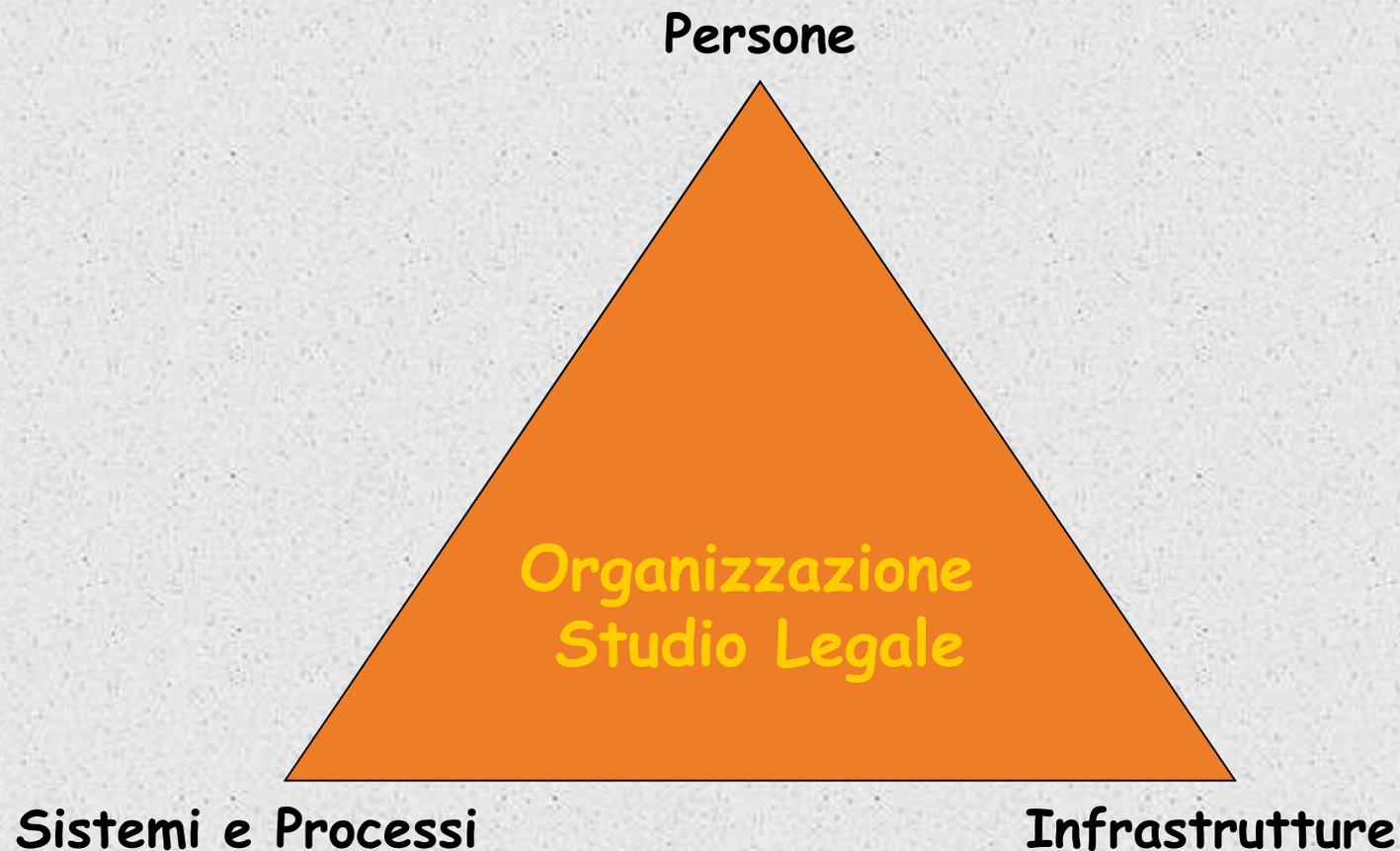


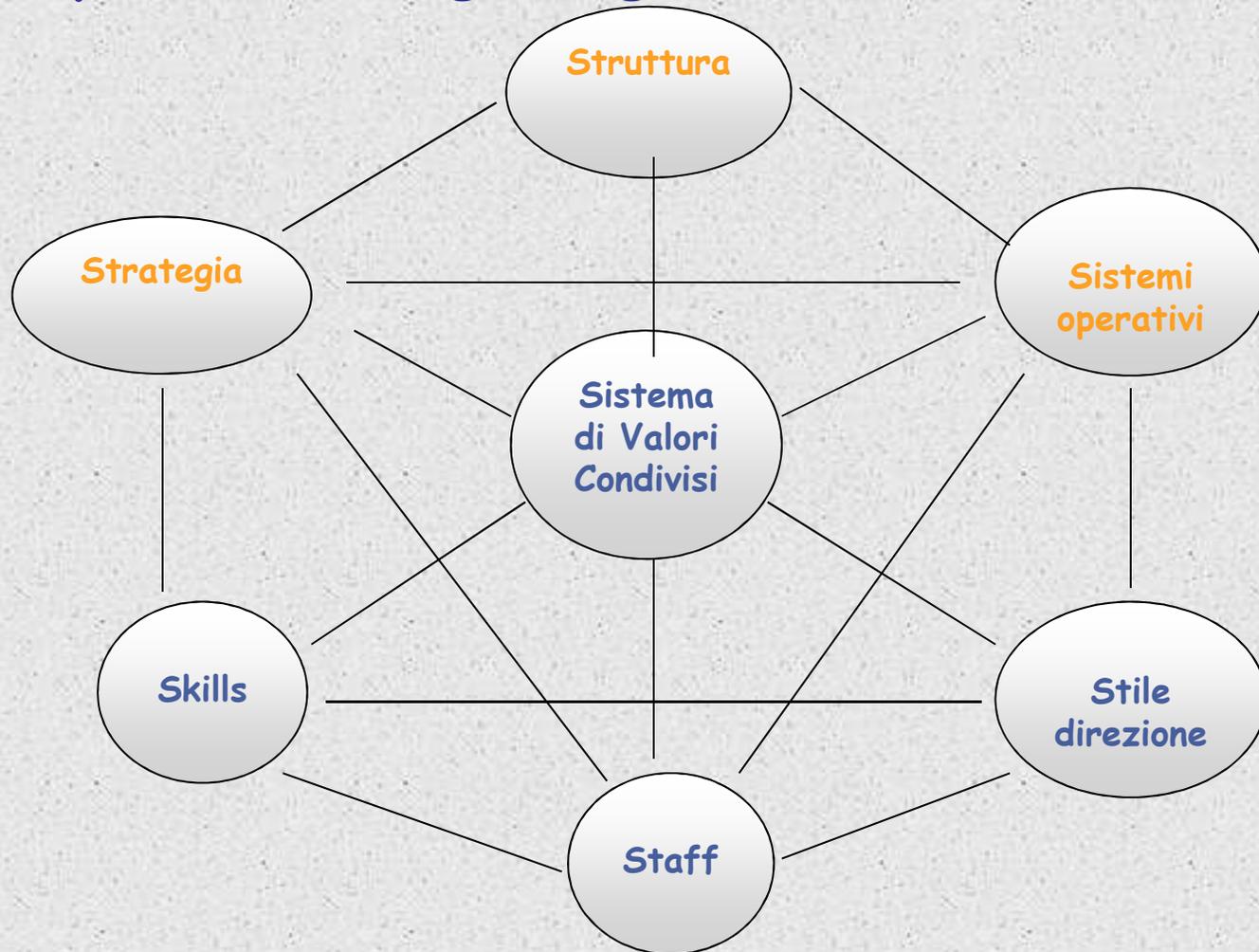
# I principi di TQM applicati alla specificità legale

- Avv. Giovanna Raffaella Stumpo -  
[avv.grstumpo@libero.it](mailto:avv.grstumpo@libero.it) [www.giovanna.stumpo.name](http://www.giovanna.stumpo.name)

