

Organizzazione e funzionamento degli uffici reclami: buone prassi e criticità rilevate nell'attività di controllo

Nel corso dell'attività di controllo sull'organizzazione e sul funzionamento degli uffici reclami svolta da questo Istituto sono state riscontrate soluzioni organizzative differenziate, le quali riflettono le caratteristiche peculiari dei singoli intermediari vigilati e dei relativi assetti di gruppo.

A fronte della varietà di soluzioni organizzative, e sia pure in un quadro di adesione alla normativa applicabile, sono stati riscontrati margini di miglioramento nel funzionamento delle strutture preposte alla gestione delle lamentele dei clienti.

Per favorire il ricorso, da parte degli operatori, a soluzioni in grado di migliorare il rapporto con la clientela anche nella fase di gestione dei reclami si riportano di seguito, distinti per ambito di interesse, alcuni orientamenti di carattere generale, i principali elementi acquisiti nello svolgimento dei controlli e le buone prassi che possono rappresentare un punto di riferimento per l'industria.

Di tali elementi gli operatori potranno tenere conto nella predisposizione nonché nella revisione delle soluzioni organizzative adottate per la gestione dei reclami della clientela.

1. Governo dell'attività di gestione dei reclami

Gli *Orientamenti* in materia di gestione dei reclami emanati dal Comitato congiunto EBA-ESMA-EIOPA nel maggio del 2014 richiedono alle autorità competenti di provvedere affinché le imprese adottino una *policy* per la gestione dei reclami e si dotino di una funzione aziendale che consenta di istruire i reclami in maniera equa e di individuare e attenuare i conflitti d'interesse.

Le Disposizioni di trasparenza impongono agli intermediari di dotarsi di procedure che garantiscano ai clienti che presentano un reclamo per iscritto risposte sollecite ed esaustive; le procedure devono prevedere l'individuazione di un responsabile e/o di un ufficio, indipendenti rispetto alle funzioni aziendali preposte alla commercializzazione dei servizi. La funzione di conformità – o, in assenza, l'*Internal Audit* – deve riferire agli organi aziendali sulla situazione complessiva dei reclami ricevuti nonché sull'adeguatezza delle procedure e delle soluzioni organizzative in essere con periodicità almeno annuale.

1.1 Adozione di una policy per la gestione dei reclami

L'esistenza di una *policy* di gestione dei reclami condivisa dagli organi apicali è un segnale del *commitment* aziendale nei riguardi di una effettiva tutela delle ragioni dei clienti; accresce la sensibilità aziendale e agevola la gestione delle segnalazioni, in particolare la collaborazione da parte di strutture ulteriori rispetto a quelle direttamente responsabili per la gestione dei reclami.

I controlli svolti hanno messo in evidenza che non sempre le indicazioni di livello più elevato presentano un esplicito endorsement da parte del vertice aziendale; in alcuni casi non è stata rilevata una policy aziendale formalizzata per la gestione dei reclami, oppure la si è potuta ricavare solo implicitamente dai documenti che individuano i compiti dell'ufficio reclami e/o definiscono il contenuto del processo aziendale di gestione delle segnalazioni.

Rientra fra le **buone prassi** la predisposizione di una policy sulla gestione dei reclami adeguatamente formalizzata, approvata dal vertice aziendale e, ove del caso, recepita dalle singole società appartenenti al gruppo bancario tenendo conto delle rispettive peculiarità. Tale policy dovrebbe almeno: a) individuare in maniera chiara le finalità della gestione dei reclami e le principali modalità di interazione fra la struttura incaricata di trattare le segnalazioni e le altre strutture aziendali; b) definire i principali compiti attribuiti alle funzioni responsabili dei controlli al fine di verificare la funzionalità degli uffici reclami; c) stabilire periodicità, modalità e destinatari della rendicontazione.

1.2 Collocazione dell'ufficio reclami

La gestione dei reclami permette di conoscere i profili di insoddisfazione della clientela e di porvi rimedio, sia attraverso iniziative rivolte al singolo reclamante sia attraverso la predisposizione di soluzioni generalizzate.

