

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

Procedura di Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti

REDAZIONE	SETTORE PROTEZIONE DATI E QUALITÀ	FABIO ESPOSITO
VERIFICA	RESPONSABILE SGQ	FABIO ESPOSITO
APPROVAZIONE	DIRETTORE	ERNESTO MARIA RUFFINI
VERSIONE	v.3.0	
VALIDITÀ	DATA DI DECORRENZA DEL DOCUMENTO: 27/04/2022	

Diffusione del documento

LISTA DI DIFFUSIONE
Tutto il Personale di Agenzia delle entrate - Riscossione

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

SOMMARIO

1	CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
2	SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE	4
3	DEFINIZIONI	5
4	RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI	6
5	GOVERNO DELLA PROCEDURA	6
6	DESCRIZIONE DELLA PROCEDURA	6
6.1	Classificazione	6
6.2	Action plan	7
6.2.1	Predisposizione	7
6.2.2	Approvazione	7
6.2.3	Attuazione	8
6.2.4	Verifica di efficacia	8
6.3	Verifica impatto e frequenza	8
6.4	Descrizione flusso di lavoro	9
7	MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ	13
8	ALLEGATI	13

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

Storicizzazione del documento

Data pubblicazione	Note	Versione
20/06/2018	PRIMA VERSIONE PROCEDURA	v.1.0
07/04/2020	SECONDA VERSIONE PROCEDURA	v.2.0
27/04/2022	TERZA VERSIONE PROCEDURA	v. 3.0

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

La procedura di “Gestione dei reclami e del miglioramento continuo dei processi è parte integrante della documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9001:2015 di Agenzia delle entrate - Riscossione.

La gestione dei reclami ed i relativi riscontri sono disciplinati all'interno del Manuale Unico n.9 La relazione e i servizi ai contribuenti

La presente procedura definisce le modalità, gli strumenti e il processo interno adottati dall'Ente per l'attivazione del miglioramento continuo delle proprie performance qualitative, a partire dalla sistematica analisi delle evidenze di reclamo.

2 SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE

Scopo della presente procedura è descrivere le fasi operative ed organizzative necessarie per attivare le azioni di miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità di Agenzia delle entrate - Riscossione in coerenza con quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001:2015.

La gestione dei reclami costituisce un'opportunità di miglioramento della qualità dei servizi e uno strumento necessario per il monitoraggio dei livelli di efficienza ed efficacia dei processi interni dell'Ente.

Anche attraverso l'analisi dei reclami trasmessi dai contribuenti, il Sistema di Gestione per la Qualità identifica, sulla base delle analisi di distribuzione, di frequenza ed impatto condotte per finalità interne di miglioramento dal Settore Protezione dati e Qualità, gli interventi da operare per garantire gli standard qualitativi attesi.

In particolare, al fine di prevenire il possibile ripetersi di criticità già evidenziate, l'Ente analizza le cause generatrici di disservizi e procede ad attivare le condizioni necessarie per la realizzazione delle performance qualitative previste per i propri processi.

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

3 DEFINIZIONI

- **Reclamo:** ogni manifestazione formale di dissenso da parte del contribuente che si sostanzia in una richiesta di soluzione ovvero in una risposta congrua per un disservizio a lui arrecato dall'Agente della Riscossione. Per ciascun reclamo pervenuto, in coerenza con le modalità di gestione dei reclami definite dal TU, nel caso in cui il responsabile della struttura che gestisce i reclami (ufficio Assistenza Contribuenti e Reclami della Direzione Strategie e Servizi di Riscossione / ufficio Relazione Contribuenti di Direzione Regionale), disponga di tutte le informazioni necessarie alla classificazione, potrà procedere alla lavorazione ed alla evasione del reclamo erogando la risposta al contribuente, salvo che si tratti di anomalia di processo, nel qual caso deve coinvolgere la struttura specialistica competente. Il responsabile di processo individuato per la gestione del reclamo deve individuare e segnalare la natura dello stesso distinguendo tra:
 - **Errata segnalazione** è riferito ad un reclamo per il quale è stato accertato che non esistono situazioni afferenti errori o anomalie ascrivibili al funzionamento del processo e che, pertanto, non è necessario procedere né con la correzione di un comportamento occasionalmente errato né, tantomeno, con l'analisi delle cause di anomalia;
 - **Mero Errore** è riferito all'esecuzione inadeguata di un processo operativo attinente la singola fattispecie e che ha dato luogo ad un risultato diverso da quello atteso;
 - **Anomalia di processo** è relativa alle modalità di micro organizzazione del processo e fa riferimento alle soluzioni individuate per il conseguimento dell'obiettivo assegnato. In presenza di un'anomalia che ha pregiudicato l'efficace erogazione del servizio, il Responsabile di Processo deve individuare la soluzione che consenta la rimozione della stessa e contenga il rischio di ripresentazione del reclamo.