## Il modello Organizzativo: elementi di base



## Le 7S per la strategia organizzativa

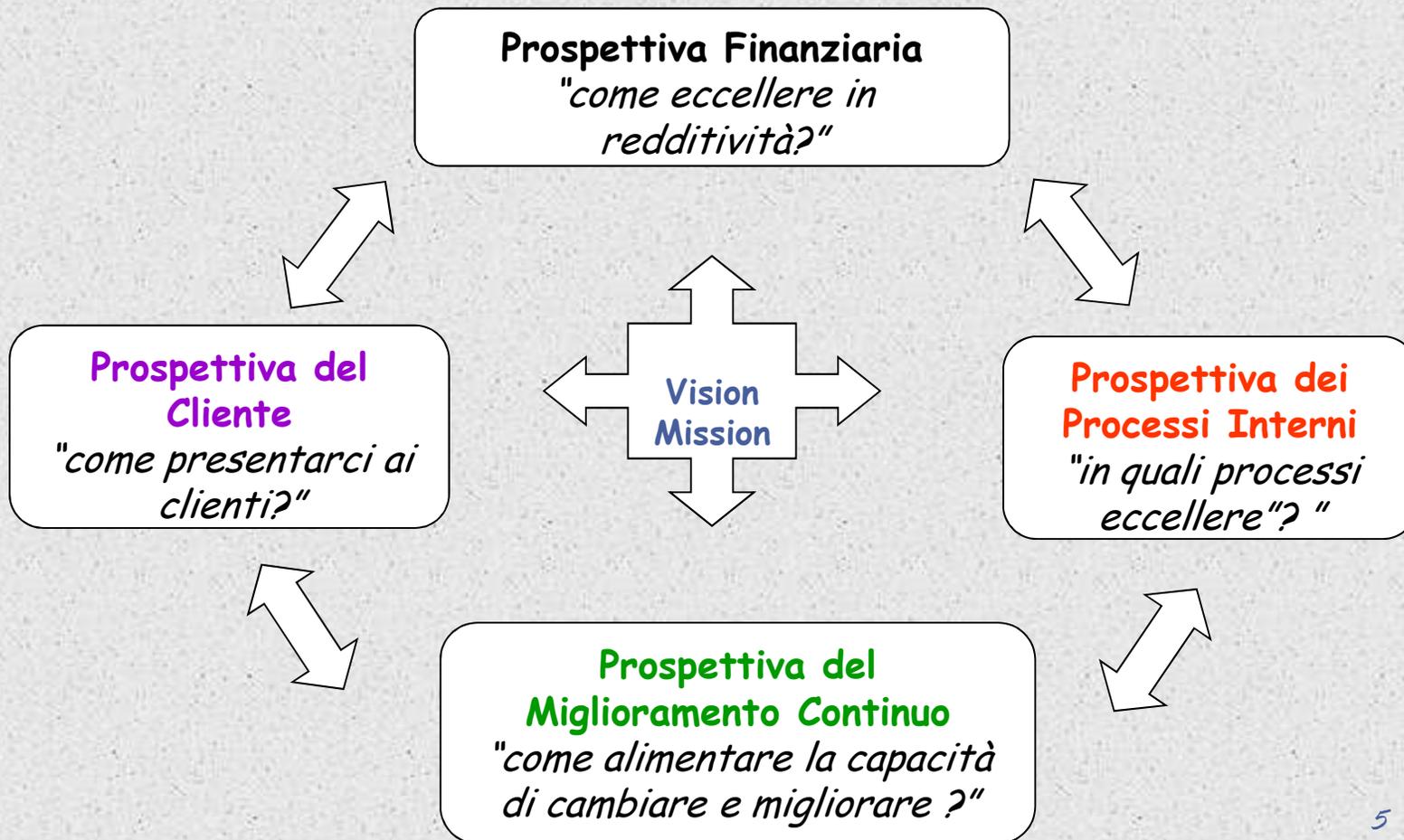


# Organizzazione e scuola sistemica

**Ambiente Esterno** (contesto politico, tecnologia, economia, società, mercato/cliente )



# Organizzazione e prospettive rilevanti (BSC)



# Il modello giapponese di TQM - (filosofia - cultura)



## **Gli 8 principi di TQM - utili per lavorare in qualità**

- 1. ORIENTAMENTO AL CLIENTE**
- 2. LEADERSHIP**
- 3. COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE**
- 4. APPROCCIO PER PROCESSI**
- 5. APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE**
- 6. MIGLIORAMENTO CONTINUO**
- 7. DECISIONI BASATE SUI DATI DI FATTO**
- 8. RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI**

