o preventive, come illustrato nella Procedura PR000704 - "Non conformità, azioni correttive ed azioni preventive", atte ad individuare ed eliminare le cause della non conformità.                      Azioni preventive vengono attuate anche per il miglioramento delle prestazioni (vedi 7.3).</p>	

Il Manuale Qualità	... norme, commenti e suggerimenti
<p><b>7.4 ANALISI E MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DEL SERVIZIO</b></p> <p><b>7.4.1 RACCOLTA ED ANALISI DEI DATI</b></p> <p>L'Agenzia XXX crede nel miglioramento continuo del servizio offerto al Cliente Esterno ed alla Compagnia. A tale scopo ha introdotto una serie di rilevazioni di dati, con l'impiego di moduli o di strumenti di riclassificazione dei dati contenuti nei database gestionali per la misurazione di parametri quantitativi e qualitativi.</p> <p><b>7.4.2 METODI STATISTICI</b></p> <p>Metodi statistici vengono impiegati nella raccolta ed elaborazione dei dati in fase di ricerche di mercato, controllo del processo, valutazione della qualità,</p> <p><b>7.4.3 MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b></p> <p>Periodicamente la Direzione di Agenzia elabora le informazioni ricavate dalle vendite effettuate, dalle prestazioni del servizio erogato e del grado di soddisfazione del Cliente, e stabilisce delle azioni mirate per ottimizzare e migliorare il servizio sia in termini di assistenza ai clienti, sia in termini di precisione e completezza delle comunicazioni interne, esterne verso fornitori e clienti, sia in termini di risultati di vendita dei prodotti.</p> <p>Il dettagli dell'analisi e miglioramento delle prestazioni del servizio sono trattati nella procedura PR000705 "Soddisfazione del Cliente e miglioramento del servizio".</p> <p><b>7.5 PROCEDURE</b></p> <p>PR000603 - "Verifiche ispettive"                  PR000701 - "Definizione del contratto"                  PR000702 - "Erogazione del servizio"                  PR000703 - "Rapporto fra i subagenti e l'Agenzia"                  PR000704 - "Non conformità, azioni correttive ed azioni preventive"                  PR000605 - "Soddisfazione del cliente e miglioramento del servizio"                  PR000606 - "Gestione della documentazione e dei dati"                  PR000607 - "Studio per l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti / servizi"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esempio: relativa a salute, sicurezza ed ambiente), le norme ed i codici nazionali ed internazionali;</li> <li>• le analisi ed il riesame dei requisiti del cliente, dei dati sul servizio e delle informazioni sui contratti che sono stati raccolti (le sintesi dei dati analizzati dovrebbero essere trasmesse al personale preposto alla progettazione ed alla realizzazione del servizio);</li> <li>• le consultazioni con tutte le funzioni della organizzazione di servizio interessate, per confermare il loro impegno e le loro capacità di soddisfare i requisiti di qualità e del servizio;</li> <li>• le nuove tecnologie e l'impatto con la concorrenza;</li> <li>• l'applicazione del controllo della qualità.</li> </ul> <p>6.1.2 Obblighi del fornitore                  Gli obblighi del fornitore verso il cliente possono essere espressi in modo esplicito tra l'organizzazione di servizio e i suoi clienti o essere impliciti. Gli obblighi espliciti del fornitore, come le garanzie, dovrebbero essere adeguatamente documentati. Il documento con gli obblighi dovrebbe essere esaminato prima della pubblicazione per verificare la congruenza con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la relativa documentazione per la qualità;</li> <li>• la capacità del fornitore;</li> <li>• i requisiti ed i regolamenti legislativi connessi.</li> </ul> <p>Questi obblighi dovrebbero essere richiamati negli elementi di base del servizio (vedere 6.1.3). Un efficace collegamento con il cliente è particolarmente importante, quando gli obblighi di realizzazione sono definiti in modo normale.</p> <p>6.1.3 Elementi di base del servizio                  Una volta presa la decisione di offrire un servizio, i risultati della ricerca di mercato, delle analisi e degli obblighi del fornitore stabiliti, dovrebbero essere raccolti in un documento, denominato "elementi di base del servizio". Tale documento definisce le esigenze dei clienti e le capacità dell'organizzazione atte a soddisfare tali esigenze e comprendere un insieme di requisiti ed istruzioni che costituiscono la base per la progettazione del servizio.</p> <p>6.1.4 Gestione del servizio                  Prima di sviluppare un servizio, la direzione dovrebbe stabilire procedure per pianificare, organizzare ed attuare il lancio del servizio e, ove applicabile, il suo eventuale ritiro. La direzione dovrebbe assumersi la responsabilità di assicurare la disponibilità di risorse, attrezzature e supporto tecnico, in base ai programmi pianificati, per ciascun processo che contribuisce al lancio del servizio. Tale pianificazione dovrebbe precisare la responsabilità per assicurare i requisiti del servizio e che per la sua realizzazione contengano ciascuno esplicite prescrizioni relative agli aspetti di sicurezza, alle potenziali responsabilità legali ed ai mezzi appropriati per minimizzare i rischi per il personale, i clienti e l'ambiente.</p> <p>6.1.5 Qualità nella pubblicità                  Ogni pubblicità del servizio dovrebbe essere coerente con le specifiche del servizio e tener conto della ricezione che hanno i clienti della qualità del servizio fornito. La funzione di marketing dovrebbe tener conto delle responsabilità legali e delle implicazioni finanziarie conseguenti alla</p>

presentazione di una pubblicità del servizio esagerata o infondata.

## 6.2 Processo di progettazione

### 6.2.1 Generalità

Il processo di progettazione del servizio richiede la conversione degli elementi di base del servizio (vedere 6.1.3) in specifiche, sia per il servizio, sia per la sua realizzazione e per il suo controllo, tenendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione (cioè: politica e costi).

La specifica del servizio definisce il servizio da fornire, mentre la specifica della realizzazione del servizio definisce i mezzi e le modalità per prestare il servizio. La specifica del controllo della qualità definisce le procedure per valutare e controllare le caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio.

Le specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e del controllo della qualità sono indipendenti ed interagiscono durante il processo di progettazione. I diagrammi di flusso costituiscono un utile mezzo per rappresentare ogni attività, relazione ed interdipendenza.

Al processo di progettazione stesso dovrebbero essere applicati i principi del controllo della qualità.

### 6.2.2 Responsabilità della progettazione

La direzione dovrebbe assegnare la responsabilità della progettazione del servizio ed assicurare che tutti coloro che contribuiscono al progetto siano consapevoli delle loro responsabilità nel conseguimento della qualità del servizio. La prevenzione dei difetti del servizio, a questo stadio, è meno costosa della correzione durante la realizzazione del servizio.

Le responsabilità per la progettazione dovrebbero comprendere:

- la pianificazione, la preparazione, la convalida, l'aggiornamento ed il controllo delle specifiche (vedere 6.2.3) e del servizio, della sua realizzazione (vedere 6.2.4) e del controllo della qualità (6.2.5);
  - la specifica dei prodotti e dei servizi da approvvigionare per il processo di realizzazione del servizio (vedere 6.2.4.3);
  - l'esecuzione di riesami per ciascuna fase della progettazione del servizio (vedere 6.2.6);
  - la conferma che il processo di realizzazione del servizio, così come attuato, farà rispettare gli elementi di base del servizio (vedere 6.2.7);
  - l'aggiornamento delle specifiche del servizio, della sua realizzazione e del controllo della qualità in funzione delle informazioni di ritorno e di altri stimoli esterni, quando necessario (vedere 6.2.8).
- Durante la progettazione delle specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e del controllo della qualità è importante:
- preparare un piano per i casi di variazione della domanda del servizio;
  - effettuare analisi per considerare in anticipo gli effetti di errori sistematici o casuali, e anche gli aspetti relativi a carenze del servizio che sono al di fuori del controllo del fornitore;
  - predisporre piani per gli imprevisti del servizio.

### 6.2.3 Specifiche del servizio

Le specifiche del servizio dovrebbero contenere una precisa e completa descrizione del servizio da fornire ed includere:

- la chiara descrizione delle caratteristiche del servizio soggette a valutazione del cliente (vedere 3.4);
- le condizioni di accettabilità per ciascuna caratteristica del servizio.

### 6.2.4 Specifica per la realizzazione del servizio

#### 6.2.4.1 Generalità

La specifica per la realizzazione del servizio dovrebbe contenere le procedure per la realizzazione del servizio con la descrizione delle modalità da seguire nel processo di realizzazione del servizio e comprendere:

- una chiara descrizione delle caratteristiche della realizzazione del servizio, che influenzano direttamente le prestazioni del servizio (vedere 4.1);
- le condizioni di accettazione per ciascuna caratteristica della realizzazione del servizio;
- i requisiti delle risorse, con la descrizione del tipo e della quantità di apparecchiature ed infrastrutture necessarie per rispettare le specifiche del servizio;
- la quantità e la competenza professionale del personale richiesto;
- l'affidamento a subfornitori per l'acquisizione di prodotti e servizi.

Le specifiche per la realizzazione del servizio dovrebbero tener conto di scopi, politica e capacità dell'organizzazione di servizi, come pure di ogni altro requisito relativo a salute, sicurezza, ambiente ed altri obblighi di legge.

#### 6.2.4.2 Procedure per la realizzazione del servizio

La progettazione del processo di realizzazione del servizio può essere utilemente effettuata suddividendo il processo in fasi di lavoro separate, con procedure che descrivono le attività svolte in ciascuna fase. Particolare attenzione dovrebbe essere prestata alle interfacce fra le diverse fasi di lavoro. Esempi di fasi di lavoro connesse ai servizi sono:

- fornire informazioni sui servizi offerti ai clienti;
- ricevere ordinazioni;
- stabilire prescrizioni per il servizio e per la realizzazione del servizio;
- fatturare e riscuotere il corrispettivo per il servizio.

Per effettuare detta suddivisione in fasi, può essere di aiuto la preparazione di diagrammi di flusso particolareggiati del processo di realizzazione del servizio.

Nota 15 - Contenuto, sequenza e completezza delle fasi di lavoro possono variare secondo il tipo di servizio.

#### 6.2.4.3 Qualità negli approvvigionamenti

I prodotti ed i servizi acquistati possono essere determinati per la qualità, i costi, l'efficienza e la sicurezza dei servizi forniti da un'organizzazione di servizi. L'approvvigionamento di prodotti e servizi dovrebbe essere trattato con livelli di pianificazione, controllo e verifica uguali a quelli adottati per le attività interne. L'organizzazione di servizi dovrebbe stabilire un rapporto di collaborazione con i subfornitori, che dovrebbe prevedere il ritorno di informazioni. In tale modo può essere attuato un programma di miglioramento continuo della qualità e possono essere evitate o rapidamente risolte le controversie sulla qualità.