La sistematica inclusione delle informazioni ricavabili dai reclami fra quelle utilizzate per rilevare il grado di soddisfazione della clientela può contribuire a identificare tempestivamente eventuali problematiche connesse con l'operatività aziendale e incentivare la ricerca di soluzioni appropriate. Al contempo, occorre tenere presente che una efficace gestione delle singole lamentele presuppone la possibilità svolgere un esame approfondito di tutti i profili di possibile interesse, inclusi quelli connessi con l'identificazione del quadro normativo rilevante.

La collocazione organizzativa dell'ufficio reclami risulta in genere influenzata da tali finalità. Nel corso dei controlli, sono stati riscontrati sia casi in cui tale ufficio risulta inserito all'interno di strutture che hanno compiti connessi con la rilevazione della Customer Satisfaction, sia casi in cui esso afferisce alle funzioni aziendali preposte alla cura degli affari legali dell'intermediario.

Quale che sia la collocazione organizzativa, rientrano fra le **buone prassi** sia l'instaurazione di meccanismi che consentano di assumere le decisioni sui singoli reclami sulla base di una conoscenza adeguata del quadro normativo di riferimento, sia l'attivazione di flussi informativi sull'andamento dei reclami in favore delle strutture aziendali che svolgono attività connesse con la rilevazione del grado di soddisfazione della clientela.

Nel caso in cui la gestione dei reclami sia affidata a strutture esterne o a unità specializzate nell'ambito del Gruppo di appartenenza è essenziale conservare la capacità di identificare tempestivamente eventuali segnali di criticità ricavabili dal flusso delle lamentele della clientela. I contratti di esternalizzazione dovrebbero disciplinare specificamente gli scambi di informazioni che si rendono a tal fine necessari.

1.3 Organizzazione dell'ufficio reclami

Nell'organizzazione dell'ufficio reclami, ciascun operatore può adottare le soluzioni ritenute più adeguate, ferma restando l'esigenza di rispettare quanto previsto dalla normativa (ad es. per quanto riguarda l'autonomia dalle funzioni preposte alla commercializzazione dei prodotti e dei servizi).

Gli uffici reclami sono organizzati secondo modalità che riflettono le specificità di ciascuna realtà aziendale. Nelle strutture più complesse, i criteri posti alla base dell'organizzazione dell'ufficio reclami possono essere, ad esempio, la specializzazione per materia; la prossimità al cliente e/o al gestore della relazione; la "tipologia" di cliente cui è riconducibile il reclamo; lo stato del rapporto cui il reclamo è riferibile (ad es. la gestione dei reclami su posizioni incagliate o in sofferenza da parte delle unità che hanno compiti di recupero dei crediti); il grado di formalizzazione della lamentela; ecc.

Anche quando la funzione di gestione dei reclami è articolata in più strutture dotate di autonomia decisionale, occorre assicurare un uniforme trattamento delle segnalazioni. Ciò richiede che fattispecie simili non risultino trattate in maniera eterogenea. Rientrano fra le **prassi da incoraggiare** la predisposizione di forme di coordinamento fra le diverse articolazioni dell'ufficio reclami, iniziative formative specialistiche rivolte al personale preposto a trattare le segnalazioni, la codificazione delle modalità di trattamento delle tipologie di lamentela maggiormente diffuse (ad es. linee guida da affiancare ai “manuali operativi” di regola rilasciati a supporto degli applicativi informatici utilizzati per la gestione dei reclami).

Inoltre, nel caso in cui esistano procedure per la trattazione delle lamentele verbali da parte di strutture diverse da quelle che gestiscono i reclami formalizzati (ad es. gestori della relazione con il cliente; *call center* che operano sulla base di contratti di esternalizzazione) è opportuno istituire forme di raccordo per assicurare un omogeneo trattamento nel caso di problematiche simili, nonché attivare specifici flussi informativi per assicurare che dalle lamentele dei clienti – incluse quelle non formalizzate – sia possibile ricavare elementi utili per la tempestiva identificazione di eventuali disfunzioni aziendali o di rischi legali e di reputazione per l'intermediario.

Le strutture deputate alla gestione dei reclami hanno spesso in carico anche compiti connessi con le istanze di risoluzione stragiudiziale delle controversie davanti all'ABF o a organismi di mediazione. Tali compiti possono essere limitati all'attività di censimento di tali istanze e di raccordo con le informazioni su eventuali reclami pregressi, ovvero includere un ruolo attivo nella gestione della procedura di risoluzione stragiudiziale delle controversie.