## 1. IL PRINCIPIO TQM

**o ORIENTAMENTO AL CLIENTE** (Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative)

## Quesiti per autovalutazione:

### L'organizzazione

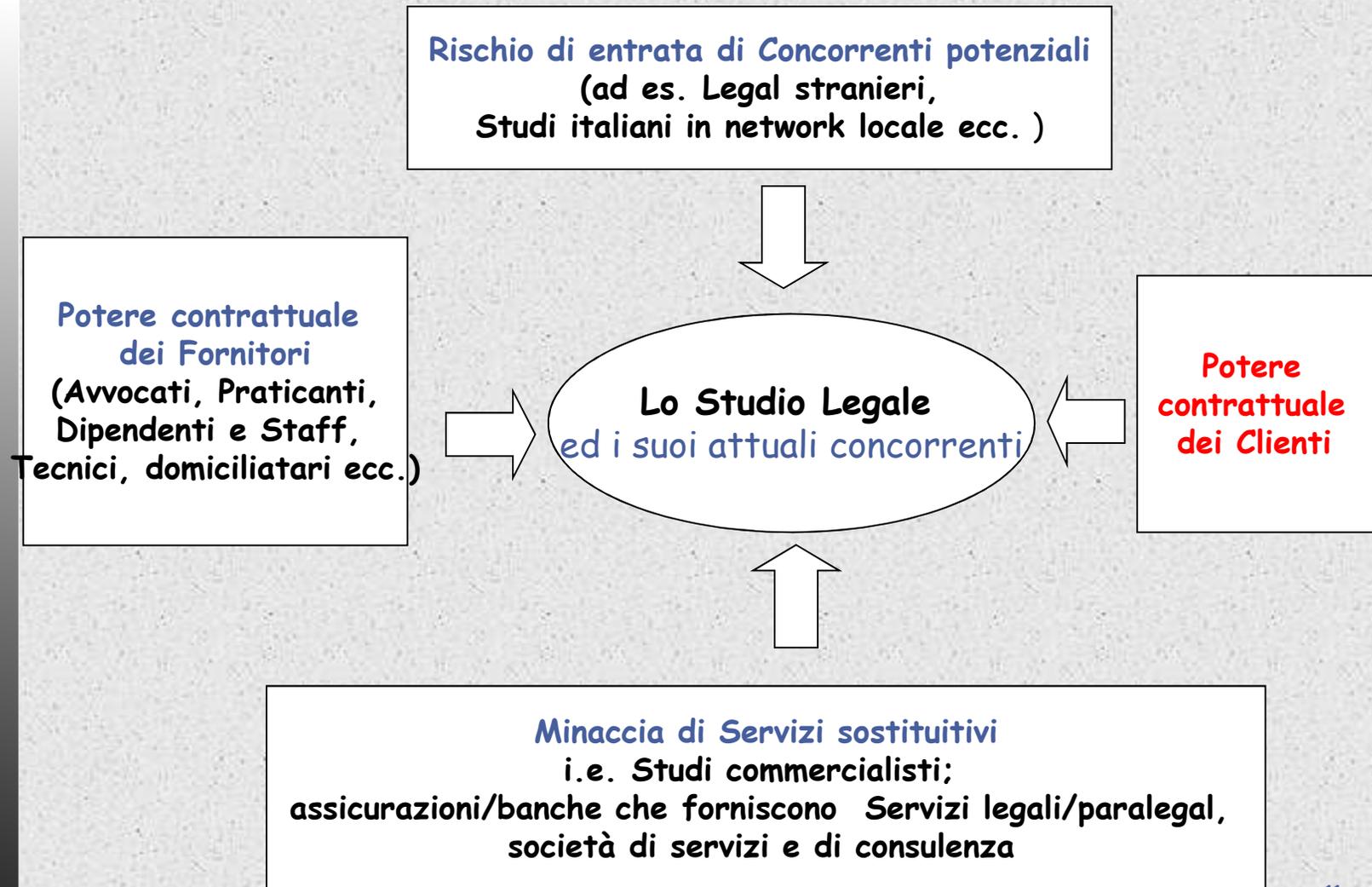
- i. ha individuato in modo appropriato gruppi di cliente/ mercati con analoghi bisogni?
- i. ha compreso pienamente le esigenze e le aspettative dei clienti, ed identificato le risorse necessarie per soddisfare tali requisiti?
- i. ha stabilito come misurare la soddisfazione del cliente e, se sorgono dei reclami, vengono questi risolti in modo equo e tempestivo?