In caso di classificazione del reclamo come **Anomalia di processo**, il Responsabile di Processo gestisce la fase di miglioramento che segue alla trattazione e soluzione del reclamo lato contribuente, con la compilazione dei seguenti documenti:

- **Modulo di Gestione del Miglioramento:** modello di registrazione con le evidenze dell'analisi effettuata dal Responsabile di Processo.
- **Action Plan:** formalizzazione della serie di attività programmate per la risoluzione della Anomalia riscontrata, con l'indicazione dei tempi e dei responsabili dell'attività.

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

4 RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI

- Manuale della Qualità
- **PGQ 01** – Internal Quality Audit
- **PGQ 02** – Gestione delle Non Conformità
- **PGQ 03** – Gestione Azioni Correttive
- **Manuale Unico N. 9** La relazione e i servizi ai contribuenti
- **Documento Tecnico Operativo n. 49** _ Gestione Reclami
- **Altra documentazione dell'Ente.**

5 GOVERNO DELLA PROCEDURA

La redazione, verifica, approvazione, distribuzione, archiviazione e modifica della presente procedura devono essere gestite secondo le responsabilità e le regole definite nel Manuale della Qualità par. 7.5 "Informazione documentate".

La consultazione della procedura potrà essere effettuata attraverso la intranet.

6 DESCRIZIONE DELLA PROCEDURA

Come definito dal Manuale Unico n.9, le Direzioni Regionali garantiscono il governo e la tenuta del "Registro reclami" consultabile a livello territoriale, regionale e complessivo nazionale.

Il settore Protezione Dati e Qualità estrae periodicamente il registro per effettuare un'analisi di impatto e di frequenza ed individuare le tipologie di reclamo prevalenti, per regione.

6.1 Classificazione

Se il reclamo è relativo ad una **Errata Segnalazione**, il Responsabile del Processo accerta che non sono state rilevate situazioni afferenti errori o anomalie ascrivibili al comportamento operativo e che, pertanto, non è necessario procedere né con la correzione di un comportamento occasionalmente errato né, tantomeno, con l'analisi delle cause di anomalia.

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

L'evidenza dell'analisi effettuata viene annotata nella "Nota classificazione", tali informazioni saranno riportate nella risposta al Contribuente.

Se il reclamo è relativo ad un **Mero Errore**, il Responsabile del Processo procede all'immediata eliminazione delle cause dello stesso correggendo la fattispecie. L'evidenza dell'analisi effettuata viene annotata nella "Nota classificazione", tali informazioni saranno riportate nella risposta al Contribuente.

Se il reclamo è relativo ad un **Anomalia di Processo**, ferma l'esigenza di una tempestiva risposta al contribuente, si richiede una più specifica analisi delle cause che hanno provocato il reclamo verificandone l'impatto.

Il responsabile del processo operativo a cui il reclamo si riferisce (struttura specialistica) descrive le cause nel **Modulo di Gestione del Miglioramento**, disponibile nella intranet, che deve essere inoltrato, via email, al Settore Protezione Dati e Qualità all'indirizzo qualita@agenziariscossione.gov.it.

In questo caso, il reclamo, anche se si è provveduto all'invio del riscontro al contribuente, viene chiuso solo in seguito alla verifica dell'efficace attuazione dell'Action Plan.

6.2 Action plan

6.2.1 Predisposizione

In presenza di Anomalie di Processo che richiedono interventi risolutivi a cura del Responsabile del Processo oggetto del reclamo, quest'ultimo procede con la valutazione degli interventi necessari per diminuire/escludere il ripetersi dell'anomalia.

La soluzione individuata deve essere formalizzata nella specifica sezione del **Modulo di Gestione del Miglioramento** con l'indicazione della tipologia di intervento previsto, i tempi di esecuzione e approvazione del responsabile gerarchico superiore.

Qualora intervengano criticità relative alla struttura e alla regolamentazione del processo che non rientrano nella competenza dell'Owner di processo, il Responsabile SGQ coinvolge per competenza la Direzione Organizzazione e Processi specificando, per le attività SGQ, la proposta di azioni correttive e preventive.

6.2.2 Approvazione

Il **Modulo di Gestione del Miglioramento** contenente la proposta di Action Plan deve essere approvato dal Responsabile della Struttura di riporto gerarchico superiore.

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

Quest'ultimo, stabilisce e concorda con il settore Protezione Dati e Qualità le priorità da assegnare alle fasi di attuazione.

6.2.3 Attuazione

L'Action Plan approvato viene attuato a cura del Responsabile del Processo interessato dal reclamo.