Fermo restando che la scelta del livello di coinvolgimento dell'ufficio reclami nella gestione di tali istanze ricade nell'ambito dell'autonomia organizzativa di ciascun operatore, rientra fra le **buone prassi** la predisposizione di procedure di raccordo che consentano, alla struttura incaricata, di gestire le attività connesse con le procedure di risoluzione stragiudiziale delle controversie avvalendosi di tutto il bagaglio informativo disponibile, e in particolare degli elementi conoscitivi ricavabili da eventuali reclami pregressi.

1.4 Rapporti fra ufficio reclami e funzioni aziendali preposte alla commercializzazione dei servizi

L'indipendenza dell'ufficio reclami dalle funzioni aziendali preposte alla commercializzazione dei servizi richiede che siano chiaramente definite le modalità di possibile interazione, escludendo che le decisioni sui reclami risultino in definitiva condizionate in maniera determinante dalle strutture commerciali.

Sotto il profilo operativo, la prassi seguita dagli operatori nella gestione delle lamentele della clientela prevede forme di coinvolgimento delle funzioni aziendali preposte alla commercializzazione dei servizi. Tali soluzioni possono contribuire a una gestione del reclamo coerente con la complessiva dinamica della relazione con il cliente, favorendo soluzioni volte a preservare la continuità dei rapporti in essere.

Profili di criticità emergono, tuttavia, nei casi in cui il ruolo e le responsabilità nella gestione del reclamo che ricadono sulla struttura a ciò deputata risultino delineate in maniera incompleta o consentano in concreto alla funzione commerciale di assumere un ruolo determinante nella scelta della soluzione da adottare a fronte del reclamo. Ciò può accadere anche quando all'ufficio reclami sono attribuiti i compiti di presidio del processo di gestione delle lamentele, ma la responsabilità della contestazione nonché l'onere di invio della risposta al cliente vengono riservati al gestore della relazione commerciale.

Un ulteriore elemento di attenzione è rappresentato dalle ipotesi in cui l'ufficio reclami e le strutture preposte alla commercializzazione dei prodotti, pur reciprocamente indipendenti, riportino gerarchicamente a un medesimo responsabile.

Fra le **buone prassi** si rilevano la tempestiva segnalazione delle lamentele pervenute alle strutture commerciali che intrattengono il rapporto con il cliente e la richiesta a queste ultime di contributi in fase di istruttoria del reclamo.

Nei contesti organizzativi in cui non può essere escluso che le decisioni finali sulla gestione dei reclami risentano in maniera preponderante di valutazioni di carattere commerciale, l'istituzione di linee di riporto dirette in favore dell'Alta Direzione rientra fra i possibili elementi correttivi finalizzati ad assicurare che la gestione dei reclami conservi la capacità di offrire contributi segnalatici precoci in merito all'evoluzione dei rapporti con la clientela.

1.5 Rapporti fra la struttura deputata alla gestione dei reclami e altre funzioni aziendali

Le informazioni ricavabili dai reclami possono risultare utili a numerose funzioni aziendali. Esse possono infatti mettere in evidenza l'esistenza di margini di miglioramento nelle procedure seguite in fase di commercializzazione dei prodotti, malfunzionamenti di alcuni processi aziendali, eventuali comportamenti anomali o scorretti da parte di singoli operatori; in aggiunta, l'andamento dei reclami fornisce indicazioni attendibili in merito all'esistenza di profili di insoddisfazione della clientela e la non appropriatezza dei prodotti, facilitando l'adozione di misure correttive.

Nella gestione delle lamentele dei clienti, il contributo di altre funzioni aziendali può risultare determinante al fine di individuare soluzioni che assicurino il rispetto delle prerogative del cliente, e al contempo facilitino la correzione di eventuali criticità limitandone le conseguenze negative.

In concreto, si riscontrano prassi differenziate, che riflettono sia le specifiche caratteristiche organizzative di ciascun intermediario, sia le peculiarità delle diverse tipologie di lamentele. Al coinvolgimento delle funzioni preposte alla commercializzazione, si affianca talora – ad esempio per i reclami relativi a specifici prodotti o servizi – il contributo da parte di strutture tecniche o operative, cui è richiesto di fornire informazioni che arricchiscono l'attività istruttoria che precede la decisione sul singolo reclamo. Fra le strutture più frequentemente coinvolte rientrano gli uffici legali (interni o di gruppo).