I requisiti per gli approvvigionamenti dovrebbero almeno riguardare:

... **norme, commenti e suggerimenti**

(continua)

- gli ordini di acquisto, associati a descrizioni o specifiche;
- la selezione di subfornitori qualificati;
- gli accordi sui requisiti di qualità e di assicurazione della qualità;
- gli accordi sui metodi di assicurazione della qualità dei prodotti e dei servizi in arrivo.

Nella selezione dei subfornitori l'organizzazione dei servizi dovrebbe considerare:

- l'accertamento sul posto e la valutazione dell'idoneità del subfornitore e/o degli elementi del suo sistema qualità necessari per garantire la qualità;
- la valutazione di campioni del subfornitore;
- le precedenti prestazioni del subfornitore e di altri consimili;
- le esperienze di altri utilizzatori.

Nota 16 - Si raccomanda di utilizzare le norme ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 quando applicabili, per approvvigionare prodotti e servizi.

6.2.4.4 **Apparecchiature date in uso dal fornitore al cliente per il servizio e la realizzazione del servizio**

L'organizzazione di servizi dovrebbe assicurare che, quando una apparecchiatura viene data in uso al cliente, essa sia idonea allo scopo e siano fornite istruzioni scritte necessarie per l'uso.

6.2.4.5 **Identificazione e rintracciabilità del servizio**

Quando applicabile, la società di servizi dovrebbe identificare e registrare la provenienza di ogni prodotto o servizio, facente parte del servizio fornito, indicando le responsabilità personali per effettuare le verifiche e le altre azioni, durante il processo di realizzazione del servizio, al fine di assicurarne la rintracciabilità in caso di non conformità, reclami del cliente ed obblighi di legge.

6.2.4.6 **Movimentazione, immagazzinamento, imballaggio, consegna e protezione dei beni del cliente**

L'organizzazione di servizi dovrebbe stabilire controlli efficaci per la movimentazione, l'immagazzinamento, l'imballaggio, la consegna e la protezione dei beni dei clienti, dei quali l'organizzazione di servizio è responsabile, o di quelli con i quali viene in contatto, durante la realizzazione del servizio.

6.2.5 **Specifiche di controllo della qualità**

Il controllo della qualità dovrebbe essere progettato come parte integrante dei processi del servizio: ricerca di mercato, progettazione e realizzazione del servizio. La specifica di controllo della qualità dovrebbe consentire l'efficace controllo di ciascun processo del servizio per assicurare che il servizio effettivamente risponda alle specifiche del servizio e soddisfi il cliente.

La progettazione del controllo della qualità implica che:

- si individuino le attività rilevanti in ciascun processo, che hanno significativa influenza sul servizio specificato;
- si analizzino le attività rilevanti per scegliere le caratteristiche che devono essere misurate e controllate per assicurare la qualità del servizio;
- si definiscano i metodi di valutazione delle caratteristiche scelte;
- si stabiliscano i mezzi per influenzare e controllare le caratteristiche al fine di mantenerle entro i limiti specificati.

L'applicazione dei principi del controllo della qualità al processo di realizzazione del servizio è illustrata nell'esempio seguente, per il caso di un servizio di ristorazione.

- a) Un'attività rilevante da identificare in un servizio di ristorazione può essere la preparazione di un pasto e la sua ripercussione sui tempi richiesti per fornire il pasto da servire al cliente.
- b) Una caratteristica dell'attività, che richiede la misurazione, sarebbe il tempo necessario per preparare gli ingredienti del pasto.
- c) Un metodo per valutare la caratteristica può essere costituito da controlli a campione del tempo impiegato per preparare e servire il pasto.
- d) L'efficace utilizzazione del personale e del materiale dovrebbe assicurare che le caratteristiche di tempo siano mantenute entro i limiti specificati.

6.2.6 **Riesame della progettazione**

Al termine di ogni fase della progettazione dovrebbe essere eseguita una verifica formale e documentata dei risultati della progettazione, confrontata con quanto previsto negli elementi di base del servizio.

I risultati della progettazione dovrebbero essere riesaminati al termine di ciascuna fase, per assicurare che soddisfino i requisiti previsti:

- dalla specifica del servizio, per quanto attiene le esigenze e la soddisfazione del cliente;
- dalla specifica della realizzazione del servizio, per quanto attiene le esigenze del servizio;
- dalla specifica del controllo della qualità, per quanto attiene il controllo dei processi del servizio.

Tra i partecipanti a ciascuna verifica del progetto dovrebbero essere compresi, secondo la fase da esaminare, rappresentanti di tutte le funzioni che influiscono sulla qualità del servizio. La verifica del progetto dovrebbe identificare e prevenire le aree con possibili problemi e le inadeguatezze ed avviare azioni idonee ad assicurare che:

- la specifica del servizio e le specifiche della realizzazione del servizio, una volta completate, soddisfino i requisiti del cliente;
- la specifica di controllo della qualità sia adeguata a fornire accurate informazioni circa la qualità del servizio fornito.

6.2.7 **Convalida delle specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e di controllo della qualità**

Si dovrebbero sottoporre a convalida i servizi nuovi o modificati, ed i loro processi di realizzazione, per assicurare che essi siano stati sviluppati in modo completo e che il servizio soddisfi le esigenze dei clienti, tenendo conto in anticipo delle varie condizioni e prevedendo quelle sfavorevoli. La convalida dovrebbe essere definita, pianificata e completata prima dell'attuazione del servizio. I risultati dovrebbero essere documentati.

Prima di dare inizio alla realizzazione del servizio dovrebbe essere effettuato un esame per confermare che:

- il servizio risponda ai requisiti del cliente;
- il processo di realizzazione del servizio sia completo;
- le risorse (in particolare materiali e personale), necessarie a soddisfare gli obblighi del servizio, siano disponibili;
- le modalità, le norme, le specifiche ed i disegni applicabili siano stati rispettati;
- le informazioni da dare al cliente per l'utilizzazione del servizio siano disponibili.

Dovrebbero essere eseguite periodiche convalide per assicurare che il servizio continui a soddisfare le esigenze del cliente e sia conforme alle specifiche del servizio per identificare miglioramenti potenziali nella prestazione e nel controllo del servizio.

**... norme, commenti e suggerimenti**

**(continua)**

La ripetizione della convalida dovrebbe essere un'attività pianificata e documentata e dovrebbe tenere in considerazione le reali esperienze di esercizio; le conseguenze di modifiche indotte nel servizio e nei processi; l'impatto della sostituzione del personale; l'adeguatezza di procedure, istruzioni, guide e modifiche proposte.

**6.2.8 Controllo delle modifiche del progetto**

Le specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e del controllo della qualità sono documenti di riferimento basilari per il servizio e non dovrebbero essere modificati senza dovuta motivazione ed attenzione.

L'obiettivo del controllo delle modifiche del progetto è di documentare e tener sotto controllo le modifiche dei requisiti e delle procedure, successivamente all'approvazione ed applicazione delle specifiche iniziali.

Questo controllo dovrebbe assicurare che:

- la necessità della modifica sia stata individuata, verificata e presa in considerazione per analizzare e riprogettare la parte di servizio interessata;
- le modifiche delle specifiche siano adeguatamente pianificate, documentate, approvate, eseguite e registrate;
- i rappresentanti di tutte le funzioni influenzate dalle modifiche partecipino alla loro determinazione ed approvino le modifiche stesse;
- l'impatto delle modifiche sia valutato, per assicurare che esse producano l'effetto voluto e non provochino il degrado della qualità del servizio;
- i clienti siano informati quando le modifiche del progetto influiscono sulle caratteristiche e prestazioni del servizio.

**6.3 Processo di realizzazione del servizio**

**6.3.1 Generalità**

La direzione dovrebbe assegnare specifiche responsabilità a tutto il personale che attua il processo di realizzazione del servizio, incluse le valutazioni del fornitore e le valutazioni del cliente.

La prestazione di un servizio ai clienti comporta:

- aderenza alle prescritte specifiche di realizzazione del servizio;
- controllo continuo che le specifiche del servizio siano soddisfatte;
- aggiustamento del processo, quando si verificano deviazioni.

**6.3.2 Valutazione della qualità del servizio da parte del fornitore**

Il controllo della qualità dovrebbe formare parte integrante delle operazioni del processo di realizzazione del servizio. Questo comprende:

- la misura e la verifica delle attività relative ai processi fondamentali al fine di evitare tendenze indesiderabili ed insoddisfazione del cliente;
- l'autocontrollo del personale addetto alla realizzazione del servizio, come parte integrante delle misure del processo;
- la valutazione finale del fornitore all'interfaccia con il cliente per ricavare un giudizio dello stesso fornitore sulla qualità del servizio fornito.

**6.3.3 Valutazione della qualità del servizio da parte del cliente**

La valutazione del cliente è la misura finale della qualità di un servizio. La reazione del cliente può essere immediata, ritardata o retrospettiva. Spesso la valutazione soggettiva è l'unico elemento di giudizio di un cliente sul servizio ricevuto. Di rado i clienti forniscono spontaneamente all'organizzazione di servizi il loro giudizio sulla qualità del servizio. I clienti non soddisfatti spesso cessano di utilizzare o acquistare servizi senza dare informazioni, che permetterebbero di adottare azioni correttive. Affidarsi esclusivamente ai reclami dei clienti come misura della soddisfazione del cliente, può portare a conclusioni fuorvianti.

Nota 17 - Il soddisfacimento del cliente dovrebbe essere conseguente alle norme ed all'etica professionale dell'organizzazione di servizio.

L'organizzazione di servizi dovrebbe istituire valutazioni e misure continue della soddisfazione del cliente. Questi accertamenti dovrebbero appurare sia le reazioni positive, sia quelle negative, ed il loro probabile effetto sugli affari futuri.

La valutazione della soddisfazione del cliente dovrebbe essere focalizzata sul grado con cui gli elementi di base del servizio, le specifiche ed il processo di realizzazione del servizio soddisfanno le esigenze del cliente. Spesso un'organizzazione di servizi ritiene di fornire un buon servizio, mentre il cliente può non essere dello stesso avviso: ciò è indice di inadeguatezza di specifiche, processo o misurazioni.

Dovrebbe essere fatto un controllo del giudizio del cliente con la percezione e la valutazione del fornitore stesso, relativamente al servizio offerto, per valutare la compatibilità delle due misure della qualità e la necessità di ogni appropriata azione per migliorare la qualità del servizio.

**6.3.4 Stato del servizio**

In ciascuna fase del processo di realizzazione del servizio dovrebbe essere registrato lo stato di lavoro svolto, per constatare il rispetto della specifica del servizio e la soddisfazione del cliente.

**6.3.5 Azioni correttive per non conformità dei servizi**

**6.3.5.1 Responsabilità**

L'identificazione e la segnalazione dei servizi difformi è dovere e responsabilità di ciascun membro dell'organizzazione del servizio. Dovrebbe essere fatto ogni sforzo per identificare potenziali non conformità del servizio, prima che il cliente ne sia interessato. Responsabilità ed autorità per le azioni correttive dovrebbero essere definite nel sistema qualità.