Esempio: Report sessioni -Questionario di valutazione

## ORIENTAMENTO AL CLIENTE - LASSWELL

- **Who:** chi; a che categoria merceologica appartiene? E' una persona fisica/giuridica; A che fascia di reddito appartiene? E' italiano/straniero? Cosa si aspetta dal mio prodotto/servizio?
- **Where:** dove si svolge la attività produttiva; in Italia/all'estero; quale è il mercato di riferimento/ come si svilupperà il mercato di riferimento? Come si muove il cliente sul mercato individuato?
- **Why:** perchè il cliente si rivolge a me? Sceglie il mio Studio? Quali sono le sue esigenze/aspettative? Siamo in grado di coglierle a pieno?
- **What:** cosa quale è il prodotto/servizio? Quali le caratteristiche? Quali i prodotti/servizi simili- analoghi -diversi? In che cosa si differenzia il mio da quello dei competitors?
- **When:** quando Quale è il trend/ l'andamento del portafoglio clienti negli ultimi 3/5 anni di attività? In un prossimo futuro.
- **How:** come Come è il prodotto/ servizio (buono/superiore alla media/scadente) Come viene percepito dal cliente? Soddisfa le sue esigenze/aspettative? Come arrivano i clienti allo Studio?

## ORIENTAMENTO AL CLIENTE - Porter



## PRINCIPIO TQM: LEADERSHIP

◦ **LEADERSHIP** (I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare a mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione)

## Quesiti per autovalutazione:

### La direzione:

- i. **Stabilisce e comunica** gli indirizzi, la politica, i piani e ogni informazione importante per la sostenibilità dell'organizzazione?
- ii. **Definisce e comunica obiettivi efficaci**, fornendo le necessarie risorse e le informazioni di ritorno dalle prestazioni?
- iii. **Crea e mantiene l'ambiente necessario in cui le persone possano essere pienamente coinvolte** per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione?

Esempio: Politica per la qualità e obiettivi

## LEADERSHIP - Creare il senso di appartenenza

o Definire e comunicare

*corporate identity;*  
*modello di governance;*  
*regole di buon governo.*

- ▶ **MISSION:** qual è la nostra "ragion d'essere"
- ▶ **VALORI:** i nostri codici di comportamento
- ▶ **VISION:** ciò che vogliamo diventare

## Non desideri ma obiettivi concreti

### o Obiettivo

#### o SMART

o S - sfidante

o M - misurabile, concreto

o A - accordato, condiviso

o R - raggiungibile, realistico

o T - tempificato



## Possibili obiettivi di Studio es.

- **Migliorare la qualità:** la qualità è determinata dai gradi di soddisfazione dei vostri clienti. I servizi offerti devono soddisfare pienamente i loro bisogni e le loro esigenze (meglio le loro aspettative ed i loro bisogni). **La qualità del servizio è una componente strategica, utile allo Studio per continuare ad essere competitivo sul mercato.**
- **Eliminare gli sprechi:** per sprechi si intendono tutte quelle attività che richiedono tempo, risorse o spazio, ma che non generano come contropartita del valore aggiunto alla (qualità) del servizio. **L'obiettivo presuppone la capacità dello Studio di individuare quelle attività che generano sprechi con il fine di eliminarli;**