In generale, il coinvolgimento nella gestione dei reclami di altre strutture aziendali permette di assumere decisioni equilibrate e informate, che tengono conto sia della complessiva funzionalità aziendale sia del rapporto con il singolo reclamante. Tale coinvolgimento deve essere strutturato secondo modalità compatibili con la tempestiva trattazione del singolo reclamo; inoltre, è opportuno che nelle realtà più complesse e di maggiori dimensioni la collaborazione di differenti strutture aziendali trovi adeguato supporto nell'ambito dei sistemi informativi utilizzati.

Rientra fra le **prassi da incoraggiare** l'istituzione di strumenti di coordinamento fra le diverse funzioni aziendali che permettano di utilizzare efficacemente le informazioni ricavabili dai reclami al fine di rivedere la struttura dei prodotti offerti, le modalità di collocamento utilizzate, nonché di correggere le criticità eventualmente connesse con l'operatività di determinate strutture aziendali o di singole risorse.

1.6 Reporting

L'efficace gestione dei reclami è finalizzata, oltre che a fornire "risposte" all'utenza, anche a ottenere informazioni sull'operatività aziendale e, in particolare, indicatori utili a individuare le aree sulle quali intraprendere interventi o azioni correttive. È quindi necessario un adeguato flusso informativo in favore dei vertici aziendali, corredato da valutazioni sull'adeguatezza delle procedure e delle soluzioni organizzative. Le Disposizioni di trasparenza affidano tale compito alla funzione di conformità o, in assenza, all'*Internal Audit*.

Oltre ad assicurare un adeguato flusso informativo in favore dei vertici aziendali, un efficace sistema di *reporting* sulla gestione dei reclami dovrebbe dare informazioni sullo stato di lavorazione delle singole pratiche e il rispetto dei tempi stabiliti dalle procedure.

Altrettanto importante, ai fini di una efficace gestione delle lamentele e individuazione dei principali “filoni tematici” è l'adozione di un idoneo sistema di classificazione dei reclami.

Con riferimento alla reportistica in materia di reclami, fra gli elementi di debolezza da superare si segnala la mancanza di approfondimenti di tipo qualitativo nelle informative periodiche indirizzate dalla compliance ai vertici aziendali, peraltro generalmente prive di considerazioni in merito alle contestazioni relative ai pagamenti non autorizzati (cc.dd. disconoscimenti).

Margini di miglioramento sussistono anche per quanto riguarda gli strumenti informatici utilizzati per predisporre le rendicontazioni: in prospettiva, nei casi di maggiore complessità e dimensione operativa, andrebbe superato il ricorso a strumenti di informatica d'utente.

Nell'ambito dei controlli svolti, fra le **buone prassi** rilevate rientrano: a) la predisposizione di flussi informativi ai vertici aziendali che contengano, oltre ai profili quantitativi, anche elementi utili per identificare i fenomeni sottostanti e le connesse criticità; b) l'esistenza di sistemi di controllo direzionale che consentano ai responsabili degli uffici reclami di monitorare in maniera sistematica lo stato di lavorazione delle pratiche e che assicurino adeguati flussi informativi periodici di sintesi in favore delle strutture interessate (ad es. le entità del Gruppo per conto delle quali è svolta la gestione dei reclami; le strutture preposte alle rilevazioni relative al grado di soddisfazione della clientela; singole unità operative, incluse quelle preposte alla commercializzazione dei prodotti e dei servizi; etc.).

1.7 Risorse umane e sistemi di incentivazione

La gestione dei reclami richiede che gli addetti incaricati siano in grado di identificare i problemi sollevati dal cliente, comprenderne gli elementi di connessione con le attività svolte da altre funzioni aziendali, individuare soluzioni coerenti con il quadro normativo vigente – tenendo conto degli orientamenti ricavabili dalle decisioni ABF – e delineare concrete proposte da rivolgere al segnalante.

L'efficace gestione delle risorse umane coinvolte in tale attività assume pertanto rilevanza decisiva per il corretto funzionamento delle strutture deputate a trattare le segnalazioni.