**6.3.5.2 Identificazione delle non conformità ed azioni correttive**

Quando viene riscontrata una non conformità, dovrebbe essere svolta una azione per registrare, analizzare e correggere la non conformità. Solitamente, per le azioni correttive vi sono due stadi. Nel primo, viene svolta una azione immediata, allo scopo di soddisfare le esigenze del cliente. Nel secondo, viene effettuata una valutazione delle cause che stanno alla base della non conformità per determinare ogni azione correttiva a lungo termine, necessaria a prevenire il ripetersi del problema.

L'azione correttiva a lungo termine dovrebbe essere adeguata all'importanza ed agli effetti del problema. Quando le azioni correttive vengono messe in atto, dovrebbe essere svolto un controllo per assicurarsi che esse siano efficaci.

**6.3.6 Controllo del sistema per misurazioni**

Dovrebbero essere stabilite procedure per il continuo controllo ed adeguamento del sistema usato per misurare il servizio. Nei controlli

... **norme, commenti e suggerimenti**

(continua)

sono compresi quelli relativi alla capacità del personale, alle procedure di misura, ad ogni modello analitico ed al software utilizzati per misurare e provare. Devono essere provate la validità e l'affidabilità di tutte le misure e le prove, ivi incluse le inchieste ed i questionari, riguardanti la soddisfazione del cliente. L'uso, la taratura e la manutenzione di tutte le apparecchiature per misurazioni o prova utilizzate per fornire e valutare il servizio, dovrebbero essere controllati per avvalorare le decisioni o le azioni basate sui dati di misura. Gli errori di misura dovrebbero essere confrontati con i requisiti e dovrebbero essere svolte appropriate azioni, quando non risultano rispettati i requisiti di precisione e/o di deriva.

Nota 18 - Per una guida sui requisiti di assicurazione (o garanzia) della qualità per gli apparecchi per misurazione, vedere ISO 10012-1.

6.4 Analisi e miglioramento delle prestazioni del servizio

6.4.1 Generalità

Occorrerebbe effettuare una continua valutazione del funzionamento dei processi del servizio, per individuare e perseguire attivamente le opportunità di miglioramento del servizio. Per effettuare tali valutazioni la direzione dovrebbe stabilire e mantenere un sistema di informazioni per la raccolta e la diffusione dei dati da tutte le fonti pertinenti. La direzione dovrebbe assegnare le responsabilità per il sistema di informazione e per il miglioramento della qualità del servizio.

6.4.2 Raccolta ed analisi dei dati

Possono essere ottenuti dati dalle misurazioni eseguite durante la prestazione del servizio mediante:

- le valutazioni del fornitore stesso (comprese le attività di controllo della qualità);
- le valutazioni del cliente (comprese: le reazioni del cliente, i reclami del cliente, le informazioni di ritorno richieste);
- le verifiche ispettive della qualità.

L'analisi di questi dati fornirà la misura del conseguimento dei requisiti del servizio ed indicherà le opportunità per migliorare la qualità del servizio, nonché l'efficacia e l'efficienza del servizio prestato.

Per essere efficace ed efficiente, la raccolta e l'analisi dei dati deve essere un'operazione finalizzata, disciplinata e pianificata; non lasciata al caso o eseguita occasionalmente.

L'individuazione di errori sistematici, delle loro cause e della loro prevenzione dovrebbe essere lo scopo fondamentale dell'analisi dei dati. La causa vera di un errore non è sempre evidente, ma deve essere ricercata attentamente. Vi è anche incluso il potenziale errore umano, che raramente avviene in modo casuale; più spesso vi è una causa determinante. Troppo spesso errori attribuiti al personale o al cliente derivano in realtà da difetti delle operazioni del servizio, connessi ad operazioni complesse oppure a procedure, condizioni ambientali, condizioni di lavoro, addestramento, istruzioni o risorse inadeguate.

6.4.3 Metodi statistici

I moderni metodi statistici possono aiutare per motivi diversi nella raccolta o nell'utilizzazione dei dati, sia per ottenere una migliore comprensione delle esigenze del cliente, per il controllo del processo, gli studi di fattibilità e le previsioni, sia per la valutazione della qualità, come supporto nel prendere decisioni.

6.4.4 Miglioramento della qualità del servizio

Dovrebbe esservi un predisposto programma per il miglioramento continuo della qualità del servizio, dell'efficacia e dell'efficienza dell'intero complesso delle operazioni del servizio, ivi incluso uno sforzo per individuare:

- le caratteristiche che, se migliorate, sarebbero più vantaggiose per il cliente e per la società di servizio;
- ogni variazione delle esigenze di mercato suscettibili di influire sul livello del servizio da fornire;
- ogni deviazione dalle specifiche della qualità del servizio dovute ad inefficacia o ad insufficienza dei controlli del sistema qualità;
- le opportunità per ridurre i costi, pur salvaguardando e migliorando la qualità del servizio fornito.

(Questo richiede metodi sistematici di stima quantitativa dei costi e benefici).

Le attività di miglioramento della qualità del servizio dovrebbero essere mirate al conseguimento di miglioramenti a breve ed a lungo termine e comprendono:

- l'identificazione dei dati pertinenti da raccogliere;
- l'analisi dei dati, dando priorità a quelle attività aventi il maggior impatto negativo sulla qualità del servizio;
- le informazioni di ritorno sui risultati delle analisi verso la direzione operativa con raccomandazioni per il miglioramento immediato del servizio;
- i rapporti periodici dell'alta direzione per esami di direzione con raccomandazioni di miglioramenti a lungo termine della qualità (vedere 5.2.5).

I membri di vari reparti dell'organizzazione di servizi, lavorando insieme possono essere in grado di offrire fruttuose idee, che potrebbero essere dirette al miglioramento della qualità ed a ridurre i costi. La direzione dovrebbe stimolare il personale a tutti i livelli, mediante riconoscimenti per il loro impegno e per la loro partecipazione, a contribuire al programma per il miglioramento della qualità.

**Commenti:**

*Punto 7.2.1 e 7.2.2*

*Le specifiche del servizio devono contenere la precisa e completa descrizione del servizio effettivamente fornito e le condizioni di accettabilità.*

*Le specifiche per la realizzazione del servizio devono contenere le procedure per l'esecuzione del servizio con le modalità esecutive e le condizioni di accettabilità.*

*Punto 7.2.3*

*Le specifiche di controllo dei processi devono consentire di verificare che il servizio risponda alle "specifiche di servizio" e soddisfi il cliente.*

*Punto 7.3*

*Il servizio deve essere prestato in conformità alle "specifiche di realizzazione del servizio"; tale conformità deve essere controllata con continuità. In caso di deviazioni, il processo di realizzazione del servizio deve essere aggiustato.*

**... norme, commenti e suggerimenti**

**(continua)**

**Punto 7.3.1**

La valutazione del servizio da parte dell'Agenzia stessa deve essere effettuata con continuità nel corso della prestazione.

**Punto 7.3.2**

La valutazione del servizio da parte del cliente costituisce la misura finale della qualità del servizio.

**Punto 7.3.3**

Lo stato di avanzamento del servizio e dei controlli effettuati deve essere registrato e disponibile per eventuali verifiche.

**Punto 7.3.4**

Le non conformità riscontrate devono essere documentate.

**Punto 7.3.5**

Le azioni correttive e/o preventive devono essere documentate.

**Punto 7.4**

I dati rilevanti per la qualità del servizio che vengono raccolti e classificati devono essere definiti. I metodi statistici utilizzati devono essere descritti.

**Suggerimenti:**

**Punto 7.1**

Adattare alle reali esigenze dell'Agenzia. Eventualmente concordare con la Compagnia.

**Punto 7.2.1 e 7.2.2**

I paragrafi 7.2.1, 7.2.2, 7.2.2.1, 7.2.2.1.1, 7.2.2.1.2, 7.2.2.1.3, 7.2.2.2, 7.2.2.3 devono essere considerati come esempi. I requisiti relativi devono essere definiti e documentati come effettivamente realizzati o da realizzarsi nell'Agenzia.

**Punto 7.2.3**

I paragrafi 7.2.3.1, 7.2.3.2, 7.2.3.3 devono essere considerati come esempi. I requisiti relativi devono essere definiti e documentati come effettivamente realizzati o da realizzarsi nell'Agenzia.

**Punto 7.3.1 e 7.3.2**

Definire e descrivere i criteri di valutazione effettivamente adottati.

**Punto 7.3.3**

Definire e descrivere il metodo effettivamente adottato per registrare lo stato di avanzamento dell'erogazione del servizio e dell'effettuazione dei controlli.

**Punto 7.3.4**

Definire un modulo per la registrazione delle non conformità.

**Punto 7.3.5**

Definire un modulo per la registrazione delle azioni correttive e/o preventive.

**Punto 7.4**

L'analisi dei dati relativi alla qualità del servizio e la decisione di azioni di miglioramento delle prestazioni possono essere oggetto di riunioni del Comitato Qualità.

**Il Manuale Qualità**

**... norme, commenti e suggerimenti**

**Sezione 8**

Elenco delle procedure

**8.1 ELENCO DELLE PROCEDURE**

<b>Il Manuale Qualità</b>			<b>... norme, commenti e suggerimenti</b>
<b>8.1 ELENCO DELLE PROCEDURE</b>			<p><b>Commenti:</b>                      Le procedure elencate sono a titolo di esempio. La Norma UNI EN ISO 9002 prevede anche procedure relative ai seguenti requisiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvvigionamento</li> <li>• Identificazione e rintracciabilità</li> <li>• Controllo delle registrazioni della qualità</li> <li>• Tecniche statistiche</li> </ul> <p><b>Suggerimenti:</b>                      Nel testo del M.Q. e delle singole procedure, le stesse vengono indicate senza indice di revisione. È necessario tuttavia mantenere un elenco complessivo che per ogni procedura riporti tale indice.</p>
CODICE	TITOLO	RIFERIM.	
PR000601	Preparazione ed amministrazione delle procedure e delle istruzioni operative	Sezione 6	
PR000602	Personale e mezzi	Sezione 6	
PR000603	Verifiche ispettive	Sezione 6	
PR000701	Definizione del contratto	Sezione 7	
PR000702	Erogazione del servizio	Sezione 7	
PR000703	Rapporto fra i subagenti e l'Agenzia	Sezione 7	
PR000704	Non conformità, azioni correttive ed azioni preventive	Sezione 7	
PR000705	Soddisfazione del cliente e miglioramento del servizio	Sezione 7	
PR000706	Gestione della documentazione e dei dati	Sezione 7	
PR000707	Studio per l'introduzione sul mercato di nuovi Prodotti / servizi	Sezione 7	
...			
...			
<b>Sezione 9</b>			
<b><u>Elenco dei moduli</u></b>			
<b>9.1 ELENCO DEI MODULI</b>			
<b>9.1 ELENCO DEI MODULI</b>			<p><b>Commenti:</b>                      I moduli elencati sono a titolo di esempio. Indicare tutti i moduli utilizzati per attività aventi influenza sulla qualità del servizio sia dell'Agenzia che della Compagnia e per registrazioni della qualità effettivamente utilizzati nell'Agenzia e di cui viene stabilita l'utilizzazione.</p> <p><b>Suggerimenti:</b>                      I moduli possono essere raccolti nel fascicolo "Istruzioni operative e moduli" (vedi Punto 6.4.1.1.3)</p> <p>Nel testo delle procedure, i moduli vengono indicati senza indice di revisione. È necessario tuttavia mantenere un elenco complessivo della modulistica che riporti tale indice per ciascun modulo.</p>
NUMERO	TITOLO		
...	...		
...	...		
...	Piano formazione del personale		
...	Scheda personale		
...	Inventario dei materiali e delle attrezzature		
...	Programma delle Verifiche Ispettive		
...	Scheda Verifica Ispettiva		
...	Lista di riscontro per Verifica Ispettiva		
...	Registro non conformità, azioni correttive e preventive		
...	Rapporto di non conformità, azioni correttive e preventive		
...	Lista fornitori Qualificati		
...	Scheda fornitore qualificato.		
...	...		
...	...		

