

Time to Build Legal Management Consulting

White Paper
Aprile 2021



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Premessa

LMC | Legal Management Consulting

È un nuovo approccio sistemico e multidisciplinare alla gestione dei dipartimenti legali *in-house*, sviluppato per le funzioni legali interne da avvocati, con l'ausilio di altri esperti. Ha come oggetto l'analisi di modelli operativi, *work-sourcing*, tecnologia, e gestione dei costi.

Definisce la strategia di gestione della funzione legale interna in aderenza al modello di *business* dell'azienda, gestisce il rischio legale, misura il valore prodotto. Consente ai dipartimenti legali di migliorare i propri modelli operativi, di fornire servizi integrati in modo più rapido ed efficiente, e di aumentare il valore che forniscono all'azienda.

Deloitte Legal al fianco dei General Counsel

I General Counsel di oggi si trovano ad affrontare molteplici sfide: un ambiente normativo sempre più regolamentato, la globalizzazione di massa del business, l'accelerazione dei progressi tecnologici, l'aumento della complessità e della domanda da parte del business.

Ciò sta creando un carico di lavoro insostenibile per gli uffici legali interni.

L'attuale panorama costituisce però anche un'ottima occasione per ripensare un nuovo modello di gestione dei dipartimenti legali, adatto a trarre il maggior valore possibile dal complesso quadro contemporaneo.

L'**LMC** è questo: uno strumento innovativo per la crescita delle aziende e dei dipartimenti legali, per la valorizzazione professionale dei legali *in house*.

Deloitte Legal in questo percorso è al vostro fianco.

1

I servizi legali di domani, oggi

I General Counsel sono chiamati a elevare il proprio ruolo | Come cambia la domanda dei servizi legali

The changing business landscape



Global businesses need to:

- Understand, manage and have better visibility of its structure
- Have confidence in their reporting to ensure cost-efficient compliance
- Manage risk and reputation issues

I General Counsel sono chiamati a elevare il proprio ruolo

I GC possono elevare il proprio ruolo nelle organizzazioni, contribuendo al pensiero strategico e alla creazione misurabile di valore.

La comunità legale *in-house* deve assumere un ruolo di guida e stimolo di una evoluzione a più ampio raggio e crediamo che con analisi e consapevolezza i GC possano espandere la loro influenza anche oltre l'ambito aziendale.

Con colleghi esperti di IT, management e gestione del rischio, sviluppiamo soluzioni che migliorano l'efficacia delle funzioni legali interne, implementando nuovi processi e modelli organizzativi e sfruttando la tecnologia. *General Counsel* e *Chief Legal Officer* sono con Deloitte Legal pionieri di nuovi approcci al legal management.

Come cambia la domanda dei servizi legali

Da un'indagine condotta nel 2016, e che ha coinvolto alcuni tra i principali chief legal officer (CLO) in Europa, oltre ad alcuni chief executive officer (CEO) e chief financial officer (CFO), sono emerse tendenze - confermate dal successivo andamento delle attività - secondo le quali il mercato dei servizi legali è in crescita, ma stanno cambiando i modelli d'acquisto. In sintesi:

¹ 243 indagini via web e 30 interviste qualitative di lunga durata, in 33 Paesi di 5 continenti effettuate tra 2015 e 2016

- Le sfide includono la *compliance* globale e il *do more with less*, accentuate dalla velocità del business e dalla necessità di un uso appropriato della tecnologia.
- Emerge l'esigenza di un'assistenza integrata (non solo giuridica, ma completa di competenze industriali, commerciali, connesse all'economia digitale) e transfrontaliera.
- È costante la ricerca di tecnologie adeguate alle proprie esigenze, da utilizzare e condividere su piattaforme integrate.
- Aumenta la domanda di servizi legali alternativi (ALSP) e la disponibilità ad acquistare servizi legali da uno studio legale non tradizionale.
- Pianificazione e *budget* incidono in maniera crescente sulla richiesta di tariffe fisse o collegate al valore apportato; insieme, emerge il bisogno di maggiore trasparenza.