Fra le **buone prassi** da seguire in tale ambito rientrano l'assegnazione agli uffici reclami di un organico adeguato sotto il profilo del numero e della professionalità delle risorse impiegate; la predisposizione di iniziative formative specifiche per tali addetti, accompagnata anche da meccanismi che ne favoriscano l'effettiva fruizione da parte dei destinatari, ad es. l'obbligatorietà oppure l'inclusione della partecipazione alle iniziative formative fra gli indicatori presi in considerazione dal sistema di incentivazione.

Anche la progettazione di un efficace sistema di incentivazione per il personale coinvolto nella gestione dei reclami può contribuire a incrementare il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali connessi con lo svolgimento di tale funzione. Nello stabilire i parametri ai quali correlare gli incentivi, potranno essere inclusi indicatori relativi al contributo fornito per il miglioramento delle relazioni con la clientela (ad esempio i tempi di risposta; gli eventuali *feedback* raccolti nelle indagini di *customer satisfaction*).

2. Processo di gestione dei reclami

La definizione di procedure per la gestione dei reclami e l'identificazione delle responsabilità attribuite a ciascuna struttura coinvolta sono determinanti al fine di assicurare che la gestione delle segnalazioni dell'utenza sia tempestiva ed efficace.

Fermo restando che ciascuna procedura andrebbe calibrata tenendo conto delle specificità aziendali e del particolare contesto organizzativo in cui la procedura dovrà essere implementata, si riportano di seguito alcuni indirizzi utili per gli operatori.

2.1. *Indicazioni sul contenuto delle procedure*

Al fine di verificare il rispetto dei tempi di evasione dei reclami previsti dalla normativa, è necessario assicurare il tempestivo censimento delle segnalazioni ricevute, incluse le contestazioni relative a pagamenti non autorizzati.

L'efficace gestione delle segnalazioni richiede inoltre che sussistano meccanismi di interazione fra la struttura deputata alla gestione dei reclami e le funzioni aziendali che hanno avuto – o possono aver avuto – un ruolo nel determinare profili di insoddisfazione nel cliente, o che possono fornire un contributo utile per risolvere il problema in cui il cliente è incorso; che sia possibile tracciare lo stato di lavorazione di ciascun reclamo; che venga monitorata l'attuazione delle eventuali iniziative correttive.

Nell'ambito dei controlli svolti, è emerso che più operatori non provvedono a censire la data in cui le segnalazioni sono pervenute, ovvero rilevano solo la data in cui la segnalazione è stata presa in carico dalla struttura che deve provvedere a trattarla.

Qualora il censimento e la catalogazione dei reclami siano affidati alla struttura deputata alla gestione dei medesimi, è opportuno che le procedure aziendali riducano il rischio che le segnalazioni siano censite in maniera non corretta e/o non tempestiva (ad es. perché originariamente indirizzate ad altre strutture). Fra le **prassi da incoraggiare**, rientra la comunicazione al cliente – anche secondo modalità non formalizzate – della “presa in carico” della lamentela.

Fra le soluzioni organizzative riscontrate per facilitare l'interazione fra l'ufficio reclami e le altre strutture aziendali rientra l'individuazione presso queste ultime di referenti da coinvolgere nella fase istruttoria; in relazione alle tipologie di reclamo con maggiore incidenza, potrebbe risultare utile anche codificare l'esigenza di coinvolgere determinate strutture nell'ambito di linee guida messe a disposizione degli addetti.

È altresì utile che le interazioni fra le strutture siano censite e che il sistema informativo utilizzato per la gestione dei reclami permetta di recuperarne agevolmente il contenuto, anche al fine di assicurare la completa ricostruibilità dell'iter decisionale seguito.

Per quanto riguarda la gestione della singola segnalazione, è opportuno che il processo preveda meccanismi di assegnazione “univoca” della pratica a specifici addetti, e che eventuali meccanismi di delega concilino l'esigenza di snellezza operativa con la necessità di mantenere un adeguato presidio sulla gestione delle segnalazioni da parte di coloro che ricoprono il ruolo di responsabile dell'ufficio reclami. È parimenti opportuno che il processo descriva i controlli di linea di competenza di quest'ultimo, nonché la periodicità e la tipologia di verifiche sull'operatività dell'ufficio reclami da parte della funzione di *Compliance*.