# Parte IV - LE PROCEDURE E LE ISTRUZIONI OPERATIVE

## 1. Generalità

Vengono qui di seguito riportate alcune procedure il cui scopo é di essere di riferimento nella stesura delle procedure della propria Agenzia.

Non vengono proposte quelle che hanno caratteristica peculiare per ogni Agenzia e che pertanto non potrebbero essere di aiuto al lettore che non si riconoscerebbe in esse.

Le Procedure / Istruzioni Operative					... commenti e suggerimenti
<h3>Procedura PR000601</h3> <p><u>Preparazione e gestione delle procedure e delle istruzioni operative</u></p>					<p><b>Commenti:</b>                      Questa procedura definisce i criteri impiegati per la creazione delle procedure e delle istruzioni operative cui devono attenersi tutti gli autori. Tale procedura consente pertanto di avere una documentazione con una impostazione ed un formato univoci.</p> <p><b>Suggerimenti:</b>                      Adeguare la procedura in conformità allo standard definito nella propria organizzazione.</p>
Registrazione delle revisioni					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
0					
rev.	Registrazione modifiche	Prep.	Contr.	Appr.	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
--	------------------------------------

## Procedura PR000601

### Preparazione e gestione delle procedure e delle istruzioni operative

#### LISTA DI DISTRIBUZIONE

n.	Funzione	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

### INDICE

1. SCOPO
2. APPLICABILITÀ
3. DEFINIZIONI
4. PROCEDURA
  - 4.1 Preparazione
  - 4.2 Numerazione
  - 4.3 Formato
  - 4.4 Contenuto
  - 4.5 Copia per commenti
  - 4.6 Approvazione
  - 4.7 Distribuzione e gestione
  - 4.8 Revisioni
5. RESPONSABILITÀ
6. RIFERIMENTI
7. DOCUMENTAZIONE
8. ALLEGATI

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p><b>1. SCOPO</b></p> <p>Lo scopo della presente procedura è di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• fornire una guida per la preparazione delle procedure e delle istruzioni operative con indicazioni sulla forma e sui contenuti.</li><li>• definire le modalità di redazione, numerazione, emissione, distribuzione ed amministrazione.</li><li>• uniformare la metodologia in conformità alle norme UNI EN ISO 9002.</li></ul> <p><b>2. APPLICABILITÀ</b></p> <p>Si applica a tutte le procedure ed istruzioni operative della società emesse successivamente all'entrata in vigore del Manuale Qualità.</p> <p><b>3. DEFINIZIONI</b></p> <p><b>Procedure del Sistema Qualità</b> Documenti che identificano le funzioni responsabili e descrivono le attività necessarie ad implementare gli elementi del Sistema Qualità.</p> <p><b>Istruzioni Operative</b> Documenti tecnici derivati da procedure o documenti tecnici primari, dettagliati, descrittivi, complementari al documento primario a cui si riferiscono. Istruiscono il personale a cui sono indirizzate in merito alle specifiche attività da compiere elencando nel dettaglio le operazioni da effettuare per raggiungere il risultato specificato nei documenti.</p> <p><b>4. PROCEDURA</b></p> <p><b>4.1 PREPARAZIONE</b> Le procedure e le istruzioni operative possono essere preparate dal responsabile Assicurazione Qualità, dai responsabili di Funzione o da autori da essi delegati. La gestione è comunque affidata all'Assicurazione Qualità.</p> <p><b>4.2 NUMERAZIONE</b> L'Autore otterrà dal Responsabile Assicurazione Qualità il numero della procedura o istruzione operativa da emettere. La numerazione segue la seguente regola: <u>Procedure</u> Prefisso PR (Procedura), seguito da tre campi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• il primo campo è costituito da "00"</li><li>• il secondo campo è costituito da un numero a due cifre indicante la sezione del Manuale Qualità a cui appartiene la procedura.</li><li>• il terzo campo è un numero progressivo a due cifre nell'ambito della sezione.</li></ul>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>Esempio Procedura: "Preparazione e gestione delle procedure e delle Istruzioni Operative" numerazione:</p> <p style="text-align: center;">PR000601</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Numero progressivo per la sezione 6</p> <p>Sezione Manuale Qualità</p> <p>Campo libero</p> <p>Prefisso</p> </div> </div> <p><u>Istruzioni</u></p> <p>Prefisso IO (Istruzione Operativa), seguito da tre campi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il primo campo è costituito da due cifre indicante la sezione del Manuale Qualità cui si riferisce l'Istruzione Operativa</li> <li>• il secondo campo è costituito da un numero a due cifre indicante la procedura da cui deriva.</li> <li>• il terzo campo è un numero progressivo a due cifre.</li> </ul> <p>Esempio Istruzione: "Flusso di approvazione dei nuovi moduli" numerazione:</p> <p style="text-align: center;">IO060101</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Numero progressivo per l'Istr. Op.</p> <p>Numero Procedura da cui deriva</p> <p>Numero della Sezione del M.Q.</p> <p>Prefisso</p> </div> </div> <p>Presso Assicurazione Qualità è tenuto un registro su cui vengono riportati i numeri assegnati alle procedure ed alle istruzioni operative e le relative revisioni.</p> <p><b>4.3 FORMATO</b></p> <p>La prima pagina riporta numero, il titolo e la registrazione delle revisioni con data e firme di preparazione, di controllo e di approvazione (vedere allegato A).          In intestazione il numero del documento e la sua revisione, la data di emissione o revisione e il progressivo sul totale delle pagine: la registrazione delle revisioni con data, descrizione, autore, responsabile di funzione che la prepara, responsabile Assicurazione Qualità che la controlla.</p> <p>La seconda pagina riporta la lista di distribuzione (vedere allegato B).</p> <p>La terza pagina riporta l'indice.</p> <p>Le pagine successive riportano il testo.</p> <p>Ogni pagina è intestata, numerata e riporta l'indice di revisione del documento e la data.</p> <p>Tutte le procedure e le istruzioni operative vengono approntate dalla Funzione Responsabile nella forma approvata e sottoposte al responsabile Assicurazione Qualità che provvederà ad inserirle nel Sistema Ipertestuale ed a stamparne copia per le successive fasi.</p> <p><b>4.4 CONTENUTO</b></p> <p>È opportuno che le procedure e le istruzioni operative riportino i contenuti, come da indice, nell'ordine seguente:</p> <p>1. SCOPO</p> <p style="padding-left: 20px;">Indica l'obiettivo del documento.</p>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>2. <b>APPLICABILITÀ</b> Indica l'area di appartenenza e/o applicazione.</p> <p>3. <b>DEFINIZIONI</b> Descrive il significato dei termini particolari impiegati nella procedura.</p> <p>4. <b>PROCEDURA</b> Definisce in dettaglio le azioni da svolgere oggetto della procedura.</p> <p>5. <b>RESPONSABILITÀ</b> Definisce le responsabilità delle Funzioni coinvolte nelle attività della procedura.</p> <p>6. <b>RIFERIMENTI</b> Elenca eventuali altre norme, procedure, istruzioni operative e documenti aventi attinenza con la procedura.</p> <p>7. <b>DOCUMENTAZIONE</b> Elenca i documenti richiamati nella procedura e raccolti separatamente.</p> <p>8. <b>ALLEGATI</b> Elenca gli eventuali allegati o appendici.</p> <p>Alcuni paragrafi possono essere omessi mantenendo comunque la numerazione indicata.</p> <p><b>4.5 COPIA PER COMMENTI</b> Il documento preparato dall'autore ed approvato dal responsabile di funzione e dal responsabile Assicurazione Qualità, viene emesso come revisione 0 (zero), uso per commenti, e viene trasmesso a tutti i Capi Funzione coinvolti. L'autore, in collaborazione con il responsabile Assicurazione Qualità, gestisce questa fase e riceve di ritorno dagli interessati i commenti. Il documento, eventualmente modificato, viene discusso dall'autore e dal responsabile della funzione emittente con il responsabile Assicurazione Qualità ed i Responsabili delle Funzioni interessate. L'autore e il Responsabile della Funzione interessata siglano la prima pagina.</p> <p><b>4.6 APPROVAZIONE</b> Il responsabile Assicurazione Qualità controlla ed approva la procedura, siglandone la prima pagina. Le procedure vengono ufficializzate dopo approvazione del Direttore Generale, che appone la propria firma. Le istruzioni operative non necessitano dell'approvazione del Direttore Generale.</p> <p><b>4.7 DISTRIBUZIONE E GESTIONE</b> I documenti approvati e le eventuali successive revisioni, sono distribuite dal responsabile Assicurazione Qualità secondo la lista di distribuzione che viene controfirmata per presa a carico e archiviata dall'Assicurazione Qualità. Il responsabile Assicurazione Qualità manterrà un raccoglitore che per ogni documento conterrà:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la procedura originale</li> <li>• copia di tutte le modifiche apportate</li> <li>• elenco delle revisioni</li> <li>• lista di distribuzione</li> </ul>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>Le copie obsolete, al ricevimento delle copie modificate, vengono restituite dai possessori al responsabile Assicurazione Qualità per la distruzione. Copia di tutte le modifiche viene comunque conservata da Assicurazione Qualità.</p> <p><b>4.8 REVISIONE</b> Le richieste di revisione vengono sottoposte al Responsabile Assicurazione Qualità per approvazione. L'iter per l'emissione della revisione é come quello per l'emissione di una nuova procedura o istruzione operativa. Le revisioni sono numerate progressivamente; la revisione 0 viene emessa per commento.</p> <p><b>5. RESPONSABILITA'</b></p> <p><b>Responsabili di funzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparare le procedure e le istruzioni operative</li></ul> <p><b>Assicurazione Qualità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparare le procedure e le istruzioni operative</li><li>• Codificare, gestire e archiviare le procedure e le istruzioni operative</li></ul> <p><b>6. RIFERIMENTI</b></p> <p>6.1 Manuale Qualità Sezione 6 - "Elementi operativi del Sistema Qualità"</p> <p><b>7. DOCUMENTAZIONE</b></p> <p>Nessuna</p> <p><b>8. ALLEGATI</b></p> <p>Allegato 1 - "Lista di distribuzione" Allegato 2 - "Registrazione delle revisioni"</p>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
--	------------------------------------

## Procedura PR000602

### Personale e mezzi

Registrazione delle revisioni				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				
0				
rev.	Registrazione modifiche	Prep.	Contr.	Appr.