6.2.4 Verifica di efficacia

L'incaricato dell'attuazione di un Action Plan, di concerto con il Responsabile della Struttura di riporto gerarchico superiore, esegue quanto necessario per valutarne l'adeguatezza rispetto ai risultati attesi e fornisce al Responsabile del SGQ comunicazione della valutazione effettuata e del suo esito.

È responsabilità del Direttore Regionale e del Responsabile dell'Area Territoriale verificare che ciascuna Anomalia di Processo sia stata adeguatamente trattata, assicurando l'efficace attuazione della soluzione individuata. Il Settore Protezione Dati e Qualità monitora periodicamente lo stato di avanzamento delle azioni in corso e riporta gli stati di avanzamento al Responsabile SGQ che estenderà il reporting alla Direzione nel corso delle riunioni periodiche.

6.3 Verifica impatto e frequenza

Al settore Protezione Dati e Qualità sono inoltrati i Moduli di Gestione del miglioramento recanti anomalie di processo con l'indicazione dell'Action Plan intrapresa a cura del singolo Responsabile di Processo.

Mediante l'accesso all'applicazione Gestione Reclami, il Settore Protezione Dati e Qualità analizza i reclami registrati e le segnalazioni ricevute per individuare le anomalie e gli errori che per frequenza o rilevanza richiedono l'avvio di una verifica/intervento organizzativo secondo quanto previsto dal Sistema di Gestione della Qualità.

Il Settore Protezione Dati e Qualità anche sulla base dell'analisi del Registro Reclami, degli errori e delle segnalazioni pervenute relative ad anomalie di processo, nonché sulla base dell'analisi delle soluzioni individuate dal Responsabile di Processo, può prevedere, previa valutazione con il Responsabile SGQ, l'apertura di uno specifico intervento di Internal Quality Audit.

Nel caso in cui dall'esito degli Audit interni di Qualità emergesse un'inadeguata attuazione delle azioni di miglioramento proposte dal Responsabile di Processo, con la formalizzazione di Non Conformità, viene richiesta la preparazione e l'attuazione di un supplementare Action Plan.

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

Sulla scorta delle evidenze dell'Audit di Qualità e dell'analisi delle anomalie e/o errori da cui è scaturito lo stesso intervento di Audit, il Responsabile SGQ valuta e richiede alle competenti strutture, i necessari adeguamenti del processo oggetto della non conformità precedentemente individuata.

Il Responsabile della Direzione Organizzazione e Processi, attraverso le competenti strutture, può valutare di intervenire al fine della completa ridefinizione dei processi interessati o anche al fine di estendere le eventuali *best practices* rilevate. In questo caso la Direzione Organizzazione e Processi valuta, sulla base della soluzione individuata, l'applicazione della stessa a tutte le Direzioni Regionali mediante le necessarie variazioni e/o integrazioni del Sistema Normativo dell'Agenzia.

Oltre alla verifica di impatto e frequenza e rilevanza, il settore Protezione Dati e Qualità osserva la corretta e tempestiva chiusura dei reclami assegnati in gestione segnalando eventuali criticità all'ufficio Assistenza Contribuenti e Reclami. Tali segnalazioni sono riportate nel Riesame di Direzione approvato annualmente dal **Direttore**.

6.4 Descrizione flusso di lavoro

ID	Attività	Descrizione	Responsabile
010	Effettuare analisi del reclamo	<p>Il Responsabile della struttura competente per materia in ragione del reclamo, individuato da Relazioni contribuenti di ciascuna DR in fase di assegnazione dello stesso, può accedere all'applicazione Gestione Reclami disponibile sulla intranet e procedere con l'analisi del reclamo al fine di individuarne le cause che ne hanno determinato l'insorgenza.</p> <p>A valle dell'analisi effettuata, per la fase di miglioramento, dovrà classificare il reclamo secondo le seguenti tipologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Errata Segnalazione • Mero Errore 	Responsabile della struttura competente per il reclamo (Struttura specialistica)

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

		<ul style="list-style-type: none"> Anomalia di Processo <p>Tutti i reclami pervenuti sono riportati nel Registro Reclami.</p>	
020	Rispondere all'istanza	<p>L'ufficio Relazione Contribuenti, anche sulla base dei riscontri ricevuti dalle strutture specialistiche eventualmente coinvolte, predispone il riscontro al contribuente, coerentemente con le linee guida e gli standard delineati da Assistenza Contribuenti e Reclami.</p> <p>Le risposte ai reclami sono inoltre prodotte anche dall'Ufficio Assistenza Contribuenti e Reclami. Ciò nei casi in cui quest'ultima abbia gestito direttamente il reclamo sin dalla ricezione dello stesso.</p> <p>L'avvenuta erogazione della risposta viene annotata nella specifica sezione dell'applicazione con l'upload della formalizzazione della stessa (pdf mail, lettera, altro).</p> <p>La comunicazione delle risposte ai contribuenti a fronte dei reclami dagli stessi presentati viene monitorata, attraverso l'applicazione Gestione Reclami, dall'ufficio Assistenza Contribuenti e Reclami.</p>	<p>Ufficio Assistenza Contribuenti e Reclami/ Relazioni contribuenti di ciascuna DR</p>
030	Gestire errata segnalazione	<p>Il responsabile della struttura specialistica individuato in fase di assegnazione classifica il reclamo come "Errata Segnalazione", avendo accertato che non sono state rilevate situazioni afferenti errori o anomalie ascrivibili al comportamento operativo e che, pertanto, non è necessario procedere né con la correzione di</p>	<p>Responsabile della struttura competente per il reclamo (Struttura specialistica)</p>