Per quanto riguarda le segnalazioni relative a problemi che possono essere definitivamente “risolti” solo tramite azioni di competenza di strutture aziendali diverse dall'ufficio reclami (ad es. reclami conseguenti a errate segnalazioni in Centrale dei rischi o in altre basi dati), ferma restando l'esigenza di dare riscontro al cliente nei tempi previsti, può essere valutata l'opportunità di posticiparne la definitiva “chiusura” della lamentela da un punto di vista amministrativo al momento in cui l'ufficio reclami avrà ricevuto un *feedback* sull'avvenuto completamento delle attività correttive.

2.2. Modalità di inoltro delle segnalazioni

È opportuno che i clienti non subiscano limitazioni nella scelta dei canali attraverso cui veicolare agli intermediari le proprie segnalazioni. Al riguardo, le vigenti Disposizioni di trasparenza stabiliscono che i canali di inoltro dei reclami devono includere almeno la posta ordinaria, la posta elettronica e la posta elettronica certificata.

Nell'ambito delle attività di controllo svolte, è stato peraltro riscontrato che alcuni intermediari hanno predisposto ulteriori soluzioni, mettendo a disposizione sul proprio sito web anche apposite piattaforme per l'inoltro dei reclami. In tali casi, al cliente viene talora richiesto – sulla base di un meccanismo di scelta guidata – di identificare l'ambito cui si riferisce la segnalazione.

Il ricorso a piattaforme *on line* per l'inoltro delle segnalazioni – eventualmente incorporate anche nell'ambito di *app* per la fruizione dei servizi bancari e finanziari mediante dispositivi mobili – rappresenta un utile strumento aggiuntivo per semplificare la predisposizione e l'invio dei reclami. Ferma restando l'esigenza di mantenere un appropriato grado di riservatezza sulle informazioni acquisite mediante tale canale e di assicurarne l'integrità, è opportuno che gli intermediari individuino procedure – anche semplificate – per verificare la congruenza fra l'ambito indicato dal cliente e il contenuto effettivo della segnalazione, così da assicurare la complessiva coerenza dei dati contenuti nel sistema informativo utilizzato per la gestione dei reclami.

2.3. Infrastruttura informatica

Un'adeguata infrastruttura informatica, integrata con i sistemi informativi aziendali, rappresenta uno strumento indispensabile per una efficace e tempestiva trattazione delle segnalazioni da parte degli addetti, per il monitoraggio nel continuo dei processi, per ottenere rendicontazioni affidabili.

Dai controlli svolti è emerso che, per la gestione dei reclami, gli operatori risultano tendenzialmente dotati di procedure specifiche, le quali permettono di catalogare le informazioni relative alla classificazione e di tenere traccia delle interazioni fra le diverse funzioni aziendali interessate alla gestione del reclamo. Tali procedure spesso accolgono anche le segnalazioni aventi un minore livello di formalizzazione (ad es. i reclami verbali e le contestazioni pervenute telefonicamente) nonché le eventuali istanze connesse con procedimenti di risoluzione stragiudiziale delle controversie.

L'utilizzo di procedure dedicate che incorporino anche appositi strumenti utili per il controllo direzionale rappresenta una **buona prassi**; meritano inoltre incoraggiamento le iniziative volte ad assicurare l'integrazione fra tale sistema informativo e gli altri applicativi aziendali, ad esempio quelli deputati al censimento delle perdite operative, nonché lo sviluppo di strumenti che rendano facilmente accessibili dall'interno della procedura tutti i documenti venuti in rilievo in fase di trattazione della segnalazione.

Sotto un diverso aspetto, è opportuno che sia presa in considerazione la possibilità di far accedere alla procedura informatica utilizzata per la gestione dei reclami – con appropriate limitazioni – anche funzioni aziendali diverse dalla struttura deputata alla gestione dei reclami (ad es. la funzione commerciale; le strutture preposte alla gestione delle lamentele verbali; le strutture incaricate della gestione delle controversie in sede giudiziale o stragiudiziale).

2.4. Comunicazioni alla clientela

La gestione dei reclami può rappresentare un'importante occasione di interlocuzione con la clientela. Risposte chiare, complete, esaustive e rapide possono contribuire a fare chiarezza e attenuare, se non eliminare, i profili di insoddisfazione sottostanti al reclamo.