## Esempi di possibili obiettivi di Studio

- o **Ridurre i tempi di risposta:** es. il tempo che intercorre tra il momento in cui il cliente conferisce l'incarico/ il mandato ed il ricevimento del pagamento da parte del cliente; il tempo che intercorre tra la comprensione del fatto, l'analisi in diritto e lo sviluppo dell'atto/del parere del contratto ecc.). **Riducendo il tempo di risposta, lo Studio legale può rapidamente rispondere alle variazioni della domanda, ottenendo al contempo un aumento del c.d. "return on investment" c.d. ROI.**
- o **Ridurre i costi totali:** Per essere competitivo, lo Studio legale deve continuamente bilanciare le politiche di prezzo dei servizi con i costi operativi. Perché se i prezzi ed i costi sono troppo alti, si rischia di perdere quote di mercato o profitti. **Per ridurre i costi totali lo Studio deve eliminare gli sprechi e ridurre i tempi di esecuzione delle proprie attività.**

### III. PRINCIPIO TQM: COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

- o **COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE** (Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione);

## Quesiti per l'autovalutazione

- o Le persone a tutti i livelli, sono riconosciute come una importante risorsa dell'organizzazione che può influenzare fortemente il raggiungimento degli obiettivi?
- o E' incoraggiato il pieno coinvolgimento, sì da arrivare a creare opportunità per accrescere competenza, conoscenza ed esperienza, a beneficio complessivo dell'organizzazione?
- o Le persone sono disponibili a lavorare in modo collaborativo, con colleghi, clienti, fornitori e altre parti interessate?

# COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

## Politica di gestione delle RU

- o **Condivisione di**  
**Clienti**  
**Strategia**  
**Obiettivi**  
**Politica**  
**Reddito**

- o **Metodo -**  
**Knowledge**

- o **Coabitazione negli**  
**stessi locali**



## (Segue)

- Stabilire un fine comune e dividerlo (Professionisti, Collaboratori e Dipendenti)
- Adoperarsi affinché **bisogni, valori e obiettivi individuali** si identifichino con la Missione e Visione dell'organizzazione
- Fare in modo che i **comportamenti delle persone** siano allineati (*teaming* e gioco di squadra)



(Segue)

- **DEFINIRE REGOLE CONDIVISE** - Soci, Professionisti, Collaboratori e Dipendenti
- **(REDIGERE) UN CODICE DI COMPORTAMENTO** e diffonderlo internamente
- **VERIFICARE PERIODICAMENTE** l'applicazione di regole e procedure codificate e non.

## Le parole chiave

- o Reclutamento/selezione
- o Comunicazione efficace
- o Consapevolezza e Coinvolgimento del personale
- o Teamworking e collaborazione
- o Quadro delle responsabilità e autorità
- o Creatività e innovazione
- o Riconoscimento e premiazione.

## PRINCIPIO TQM: RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI

«Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore»

## Applicazione del principio nello sviluppo operativo

### Quesiti per autovalutazione:

- Esistono processi efficaci per valutare, selezionare e monitorare i fornitori ed i partner nella catena della fornitura, per assicurare gli obiettivi complessivi?
- La direzione assicura lo sviluppo delle relazioni efficaci con i fornitori ed i partner più importanti per bilanciare i profitti a breve termine con considerazioni di lungo periodo?
- E' incoraggiata la condivisione delle informazioni di ritorno e dei piani futuri tra l'organizzazione ed i fornitori/ partner della catena di fornitura per promuovere e raggiungere reciproci benefici?

## Gestire i fornitori come partner integrati: elementi minimali ed es.

- **Archivi ed elenchi fornitori:**
  - Domiciliatari/Corrispondenti
  - Periti, Esperti e consulenti
  - Fornitori di prodotto (approvvigionamenti);
  - **Standards (di selezione e mantenimento);**
  - **DELEGA: Istruzioni preventiva; Verifica successiva;**
  - **Valutazione annuale (rispondono ai requisiti di Studio???)**

v. Es. Elenchi fornitori

## IV. PRINCIPIO TQM: APPROCCIO PER PROCESSI

o **APPROCCIO PER PROCESSI** (Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo);

## PRINCIPIO TQM: APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE

«Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati, contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi».