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

		<p>un comportamento occasionalmente errato né, tantomeno, con l'analisi delle cause di anomalia.</p> <p>Nella sezione "Nota classificazione" l'Owner riporta la motivazione per cui è stata effettuata questa selezione.</p>	
040	Gestire Mero Errore	<p>Il responsabile della struttura specialistica, individuato in fase di assegnazione, classifica il reclamo come "Mero Errore", avendo accertata l'esecuzione inadeguata di un processo operativo attinente alla singola fattispecie e che ha dato luogo ad un risultato diverso da quello atteso.</p> <p>Il responsabile della struttura specialistica procede all'immediata eliminazione delle cause dello stesso.</p> <p>Nella sezione "Nota classificazione" l'Owner riporta le motivazioni per le quali è stata effettuata questa selezione.</p>	<p>Responsabile della struttura competente per il reclamo (Struttura specialistica)</p>
050	Gestire Anomalia di Processo	<p>Il responsabile della struttura specialistica, individuato in fase di assegnazione, classifica il reclamo come "Anomalia di Processo", avendo accertata un'anomalia che ha pregiudicato l'efficiente e/o efficace erogazione del servizio. Per gestire l'anomalia è necessario individuare la soluzione che consenta la rimozione della stessa e contenga il rischio di ripresentazione del reclamo.</p>	<p>Responsabile della struttura competente per il reclamo (Struttura specialistica)</p>

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

		<p>Nella sezione "Nota classificazione" l'Owner riporta le motivazioni per le quali è stata effettuata questa selezione.</p> <p>Il responsabile della struttura specialistica - compila il Modulo di Gestione del Miglioramento, disponibile nella intranet, all'interno del quale indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • descrizione del reclamo; • classificazione; • cause che hanno determinato l'Anomalia; • la proposta di Action Plan per la soluzione della criticità. 	
060	Approvare Action Plan	<p>L'Action Plan proposta nel Modulo di gestione del miglioramento viene approvata dal Responsabile della Struttura di riporto gerarchico superiore.</p> <p>Quest'ultimo stabilisce e concorda con il settore Protezione Dati e qualità, le priorità da assegnare alle fasi di attuazione dell'action plan.</p> <p>Nel caso in cui la definizione dell'Action Plan richieda il coinvolgimento di owner diversi dalle strutture di business, il Direttore Regionale, di concerto con il settore Protezione Dati e qualità, procederanno a segnalare l'evidenza alla competente struttura previa rappresentazione delle evidenze del caso.</p>	Direttore Regionale/ Responsabile Area Territoriale
070	Verificare Action Plan	Il settore Protezione Dati e Qualità verifica l'Action Plan predisposto per la risoluzione dell'Anomalia di processo.	Settore Protezione Dati e qualità /Direzione

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore

		Il Responsabile SGQ coinvolge la Direzione Organizzazione e Processi qualora le criticità siano riconducibili a modifiche alle strutture o alla regolamentazione del processo, che non rientrano nella competenza dell'Owner di processo.	Organizzazione e Processi
080	Attuare Action Plan	<p>L'Action Plan approvato dal Direttore Regionale\Responsabile Area Territoriale e verificato dal settore Protezione Dati e qualità viene attuato dal responsabile della struttura specialistica che dovrà assicurare:</p> <ul style="list-style-type: none"> la corretta attuazione dell'Action Plan entro i tempi stabiliti e con l'impiego delle risorse individuate; la verifica dell'adeguatezza dell'Action Plan ai fini della rimozione delle cause che hanno determinato l'anomalo funzionamento del processo. 	Responsabile della struttura competente per il reclamo (Struttura specialistica)

7 MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ

N/A

8 ALLEGATI

- **MR PGQ 012** Modulo di Gestione del Miglioramento

FINE DOCUMENTO

Titolo Documento: Gestione del miglioramento continuo dei processi organizzativi a partire dai reclami dei Contribuenti	Codice Documento: PGQ 04	Revisione N°: 3.0
TIPO DOCUMENTO: Procedura di gestione qualità	Data di Autorizzazione: 27/04/2022	Status: in vigore