## Procedura PR000602

### Personale e mezzi

#### LISTA DI DISTRIBUZIONE

n.	Funzione	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Le Procedure / Istruzioni Operative	... commenti e suggerimenti
<p><b>INDICE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SCOPO</li> <li>2. APPLICABILITÀ</li> <li>3. DEFINIZIONI</li> <li>4. PROCEDURA</li> <li>5. RIFERIMENTI</li> <li>6. DOCUMENTAZIONE</li> </ol>	<p><b>Commenti:</b>  <i>Riguarda il requisito "Addestramento" della UNI EN ISO 9002.</i></p>
<p><b>1. SCOPO</b></p> <p>Individuare, mantenere e migliorare le RISORSE (personale e mezzi) necessarie per svolgere le attività della Agenzia XXX come indicato nella POLITICA DELLA QUALITA'.</p> <p><b>2. APPLICABILITÀ</b></p> <p>Si applica sempre nei confronti della struttura della Agenzia XXX, dei servizi acquistati dall'esterno, secondo i programmi e nel rispetto del budget della società.</p> <p><b>3. DEFINIZIONI</b></p> <p>3.1 PERSONALE E MEZZI          Struttura operativa e funzionale necessaria alla Agenzia XXX in termini di personale ed attrezzature, per poter svolgere l'attività PROMOZIONALE - OPERATIVA e GESTIONALE della società stessa.</p> <p><b>4. PROCEDURA</b></p> <p>4.1 PERSONALE          Per l'individuazione, la formazione e l'aggiornamento professionale delle risorse necessarie, la società opera secondo le seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Struttura esistente</b>              Vedere l'organigramma nominativo ed i mansionari della Sezione 4 - "Organizzazione e responsabilità" .              La struttura è composta di ... dipendenti regolarmente inquadrati secondo i contratti vigenti in materia, di un organo amministrativo ... e di un corpo di vendita costituito da ...</li> <li>• <b>Ricerca di nuove risorse</b>              Vengono selezionate in funzione di titoli di studio, di corsi di formazione specifici e di esperienze professionali svolte sul campo per un determinato periodo di tempo, lingue straniere scritte e parlate, comportamento e facilità di dialogo, ....</li> </ul>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>• <b>Formazione ed addestramento</b>                      I nuovi assunti, in funzione dell'attività a cui saranno destinati vengono addestrati a svolgere la loro attività da tutto l'apparato operante che li affiancherà finchè non avranno dimostrato di poter svolgere con sufficiente competenza ed autonomia la loro attività.                      La registrazione di eventuali seminari e corsi effettuati dal personale, verrà inserita nella "SCHEDA PERSONALE" - Modulo ...</p> <p>• <b>Motivazione, addestramento e sviluppo del personale</b>                      La Direzione della Agenzia XXX, sulla base dello sviluppo del know-how della Società e per migliorare la professionalità del proprio personale, in occasione di ogni Riesame da parte della Direzione verifica ed aggiorna il "PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE" - Modulo ...</p> <p>• I piani di formazione vengono approntati tenendo conto delle esigenze specifiche del mercato (clienti) e del budget di spesa.</p> <p>• I venditori vengono periodicamente riuniti in sede per tenerli informati sull'attività della società e su nuovi prodotti e servizi per i clienti.</p> <p>4.2 MEZZI                      Le risorse materiali per svolgere l'attività gestionale, di rappresentanza e di servizio della Agenzia XXX e per soddisfare le esigenze interne e dei clienti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ufficio</li> <li>• arredi</li> <li>• lucidi</li> <li>• personal computers</li> <li>• serie di software</li> <li>• modem-fax</li> <li>• fotocopiatrice</li> <li>• telefoni / cellulari</li> <li>• cinepresa</li> <li>• macchine fotografiche</li> <li>• letteratura tecnica ed aziendale</li> <li>• automobili aziendali</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Tutti i suddetti materiali sono più precisamente elencati nel Modulo ... - INVENTARIO DEI MATERIALI ED ATTREZZATURE.</p> <p><b>5. RIFERIMENTI</b></p> <p>5.1 Manuale Qualità Sezione 4 - "Organizzazione e responsabilità"</p> <p>5.2 Manuale Qualità Sezione 6 - "Sistema Qualità"</p>	

Le Procedure / Istruzioni Operative		... commenti e suggerimenti		
<p><b>6. DOCUMENTAZIONE</b></p> <p>6.1 Modulo ... - "Scheda personale"</p> <p>6.2 Modulo ... - "Piani di formazione del personale"</p> <p>6.3 Modulo ... - "Inventario dei materiali ed attrezzature"</p>				
<p><b>Procedura PR000603</b></p> <p><u>Verifiche ispettive</u></p>				
<p>Registrazione delle revisioni</p>				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				
0				
rev.	Registrazione modifiche	Prep.	Contr.	Appr.

**Commenti:**

Riguarda il requisito "Verifiche ispettive interne della Qualità" della UNI EN ISO 9002.

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
--	------------------------------------

## Procedura PR000603

### Verifiche ispettive

#### LISTA DI DISTRIBUZIONE

n.	Funzione	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

### INDICE

1. SCOPO
2. APPLICABILITÀ
3. DEFINIZIONI
4. PROCEDURA
  - 4.1 Pianificazione delle Verifiche ispettive
  - 4.2 Programmazione e preparazione
  - 4.3 Esecuzione
  - 4.4 Gestione Non Conformità ed Azioni Correttive
5. RESPONSABILITÀ
6. RIFERIMENTI
7. DOCUMENTAZIONE

### 1. SCOPO

Obiettivo della presente procedura è di stabilire regole e responsabilità per pianificare, programmare ed eseguire le verifiche ispettive e le azioni conseguenti.

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p><b>2. APPLICABILITÀ</b></p> <p>Si applica alle verifiche ispettive interne ed esterne alla Agenzia XXX</p> <p><b>3. DEFINIZIONI</b></p> <p><b>Verifica ispettiva della qualità</b> Esame sistematico ed indipendente mirato a stabilire se le attività svolte per la qualità ed i risultati ottenuti sono in accordo con quanto stabilito, e se quanto stabilito viene attuato efficacemente e risulta idoneo al conseguimento degli obiettivi (UNI EN ISO 8402).</p> <p>NOTA: La verifica ispettiva della qualità riguarda principalmente, pur se non esclusivamente, il sistema qualità o sue parti, i processi, i prodotti, i servizi. Si può parlare pertanto di <b>verifica ispettiva del sistema qualità</b>, del <b>processo</b>, del <b>prodotto</b>, del <b>servizio</b>.</p> <p><b>4. PROCEDURA</b></p> <p>Le verifiche ispettive (V.I.) vengono condotte secondo le fasi previste ai seguenti paragrafi.</p> <p><b>4.1 PIANIFICAZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE</b></p> <p>Il Responsabile A.Q. stabilisce, in accordo con la Direzione dell'Agenzia un programma annuale (vedi Modulo ..."Programmazione e registrazione delle Verifiche Ispettive").</p> <p>Il programma annuale deve assicurare che ogni attività, avente influenza sulla qualità, venga puntualmente verificata e include anche la pianificazione dei Riesami da parte delle direzione nei quali vengono anche valutati gli esiti delle verifiche ispettive.</p> <p><b>4.2 PROGRAMMAZIONE E PREPARAZIONE</b></p> <p>Con anticipo di 15 gg. circa sulla data prevista della verifica ispettiva, il Responsabile A.Q. provvederà ad informare le Funzioni interessate e concordare la data.</p> <p>Normalmente la verifica ispettiva viene eseguita da uno o più valutatori designati dal Responsabile A.Q. e da un rappresentante della funzione interessata.</p> <p>A.Q. nominerà il Responsabile della verifica che registrerà tutte le informazioni logistiche ed i nominativi del personale interessato e convocato per la V.I. tramite la "Scheda Verifica Ispettiva" (vedi modulo ...).</p> <p>Inoltre prepara la "Lista di riscontro " (vedi moduli ...) riportante, in relazione alla procedura e/o documentazione di riferimento, l'elenco dei requisiti che devono essere controllati.</p>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>Dette liste vengono approvate dal Responsabile A.Q.</p> <p>4.3 ESECUZIONE</p> <p>4.3.1 Riunione Preliminare                      Il Responsabile della V.I., prima di iniziare la verifica stessa, precisa al personale della funzione interessata, la documentazione di riferimento e le modalità di svolgimento. Il Responsabile di funzione partecipa allo svolgimento della V.I. e in caso di impossibilità designa il rappresentante della funzione.</p> <p>4.3.2 Esecuzione                      Utilizzando le "Liste di riscontro" preparate, ed a fronte della documentazione di riferimento, vengono esaminate le singole attività per verificare che soddisfino i requisiti previsti.                      Viene registrata ogni risultanza oggettiva, con l'ausilio di note esplicative.                      Vengono raccolti, se necessario, campioni e/o copie di documenti.                      L'esame delle attività può essere ampliata, se necessario, per approfondimento o circostanze impreviste.                      Vengono compilati i moduli "Lista di Riscontro" stabilendo il grado di conformità di ogni requisito verificato.                      Sono previsti i seguenti gradi di conformità :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• SI = positivo;</li> <li>• AC = accettabile</li> <li>• NO = negativo</li> <li>• NA = non applicabile.</li> </ul> </p> <p>4.3.3 Esame e registrazione dei risultati                      Dopo il completamento della verifica ispettiva i partecipanti discutono, valutano i risultati ed analizzano le eventuali carenze e non conformità evidenziate rispetto alle prescrizioni della documentazione di riferimento.                      I risultati delle valutazioni vengono registrati direttamente sulla "Lista di riscontro" firmato dai partecipanti alla V.I.                      Eventuali osservazioni del rappresentante della funzione sottoposta alla verifica vengono riportate sul medesimo documento.                      Viene infine determinato l'esito della V.I. che viene registrato sul modulo "Scheda verifica ispettiva".                      Se necessario, nel caso di non conformità accertata, viene generato il modulo ... "Rapporto di non conformità, azione correttiva o preventiva" come illustrato nella procedura PR00704 - "Non conformità, Azioni Correttive ed Azioni preventive".                      Gli esiti delle V.I., saranno oggetto di discussione nelle riunioni della Direzione.                      Tutta la documentazione relativa alla V.I., viene archiviata dal Responsabile A.Q. e verrà utilizzata dalla Direzione per il riscontro del Sistema Qualità e per valutarne l'efficacia nel tempo.</p>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p data-bbox="252 338 994 398"><b>4.4 GESTIONE NON CONFORMITA' ED AZIONI CORRETTIVE</b></p> <p data-bbox="252 427 994 573">In funzione delle date previste per il completamento delle azioni correttive indicate sulla "Scheda Verifica ispettiva", il Responsabile A.Q. stabilisce la data per la verifica dell'introduzione del provvedimento ed esegue la verifica stessa.</p> <p data-bbox="252 577 994 667">Se la verifica ha esito positivo il Responsabile A.Q. completa il modulo ... alla sezione "Verifica efficacia" riportando i risultati della verifica.</p> <p data-bbox="252 672 994 728">Con l'apposizione della data e della firma la gestione dell'azione correttiva risulta chiusa.</p> <p data-bbox="252 813 550 846"><b>5. RESPONSABILITÀ</b></p> <p data-bbox="252 880 534 913"><b>Assicurazione Qualità</b></p> <ul data-bbox="252 913 994 1261" style="list-style-type: none"><li>• Pianificare in collaborazione con la Direzione le verifiche ispettive</li><li>• Programmare ogni singola verifica ispettiva, individuando ed informando i responsabili della verifica e delle funzioni interessate.</li><li>• Preparare o approvare le Liste di riscontro.</li><li>• Archiviare la documentazione delle V.I.</li><li>• Gestire eventuali non conformità ed azioni correttive scaturite.</li><li>• Verificare l'efficacia delle azioni correttive introdotte.</li><li>• Sottoporre alla Direzione gli esiti dell'attività di Verifica Ispettiva.</li></ul> <p data-bbox="252 1294 375 1328"><b>Direzione</b></p> <ul data-bbox="252 1328 994 1440" style="list-style-type: none"><li>• Pianificare in collaborazione con A.Q. le verifiche ispettive</li><li>• Esaminare gli esiti dell'attività di Verifica Ispettiva in fase di Riesame del Sistema Qualità.</li></ul> <p data-bbox="252 1473 486 1507"><b>Funzioni Aziendali</b></p> <ul data-bbox="252 1507 994 1574" style="list-style-type: none"><li>• Partecipare in modo attivo alle verifiche ispettive</li><li>• Correggere eventuali anomalie riscontrate.</li></ul> <p data-bbox="252 1641 470 1675"><b>6. RIFERIMENTI</b></p> <p data-bbox="252 1697 994 1753">Manuale Qualità Sezione 6 Paragrafo 6.4.2 - "Verifiche ispettive interne della qualità"</p> <p data-bbox="252 1758 869 1792">Norma UNI EN ISO 8402 - "Qualità - Terminologia".</p> <p data-bbox="252 1796 994 1852">Norma ISO 10011 - parte I "Criteri generali per le verifiche ispettive dei sistemi qualità"</p> <p data-bbox="252 1910 566 1944"><b>7. DOCUMENTAZIONE</b></p> <p data-bbox="252 1966 994 2022">7.1 Modulo ... - "Rapporto di non conformità, azione correttiva o preventiva"</p>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
--	------------------------------------