## Quesiti per autovalutazione:

- o Le attività, le risorse, i processi e "gli elementi in uscita", sono gestiti in modo interconnesso?
- o Le "capacità" delle attività, persone e processi, sono analizzate e comprese, con l'obiettivo di raggiungere migliori risultati?
- o La direzione è in grado di individuare potenziali rischi? Tiene conto degli impatti degli stessi, nelle relazioni con clienti, fornitori e altre parti interessate?

# UNI EN ISO 9001:2008 - Approccio per processi

MIGLIORAMENTO CONTINUATIVO  
DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'



## L'approccio per "processi"

*Ma.. nel contesto dello Studio legale, cosa vuol dire sviluppare l'"approccio per processi"?*

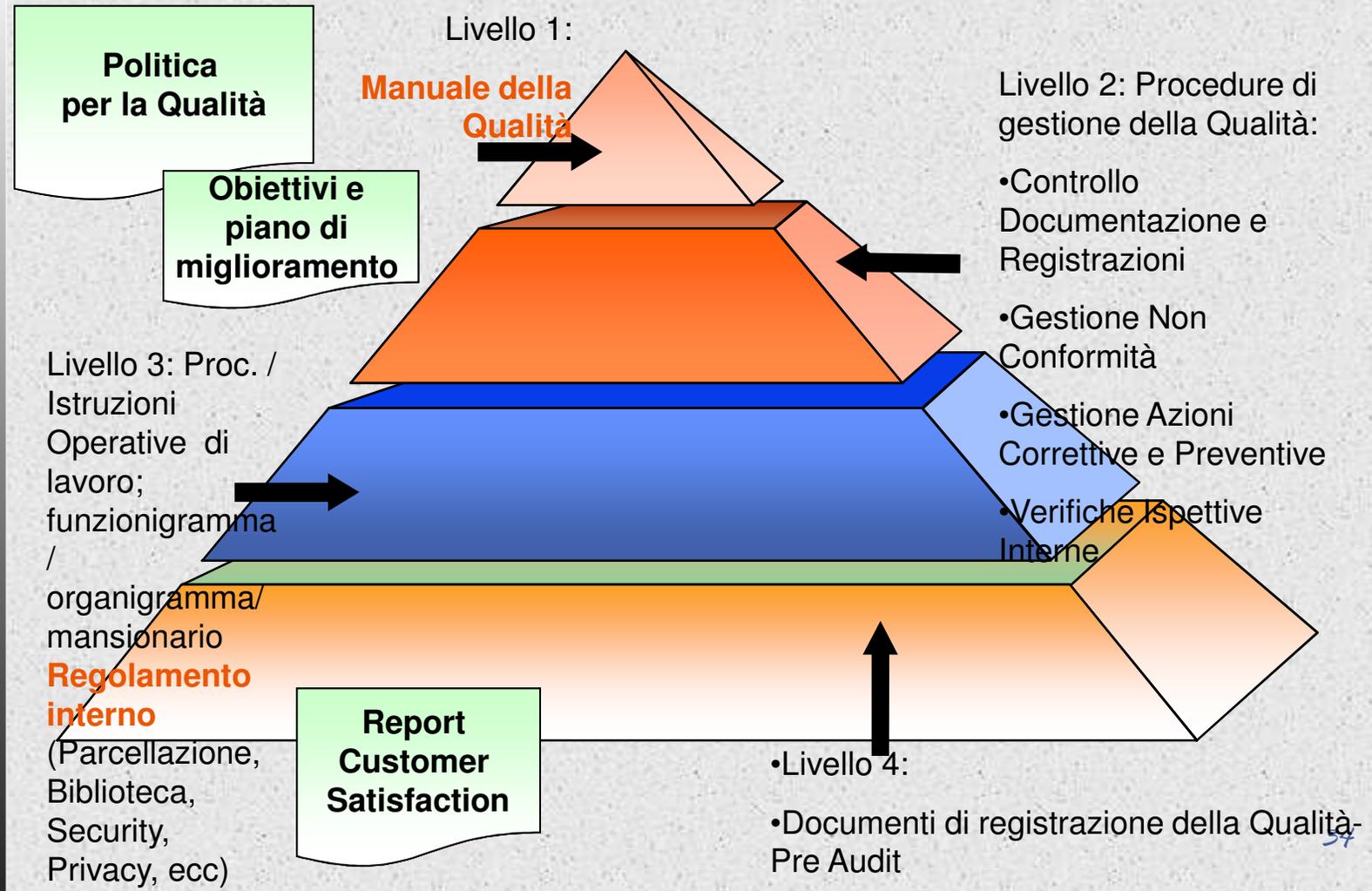
*Come si realizza l'approccio sistemico?*