Dalle verifiche condotte è emerso che non sempre le risposte indirizzate ai clienti sono risultate tempestive, chiare ed esaustive, con possibili ripercussioni sulla qualità della relazione con il cliente e potenziali riflessi anche sul contenzioso. Sussistono su tale punto ampi margini di miglioramento.

Nella interlocuzione con il reclamante è importante fornire indicazioni chiare ed esaustive, sia nel caso in cui il reclamo viene accolto, sia quando la lamentela è considerata priva di fondamento. Nel primo caso devono essere illustrate le iniziative correttive che saranno assunte, specificando anche i tempi di esecuzione. Se il reclamo è ritenuto infondato vanno indicate chiaramente le motivazioni del rigetto e vanno fornite indicazioni sulla possibilità di presentare ricorso all'ABF. In entrambi i casi è importante che la risposta sia tempestiva e che non trascuri le diverse ragioni di insoddisfazione del cliente.

3. Controlli

L'appropriata articolazione del sistema dei controlli contribuisce a una gestione efficace ed efficiente delle segnalazioni dei clienti e assicura il contenimento dei rischi legali e di reputazione connessi con lo svolgimento di tale funzione. Al fine di predisporre i necessari riferimenti periodici in favore degli organi aziendali, è necessario che siano previste specifiche modalità per il riscontro dell'attività svolta dall'ufficio reclami, e che siano svolte verifiche sulla sua operatività.

3.1. Controlli di primo livello

Appropriati controlli di linea sulla gestione dei reclami possono essere svolti mediante strumenti differenziati: standardizzando l'iter di gestione delle segnalazioni e inserendo nelle procedure informatiche appositi "blocchi" per impedire il passaggio a una fase successiva se non risulta completata quella precedente; valorizzando il ruolo e la posizione gerarchica del responsabile dell'ufficio reclami; attribuendo poteri di verifica ad apposite strutture (interne o esterne a quella deputata alla gestione dei reclami); prevedendo strumenti automatici per il monitoraggio dei tempi di lavorazione dei reclami fruibili anche dai singoli addetti.

Nel caso di intermediari che risultano destinatari di un elevato numero di segnalazioni, appare tendenzialmente preferibile che i controlli di linea siano svolti avvalendosi di strumenti/risorse specializzati. Tale soluzione pare particolarmente opportuna nei casi in cui l'ufficio reclami abbia una composizione articolata, tale da consentire al responsabile solo di coordinare le varie strutture con compiti di gestione delle segnalazioni, senza possibilità di esercitare sulle stesse un effettivo controllo di tipo gerarchico.

3.2. Controlli di secondo livello

Con riferimento ai reclami, i controlli di secondo livello hanno il compito di verificare che le procedure interne siano adeguate a prevenire il rischio di non conformità.

Per quanto riguarda i controlli di conformità sulla gestione dei reclami, sussistono significativi e generalizzati margini di miglioramento, ad esempio per quanto riguarda: la definizione di specifiche metodologie di controllo, aventi ad oggetto anche la verifica della qualità delle risposte fornite ai reclamanti; la valutazione dell'adeguatezza delle procedure e delle soluzioni organizzative adottate per la gestione delle contestazioni; la fissazione della periodicità

delle verifiche, da adattare allo specifico contesto operativo, dato che la rendicontazione annuale agli organi aziendali rappresenta solo un requisito minimo.

Nelle strutture di maggiore dimensione e complessità operativa può risultare opportuno attribuire i controlli di secondo livello ad appositi *team* specializzati.

3.3. *Internal Audit*

Dai controlli svolti è emerso che il ruolo dell'*Internal Audit*, con riferimento al processo di gestione dei reclami e al funzionamento delle strutture deputate alla gestione delle segnalazioni, non sempre risulta essere incisivo.

In alcuni intermediari non sono state rilevate attività di verifica recenti su tali profili; anche laddove gli audit svolti hanno dato luogo a giudizi non pienamente positivi e a indicazioni di porre in essere dei correttivi, il monitoraggio delle azioni rimediali intraprese è risultato insufficiente.

È opportuno che gli intermediari, nel programmare le attività di *audit* interno, tengano in maggiore considerazione i rischi che possono derivare da un processo di gestione dei reclami inadeguato e/o da una sua non corretta implementazione da parte delle strutture incaricate.