7.2 Modulo ... - "Scheda verifica ispettiva"  
 7.3 Modulo ... - "Lista di riscontro per verifica ispettiva"

## Procedura PR000703

### Rapporti fra i subagenti e l'Agenzia

Registrazione delle revisioni				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				
0				
rev.	Registrazione modifiche	Prep.	Contr.	Appr.

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
--	------------------------------------

## Procedura PR000703

### Rapporti fra i subagenti e l'Agenzia

#### LISTA DI DISTRIBUZIONE

n.	Funzione	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

#### INDICE

1. SCOPO
2. APPLICABILITÀ
3. DEFINIZIONI
4. PROCEDURA
5. RESPONSABILITÀ
6. RIFERIMENTI
7. DOCUMENTAZIONE

#### 1. SCOPO

Individuare, in funzione delle esigenze dell'Agenzia se il subagente ha i requisiti e la professionalità per soddisfare le aspettative dell'Agenzia.

Formalizzare il rapporto tra il subagente e l'Agenzia solo dopo aver verificato per un periodo predeterminato che la persona risponda concretamente ai requisiti richiesti.

Gestire il rapporto di collaborazione tra l'Agenzia ed il subagente

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p><b>2. APPLICABILITÀ</b></p> <p>Si applica a seguito del rapporto generale di collaborazione fra l'Agenzia ed il subagenti (vedi Modulo ... - "Accordo di collaborazione tra l'Agenzia ed il subagente").</p> <p><b>3. DEFINIZIONI</b></p> <p>3.1 RAPPORTO FRA SUBAGENTE ED AGENZIA PER L'EROGAZIONE DI OGNI CONTRATTO</p> <p>È la definizione formale dei compiti e delle responsabilità specifiche per quell'area di competenza, e secondo modalità ben definite dalla seguente procedura, che il subagente ha nei confronti dell'Agenzia</p> <p><b>4. PROCEDURA</b></p> <p>Il rapporto di collaborazione è definito da accordo secondo il modulo ... - "Accordo di collaborazione fra Agenzia e subagente".</p> <p>Per ogni offerta o proposta del subagente il R.C. o chi per lui, prima di formalizzarla esamina la proposta sul modulo della Compagnia (vedi Modulo ... - "Offerta/contratto") e verifica eventualmente con il subagente tutti i dati indicati nella polizza se sono completi e corretti.</p> <p>Il personale commerciale della Compagnia, dopo aver verificato l'idoneità e quindi la fattibilità della proposta da il benessere per la formalizzazione del contratto (vedi Modulo ... - "Condizioni di collaborazione fra l'Agenzia ed il subagente per contratto").</p> <p>(vedi moduli ..., ..., ...)</p> <p><b>5. RESPONSABILITÀ</b></p> <p><b>Responsabile Commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificare con il personale interno e con i subagenti la idoneità dei dati delle polizze da sottoporre al cliente sia in termini tecnici che di completezza.</li></ul> <p><b>Subagente</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sottoporre all'approvazione del Responsabile Commerciale tutte le nuove polizze per l'approvazione.</li></ul> <p><b>6. RIFERIMENTI</b></p> <p>5.1 Manuale Qualità Sezione 6 - "Elementi operativi del Sistema Qualità"</p> <p>5.2 Procedura PR000502 - "Personale e mezzi"</p>	



<i>Le Procedure / Istruzioni Operative</i>	<i>... commenti e suggerimenti</i>																								
<p><b>Procedura PR000704</b></p> <p><u>Non conformità, azioni correttive ed</u> <u>azioni preventive</u></p> <p style="text-align: center;"><b>LISTA DI DISTRIBUZIONE</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">n.</th> <th style="width: 70%;">Funzione</th> <th style="width: 20%;">Firma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p><b>INDICE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SCOPO</li> <li>2. APPLICABILITÀ</li> <li>3. DEFINIZIONI</li> <li>4. PROCEDURA</li> <li>5. RIFERIMENTI</li> <li>6. DOCUMENTAZIONE</li> </ol> <hr/> <p><b>1. SCOPO</b></p> <p>Definire la metodologia e le responsabilità per la prevenzione, il trattamento e l'eliminazione delle non conformità.</p> <p>Individuare le cause delle non conformità, intraprendere azioni per il trattamento delle non conformità, pianificare e verificare azioni correttive e preventive.</p> <p><b>2. APPLICABILITÀ</b></p> <p>Si applica in tutti i casi di individuazione di non conformità potenziali o effettive.</p>	n.	Funzione	Firma	1			2			3			4			5			6			7			
n.	Funzione	Firma																							
1																									
2																									
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p><b>3. DEFINIZIONI</b></p> <p><b>Non conformità</b> Non soddisfacimento di un requisito specificato (UNI EN ISO 8402).</p> <p><b>Difetto</b> Non soddisfacimento di un requisito o di una ragionevole aspettativa in relazione ad una utilizzazione prevista, incluso quanto connesso alla sicurezza (UNI EN ISO 8402).</p> <p><b>Trattamento di una non conformità</b> Azione da intraprendere nei riguardi di un'entità non conforme al fine di risolvere la non conformità (UNI EN ISO 8402).</p> <p><b>Azione correttiva</b> Azione intrapresa per eliminare le cause di esistenti non conformità, difetti o altre situazioni non desiderate, al fine di prevenirne il ripetersi (UNI EN ISO 8402).</p> <p><b>Azione preventiva</b> Azione intrapresa per eliminare le cause di potenziali non conformità, difetti o altre situazioni indesiderate al fine di prevenirne il verificarsi (UNI EN ISO 8402).</p> <p><b>4. PROCEDURA</b></p> <p>4.1 NON CONFORMITÀ</p> <p>4.1.1 <u>Individuazione di una Non Conformità</u> Ogni collaboratore (dipendente o venditore) dell'Agenzia che subisce o scopre una N.C. deve registrarla e documentarla tramite il modulo ... - "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva", nella parte "Non conformità riscontrata" e deve trasmetterla ad A.Q.</p> <p>4.1.2 <u>Esame della non conformità</u> Le N.C. pervenute ad A.Q. vengono registrate sul modulo ... - "Registro N.C.", esaminate e accettate o respinte allo scopritore. Le N.C. accettate vengono selezionate da A.Q. ed assegnate per il trattamento e per l'eliminazione a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• allo scopritore quando il trattamento o l'eliminazione dipende solo dallo stesso;</li><li>• al Direttore di Agenzia quando il trattamento o l'eliminazione dipende da più funzioni o dalla decisione della direzione.</li></ul> <p>Le decisioni di A.Q. vengono registrate sul modulo "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva" nella parte "Trattamento della Non Conformità"</p> <p>4.1.3 <u>Trattamento della non conformità</u> Le persone responsabili, individuate da A.Q. per il trattamento della non conformità, determinano e compiono tutte le azioni necessarie ad eliminare i disservizi che la non conformità riscontrata può causare. Registrazione di tali azioni deve essere fatta sul modulo</p>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>"Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva" nella parte "Trattamento della non conformità".</p> <p><b>4.2 AZIONI CORRETTIVE</b>                      Le persone responsabili, individuate da A.Q. per l'esecuzione delle azioni correttive stabilite, devono determinare e attuare tutte le azioni necessarie per eliminare le cause della non conformità verificatasi.                      Al termine di tali attività viene completato il modulo "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva" nella parte "Azione correttiva".</p> <p><b>4.3 VERIFICA ELIMINAZIONE DELLE NON CONFORMITÀ</b>                      Al termine delle attività di trattamento della non conformità e delle azioni correttive viene eseguita una verifica per stabilire se la N.C. è stata eliminata.                      In caso negativo si itera il processo dal punto 4.2 compilando un nuovo modulo "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva".                      In caso positivo A.Q. compila il modulo "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva" nella parte "Verifica introduzione azione correttiva" ed archivia i relativi documenti.                      Tutta la documentazione generata sarà oggetto di esame in occasione delle riunioni di Riesame da parte della Direzione e genererà ulteriori azioni correttive.</p> <p><b>4.4 AZIONI PREVENTIVE</b>                      Ogni collaboratore (dipendente o venditore) dell'Agenzia che nell'esecuzione delle proprie mansioni individua attraverso una qualunque fonte di informazione una potenziale N.C. deve documentarla tramite il modulo ... "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva" e deve trasmetterla ad A.Q.                      La modulistica impiegata è la medesima prevista per la gestione delle non conformità ed azioni correttive.                      Le azioni preventive segnalate dal personale attraverso il modulo "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva" vengono esaminate da A.Q. che provvede a decidere in merito, coinvolgendo le funzioni interessate. Provvede quindi ad informare il Direttore Generale che ne autorizza l'azione preventiva.                      In occasione del Riesame da parte della Direzione viene verificata l'efficacia delle azioni preventive intraprese ed eventualmente ne vengono disposte ulteriori.</p> <p><b>5. RESPONSABILITÀ</b></p> <p><b>Funzioni aziendali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segnalare le non conformità presunte o accertate ad A.Q.</li> <li>• Effettuare il trattamento delle N.C., quando autorizzati da A.Q.</li> <li>• Studiare ed intraprendere A.C., quando autorizzati ed in collaborazione con A.Q.</li> <li>• Segnalare azioni preventive che possano evitare il</li> </ul>	