## L'approccio per processi: steps

1. **Individuare i processi dello Studio (mappare):** tipizzarli nel loro iter, e per fasi
2. **Lavorare sulle risorse umane** (criteri/standard di selezione; lavorare sulla componente motivazionale; **ricercare "l'allineamento"** = valori/obiettivi individuali valori ed obiettivi dell'organizzazione; lavorare sulla formazione; considerare i fornitori esterni come partner integrati;
3. **Scrivere le regole organizzative:** MQ ("chi fa cosa come lo deve fare e quando, sotto il controllo di chi"); Politica ed obiettivi; Quadro delle responsabilità e le autorità; Codificare compiti e mansioni; Formalizzare istruzioni operative per ogni livello funzionale; Avere procedure operative; **(gestire)**
4. **Non lasciare nulla al caso:** pianificare le attività correlate a ciascun processo -progettazione e sviluppo; fare l'analisi dei dati e delle informazioni; gestire i controlli → perseguire il miglioramento continuo; **(gestire)**

## Come realizzare l'approccio sistemico?

**DEFINIRE ESATTAMENTE "Chi fa che cosa, come, quando, sotto il controllo di chi"**



## (Segue) PAM e indicatori: cenni

In ogni organizzazione produttiva, le variabili più importanti da monitorare e tenere sotto controllo attengono in particolare a:

- i) utilizzo degli impianti e delle strumentazioni;
- ii) efficienza dei processi (i.e. rapporto tra attività effettive ed attività pianificate);
- iii) rendimento delle persone/produttività del lavoro;
- iv) scarto.

Gli indicatori sono "misure" che consentono di controllare le variabili di cui sopra, verso il raggiungimento di determinati obiettivi dati.

### Tipologie:

Indicatori di processo;

Indicatori comportamentali;

Indicatori di performance finanziaria.

### Strumenti:

SW di gestione

Questionari/moduli

registrazione

Audit interna

PRINCIPIO TQM -DECISIONI BASATE  
SUI DATI DI FATTO

«Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni».

## Applicazione del principio nello sviluppo operativo

### Quesiti per autovalutazione:

- i. Le decisioni dell'organizzazioni, sono basate su un'accurata analisi di fatti, dati, info? Sono ove necessario bilanciate con l'intuito derivante dall'esperienza? Sono efficaci?
- ii. La direzione assicura un adeguato accesso ai dati, alle informazioni, agli strumenti, per eseguire analisi efficaci?
- iii. La direzione assicura che le decisioni siano basate sul raggiungimento degli obiettivi a maggior valore aggiunto, evitando che i miglioramenti in un'area producano peggioramenti in un'altra?

## PRINCIPIO TQM -MIGLIORAMENTO CONTINUO

«Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione»

## Applicazione del principio nello sviluppo operativo

### Quesiti per autovalutazione:

1. La direzione incoraggia e supporta il miglioramento continuo, per raggiungere gli obiettivi, anche economico finanziari dell'organizzazione?
2. L'organizzazione dispone di un efficace sistema di monitoraggio e misurazione per seguire l'andamento e valutare i risultati?
3. La direzione riconosce e conferma l'ottenimento degli obiettivi/risultati?

**Grazie per l'attenzione!**

**Avv. Giovanna Raffaella Stumpo**

[avv.grstumpo@libero.it](mailto:avv.grstumpo@libero.it)

[www.giovanna.stumpo.name](http://www.giovanna.stumpo.name)

**+39 02 5450007**

**+ 39 333 3446353**