<b>- Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p>manifestarsi di N.C.</p> <p><b>Assicurazione Qualità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Catalogare ed analizzare le N.C. segnalate</li><li>• Coinvolgere tutti i Responsabili di funzione per l'analisi ed il trattamento delle N.C.</li><li>• Individuare azioni correttive idonee e verificare la loro attuazione ed efficacia</li><li>• Individuare azioni preventive</li></ul> <p><b>Direzione d'Agenzia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificare durante il Riesame da parte della Direzione le N.C. riscontrate, il trattamento effettuato, le A.C. intraprese e la loro efficacia</li><li>• Intraprendere eventuali A.C.</li><li>• Verificare le A.P. intraprese e la loro efficacia, collaborare ed autorizzare nuove A.P. necessarie.</li></ul> <p><b>6. RIFERIMENTI</b></p> <p>6.1 Manuale Qualità Sezione 7 paragrafi 7.3.4 - "Non conformità dei servizi" e 7.3.5 - "Azioni correttive e preventive".</p> <p><b>7. DOCUMENTAZIONE</b></p> <p>7.1 Modulo ... - "Registro N.C."</p> <p>7.2 Modulo ... - "Rapporto di Non Conformità, Azione Correttiva o Preventiva".</p>	

<i>Le Procedure / Istruzioni Operative</i>				<i>... commenti e suggerimenti</i>	
<p><b>Procedura PR000705</b></p> <p><u>Soddisfazione del cliente e miglioramento del servizio</u></p>					
Registrazione delle revisioni					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
0					
rev.	Registrazione modifiche	Prep.	Contr.	Appr.	
<p><b>Procedura PR000705</b></p> <p><u>Soddisfazione del cliente e miglioramento del servizio</u></p>					
<b>LISTA DI DISTRIBUZIONE</b>					
n.	Funzione	Firma			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<p><b>INDICE</b></p> <p>1. SCOPO                  2. APPLICABILITÀ                  3. DEFINIZIONI                  4. PROCEDURA                  5. RIFERIMENTI                  6. DOCUMENTAZIONE</p> <hr/> <p><b>1. SCOPO</b></p> <p>Istituire un sistema di raccolta dati efficace per valutare e misurare il grado di soddisfazione del Cliente durante il periodo di vita del suo rapporto con l'Agenzia, al fine di intervenire tempestivamente nell'effettuare gli eventuali interventi correttivi necessari.</p> <p><b>2. APPLICABILITÀ</b></p> <p>Si applica a tutti i Clienti in essere.</p> <p><b>3. DEFINIZIONI</b></p> <p><b>Sistema di valutazione e misurazione del grado di soddisfazione del cliente</b>                  Individuazione, rilevazione e valutazione dei parametri sul grado di soddisfazione del Cliente a fronte del servizio erogato dall'Agenzia.</p> <p><b>4. PROCEDURA</b></p> <p>Il Direttore Commerciale sulla base di input della Direzione di Agenzia, verifica con il Cliente, o chi lo rappresenta, il grado di soddisfazione dello stesso in merito all'attività dell'Agenzia.                  Tale verifica avviene periodicamente e/o in occasione di momenti fondamentali quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rinnovo di una Polizza assicurativa</li> <li>• disdetta di una Polizza assicurativa</li> <li>• erogazione della prestazione regolata dalla Polizza assicurativa</li> </ul> <p>Per la verifica viene utilizzato il modulo ... "Grado di soddisfazione del Cliente" che prende in esame i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valutazione delle prestazioni relative al prodotto assicurativo</li> </ul>	

<b>Le Procedure / Istruzioni Operative</b>	<b>... commenti e suggerimenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valutazione delle modalità di erogazione del servizio da parte dell'Agenzia</li> </ul> <p>I punti sottoposti al giudizio del Cliente sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• chiarezza sulle caratteristiche/condizioni di Polizza</li> <li>• attuazione delle aspettative del Cliente nell'adempimento delle condizioni contrattuali</li> <li>• completezza delle informazioni fornite dall'Agenzia</li> <li>• chiarezza delle informazioni</li> <li>• frequenza delle comunicazioni relative all'andamento del prodotto/servizio</li> <li>• tempestività di intervento dell'Agenzia</li> <li>• assiduità dell'Agenzia nel rapporto con il Cliente</li> <li>• disponibilità del personale di Agenzia</li> <li>• facilità di accesso al personale di Agenzia</li> <li>• cortesia del personale di Agenzia</li> <li>• comprensione del punto di vista del Cliente da parte del personale di Agenzia</li> </ul> <p>I moduli vengono quindi completati nella parte "Inconvenienti e suggerimenti da parte del Cliente" il cui esame, in sede di Comitato Qualità genera, se necessario, azioni correttive ed azioni di miglioramento del servizio dell'Agenzia.</p> <p><b>5. RIFERIMENTI</b></p> <p>5.1 Manuale Qualità Sezione 7 Paragrafo 7.3.2 - "Valutazione del servizio da parte del Cliente"</p> <p><b>6. DOCUMENTAZIONE</b></p> <p>6.1 Modulo ... - "Grado di soddisfazione del Cliente"</p>	

## **Parte V - I MODULI**

### **1. Generalità**

La modulistica proposta è complementare e richiamata nelle procedure sopra esposte.

Come per le procedure, il materiale proposto ha lo scopo di agevolare e dare degli spunti per la creazione della documentazione aziendale.

I moduli presentati sono:

- a) Piano formazione del personale
- b) Scheda personale
- c) Programma delle Verifiche Ispettive
- d) Scheda Verifica Ispettiva
- e) Lista di riscontro per Verifica Ispettiva
- f) Registro non conformità, azioni correttive e preventive
- g) Rapporto di non conformità, azioni correttive e preventive
- h) Lista fornitori Qualificati
- i) Scheda fornitore qualificato.







Agenzia XXX		RAPPORTO DI NON CONFORMITÀ, AZIONE CORRETTIVA o PREVENTIVA	
CAUSA: <input type="checkbox"/> ESTERNA <input type="checkbox"/> INTERNA			
VALORE IMPETITO: <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N			
OGGETTO: <input type="checkbox"/> Informazione <input type="checkbox"/> Valutazione			
NON CONFORMITÀ RICONTRATA / POTENZIALI:			
Nome:	Data:	Responsabile attività:	Data:
TRATTAMENTO DELLA NON CONFORMITÀ			
Responsabile trattamento N.C.:			
Analisi N.C. e determinazione cause:			
Rimozione N.C.:			
AZIONE CORRETTIVA o PREVENTIVA:			
Tempi previsti:			
Riferimento Azioni Correttive/Preventive:			
VERIFICA EFFICACIA			
Data verifica:			
Risultato verifica:			

**g) RAPPORTO NON CONFORMITÀ, AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE**

Agenzia XXX		LISTA FORNITORI QUALIFICATI	
FORNITORE	CLASSE A B C	VALUTAZIONE E	DATA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

**h) LISTA FORNITORI QUALIFICATI**



## **Parte VI - Codici di comportamento della Agenzia e dei propri collaboratori**

1. CODICE DI COMPORTAMENTO DELLA AGENZIA XXX VERSO IL CLIENTE
2. CODICE DI COMPORTAMENTO DELLA AGENZIA XXX VERSO I PROPRI COLLABORATORI
3. CODICE DI ETICA PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI DELLA AGENZIA XXX

## **1. CODICE DI COMPORTAMENTO DELLA AGENZIA XXX VERSO IL CLIENTE**

### **1.1 Integrità**

- 1.1.1 L'attività promozionale e di pubbliche relazioni dovrà essere aderente a dei comportamenti ispirati da sincerità, onestà e rettitudine.
- 1.1.2 Nell'intento di ottenere dei contratti la AGENZIA XXX si impegna a non influire con provvigioni o compensi di qualsiasi natura nei confronti del personale che collabora con il cliente.
- 1.1.3 Nello svolgimento della propria attività presso aziende tra loro concorrenti, la AGENZIA XXX si impegna a non fornire informazioni riservate.
- 1.1.4 La AGENZIA XXX con i propri collaboratori si impegna a non accettare compensi o provvigioni nel caso di raccomandazioni di beni o servizi erogati da fornitori terzi.
- 1.1.5 La AGENZIA XXX si impegna a non offrire impiego a personale dei clienti presso di sé o presso terzi, fatto salvo il caso di candidature spontanee.

### **1.2 Indipendenza**

- 1.2.1 La AGENZIA XXX, nello svolgimento della propria attività, si impegna a seguire criteri di oggettività e coerenza verso gli obiettivi che si è impegnata a raggiungere, esplicitati o meno nel contratto.
- 1.2.2 A tale scopo la AGENZIA XXX metterà a frutto tutte le proprie conoscenze e la propria cultura, utilizzandole con la massima serietà.
- 1.2.3 La AGENZIA XXX si impegna ad evitare qualsiasi forma di acquiescenza verso il cliente, dettata dal proprio tornaconto economico.

### **1.3 La AGENZIA XXX si impegna a mantenere il massimo senso di responsabilità verso il cliente.**

- 1.3.1 La AGENZIA XXX si impegna ad operare unicamente nell'interesse del cliente, con forte senso di collaborazione.
- 1.3.2 Il personale della AGENZIA XXX che ha contatti diretti ed indiretti presso i clienti possiede i requisiti indispensabili in termini di personalità, competenze, serietà, cultura ed obiettività.

1.3.3 La AGENZIA XXX si impegna ad astenersi dal richiedere compensi di qualsiasi natura e forma al di fuori degli aspetti previsti nei contratti della Compagnia che rappresenta .

1.3.4 La AGENZIA XXX si impegna a precisare sempre per iscritto tutti i contenuti della proposta previsti dal contratto. Tali aspetti dovranno essere verificati ed approvati dal cliente prima della formalizzazione del contratto (secondo le modalità indicate nel Manuale Qualità).

#### 1.4 Competenza professionale

1.4.1 La AGENZIA XXX si impegna nell'astenersi dal presentare proposte di contratto per le quali non ha verificato con la Compagnia che rappresenta la validità e quindi ottenuto l'autorizzazione ad effettuare tale proposta.

1.4.2 La AGENZIA XXX si attiverà per un continuo aggiornamento professionale del proprio personale sull'innovazione o modifica dei prodotti/servizi forniti dalla Compagnia che rappresenta.

#### 1.5 Riservatezza

1.5.1 La AGENZIA XXX si impegna a non divulgare, senza specifica autorizzazione scritta, tutte le informazioni riguardanti attività ed interessi dei clienti, dei quali sia venuta a conoscenza durante il servizio fornito ai clienti. Tali informazioni sono coperte da segreto professionale e vanno trattate come strettamente riservate.

1.5.2 La AGENZIA XXX non potrà utilizzare a vantaggio proprio o di terzi le informazioni di cui potrà venire in possesso nel corso del rapporto professionale con il cliente.

1.5.3 Tale riservatezza va intesa sia verso il mondo esterno che anche all'interno dell'azienda cliente.

#### 1.6 Concretezza

1.6.1 La AGENZIA XXX si impegna a rispettare ed a far rispettare dalla Compagnia che rappresenta, per quanto le compete, tutti gli aspetti contrattuali nei confronti del cliente e viceversa a far rispettare gli impegni contrattuali del cliente nei confronti della Compagnia.

1.6.2 A tale scopo si impegna a procedere con un'accurata scelta delle priorità e con forte senso pratico. Ciò considerando sia i fattori ed obiettivi a breve, che quelli a lungo termine. A tal fine comunicherà per concetti semplici ed efficaci e curerà l'addestramento del personale coinvolto nell'incarico.

## 1.7 Certificazione

- 1.7.1 Per assicurare la conformità della AGENZIA XXX ai valori descritti, sono state messe in atto opportune procedure realizzando un SISTEMA QUALITA' secondo le UNI EN ISO 9002 (seguendo le linee guida UNI EN 29004/parte 2<sup>a</sup>).

## **2. CODICE DI COMPORTAMENTO DELLA AGENZIA XXX VERSO I PROPRI COLLABORATORI**

### **2.1 Integrità**

- 2.1.1 I rapporti sono improntati alla massima correttezza e fiducia reciproca.
- 2.1.2 La AGENZIA XXX si impegna a promuovere un clima di lavoro stimolante ed integrato.

### **2.2 Indipendenza**

- 2.2.1 La AGENZIA XXX si impegna a permettere ai propri collaboratori di esprimere al meglio la propria cultura, esperienza e professionalità.

### **2.3 Forte senso di responsabilità**

- 2.3.1 La AGENZIA XXX si impegna a promuovere ed assicurare che i propri collaboratori manifestino costantemente il massimo senso di responsabilità verso il cliente.

### **2.4 Competenza professionale**

- 2.4.1 La AGENZIA XXX si impegna a fare ogni sforzo per la continua crescita professionale dei propri collaboratori, perseguendo una continua innovazione.
- 2.4.2 La AGENZIA XXX si impegna a non precludere la possibilità ai propri collaboratori di confrontarsi con incarichi di maggiore responsabilità.

### **2.5 Riservatezza**

- 2.5.1 I concetti di riservatezza devono valere anche all'interno della AGENZIA XXX.

### **2.6 Concretezza**

- 2.6.1 la AGENZIA XXX si impegna a promuovere ed assicurare la massima concretezza dei propri collaboratori.

### **2.7 Certificazione**

2.7.1 La AGENZIA XXX si impegna ad attuare le opportune procedure per assicurare la rispondenza dei singoli collaboratori ai valori della AGENZIA XXX.

### **3. CODICE DI ETICA PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI DELLA AGENZIA XXX.**

#### **3.0 Premessa**

L'attività di vendita di prodotti/servizi assicurativi è un servizio di supporto che la nostra agenzia fornisce agli enti pubblici e privati nonché alla stessa Compagnia che noi rappresentiamo.

I suoi valori costituiscono il riferimento in cui ogni collaboratore della AGENZIA XXX si riconosce.

Con valori si intende:

- qualche cosa di permanente e centrale nella credenza e nei sentimenti di una persona;
- un portatore della cultura;
- una credenza permanente che fa preferire un certo tipo di condotta o una condizione di esistenza.

I valori che animano tutti i collaboratori che esercitano la loro attività per la AGENZIA XXX sono i seguenti:

#### **3.1 Integrità**

Per poter creare e mantenere un rapporto di fiducia è necessario che il collaboratore della AGENZIA XXX si mantenga costantemente aderente a dei comportamenti ispirati da sincerità, onestà e rettitudine assolute coerentemente con le politiche e l'immagine della AGENZIA XXX. Devono essere completamente evitati espedienti, leggerezze e superficialità di ogni tipo.

#### **3.2 Indipendenza**

Il lavoro di un collaboratore della AGENZIA XXX può essere svolto bene soltanto se lo stesso si sente professionalmente indipendente dall'ente o alla persona alla quale dà la sua collaborazione. Nello stesso tempo il collaboratore deve essere completamente indipendente da enti che possono avere interessi o legami nei confronti dei clienti della AGENZIA XXX.

Pertanto il collaboratore della AGENZIA XXX deve evitare tutte quelle azioni o accordi che possono limitare questa indipendenza nel rispetto della sua immagine e di quella della AGENZIA XXX.

### 3.3 Forte senso di responsabilità verso il cliente

La responsabilità riguarda la qualità dei prodotti/servizi prestati ed i risultati ottenuti dal cliente con la collaborazione del collaboratore della AGENZIA XXX.

E' noto che se la qualità del servizio non è all'altezza, il lavoro prestato dal collaboratore della AGENZIA XXX non solo può presentare una perdita finanziaria per il cliente, ma a volte gli può addirittura nuocere.

### 3.4 Competenza professionale

Il collaboratore della AGENZIA XXX può soddisfare il cliente per cui lavora soltanto se è in possesso di una elevata competenza professionale nell'area del suo intervento. Data la forte evoluzione dei prodotti/servizi e delle esigenze dei clienti, per mantenere un buon livello di competenza professionale è necessario un continuo aggiornamento.

### 3.5 Riservatezza

Le caratteristiche stesse del lavoro del venditore di prodotti/servizi assicurativi fanno sì che il venditore entri in possesso di informazioni, spesso delicate, che devono essere mantenute riservate.

### 3.6 Concretezza

Il vero obiettivo del venditore è quello di portare dei risultati concreti secondo gli impegni contrattuali fra il cliente stesso e la AGENZIA XXX sia quando il suo intervento riguarda la proposta di un contratto sia quando si tratti di assistenza postvendita.

## Parte VII - L'iter di CERTIFICAZIONE

### 1. I PRINCIPALI PROBLEMI PER RAGGIUNGERE LA CERTIFICAZIONE

- 1) Il profondo convincimento e quindi la determinazione del titolare e dei principali collaboratori. Il successo o l'insuccesso dell'intervento è direttamente proporzionato al grado di impegno della Direzione.
- 2) Il cambiamento culturale, strutturale ed organizzativo dell'agenzia.
- 3) La resistenza al cambiamento.
- 4) I tempi (1/2 anni)
- 5) Il cambiamento del rapporto con tutto il personale dell'agenzia.
- 6) Il cambiamento del rapporto con i fornitori ed i clienti.
- 7) Il rapporto con l'Ente di certificazione.
- 8) Le difficoltà nell'introduzione di un sistema di audit (visite ispettive interne ed esterne) come strumento di verifica ma soprattutto di formazione ed addestramento.

### 2. I 21 PASSI PER LA CERTIFICAZIONE

- 1) **AZIENDA**: Richiesta preliminare.
- 2) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**
  - Invio modulistica per domanda ufficiale.
  - Richiesta di documentazione (Manuale Qualità, descrizione azienda, caratteristiche di produzione e mercato).
- 3) **AZIENDA**: Invio domanda ufficiale e documentazione.
- 4) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Esame preliminare documentazione.
- 5) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Eventuale richiesta di completamento.
- 6) **AZIENDA**: Eventuale completamento documentazione
- 7) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Formazione "GRUPPO DI VERIFICA ISPETTIVA" ed avviamento "PIANO DI CERTIFICAZIONE".

- 8) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE (G.V.I.)**: Esame approfondito della documentazione e verifica della conformità alla normativa di riferimento.
- 9) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE (G.V.I.)**: Eventuali richieste di completamento o modifiche.
- 10) **AZIENDA**: Eventuale completamento e/o modifica alla documentazione.
- 11) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Pianificazione della VERIFICA ISPETTIVA
- 12) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**:  
- Esecuzione della verifica ispettiva presso l'azienda.  
- Rilevamento contestuale delle eventuali non-conformità.  
- Riunione finale della visita.
- 13) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Compilazione RELAZIONE UFFICIALE comprendente eventuali non-conformità e/o osservazioni.
- 14) **AZIENDA**:  
- Eventuale pianificazione ed attivazione delle azioni correttive conseguenti alle non-conformità riscontrate.  
- Notifica dell'avvenuta soluzione.
- 15) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE (G.V.I.)**: Eventuale pianificazione della 2<sup>a</sup> VERIFICA ISPETTIVA per accreditare l'avvenuta eliminazione delle non-conformità.
- (16) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE (G.V.I.)**:  
- Eventuale esecuzione di ulteriore VERIFICA ISPETTIVA.  
- Riunione finale con esposizione dei risultati.
- 17) **AZIENDA** ed **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Eventuale ripetizione delle fasi 14-15-16.
- 18) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE (G.V.I.)**: Stesura relazione finale.
- 19) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE (COMITATO DI CERTIFICAZIONE)**:  
- Esame della pratica completa e decisione di concessione della certificazione.  
- Stesura del PIANO DI SORVEGLIANZA.
- 20) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**:  
- Notifica della certificazione dell'azienda.  
- Diffusione stampa
- 21) **ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE**: Applicazione delle verifiche periodiche di sorveglianza.

(G.V.I.) = Gruppo Verifica Ispettiva