Cresce la spesa legale | La domanda di servizi legali è in crescita, soprattutto in alcune aree: *compliance* (per il 49% degli intervistati), fusioni e acquisizioni (42%) e contenzioso (39%). La *compliance* globale, in particolare, è percepita dagli avvocati *in-house* come una questione di fondamentale importanza.

Cambiano i modelli di acquisto | Gli studi legali tradizionali risultano non più in grado di soddisfare le esigenze del *business*. La maggioranza degli intervistati (55%) aveva preso in considerazione una revisione significativa delle modalità di incarico dei propri consulenti legali.

Consulenza integrata, transfrontaliera e non solo giuridica | Si ritiene che gli studi legali debbano coordinarsi con altri fornitori di servizi professionali, per poter offrire servizi integrati multidisciplinari.

Più della metà degli intervistati è intenzionata ad acquistare servizi professionali da uno studio legale non

Biggest challenges faced in running or working in the corporate function



Participant responses

- Doing more with less
- Global compliance
- The speed of business
- Using technology appropriately

tradizionale, che offra una più ampia gamma di servizi specialistici, anche non strettamente legali: servono competenze industriali e commerciali, in materia digitale, di *data privacy* e di sicurezza informatica, oltre che proattività nella condivisione delle conoscenze tra le varie giurisdizioni.

Tariffe fisse, valore aggiunto e trasparenza | Gli intervistati chiedono onorari fissi, o con un tetto massimo. Il 27% di loro auspica una forma di *pricing* basato sul valore portato dalle consulenze ricevute.

Do more with less, tecnologia, velocità | Fare di più con meno, uso appropriato della tecnologia e velocità del

business sono le altre grandi sfide che, nell'opinione degli intervistati, i dipartimenti legali *in-house* si troveranno a fronteggiare. Per la maggioranza dei partecipanti (77%) la tecnologia non ha per il momento sostituito i compiti degli avvocati *in-house*, ma per oltre la metà (52%) questo avverrà nei prossimi cinque anni.

Occorrono tecnologie migliori, customizzate e più facili da condividere su piattaforme integrate.

2

La risposta alle nuove esigenze

Maggiore complessità, nuovi modelli operativi | LMC e Deloitte Legal | LMC: un servizio su misura per ogni cliente | Il Legal Operating Model | Il processo legale: nuovi bisogni | Work-sourcing: nuovi modelli | Selezione: per un metodo efficace | Tecnologia al servizio dei legali in-house | Dati: il nuovo plusvalore | I ruoli del GC | Gestire il cambiamento | Strategia | Gestire il rischio legale | Sfide e opportunità | Sostenere la ricerca

Maggiore complessità, nuovi modelli operativi

Ai dipartimenti legali *in-house* si chiede sempre più spesso di fare di più che rimanere al passo con le esigenze commerciali della propria azienda utilizzando le stesse o minori risorse. L'odierno *General Counsel* (GC) deve affrontare molte sfide: un contesto normativo più articolato, la globalizzazione delle imprese e l'accelerazione dei progressi tecnologici. Tutto ciò si traduce in un aumento della complessità delle attività e delle pretese dell'azienda, tali da creare un carico di lavoro insostenibile per i dipartimenti legali. L'attuale contesto costituisce quindi un motivo più che valido per i dipartimenti legali per ripensare il proprio modello operativo, raggiungere una maggiore efficienza e aumentare il valore che sono in grado di fornire all'azienda.

LMC e Deloitte Legal

L'esperienza maturata in ambito legale, consulenziale e di risk management consente un'analisi volta ad individuare un approccio disciplinato e sistematico alla gestione dei dipartimenti legali *in-house* mediante il **Legal Management Consulting**. Il mondo legale si sta trasformando e Deloitte Legal sta sviluppando gli strumenti per aiutare le imprese e i dipartimenti legali in questo periodo di trasformazione. Il lavoro di Deloitte Legal per l'LMC è stato ispirato da due fattori molto diversi:

- **Studio del mercato legale globale** | Abbiamo intervistato i GC e condotto una ricerca formale con GC, CEO, CFO e altri dirigenti di alto livello; ne abbiamo ricavato la crescente necessità di un approccio molto più disciplinato e sistematico alla gestione dei dipartimenti legali.
- **Consulenza sulla gestione fiscale** | È stato il core del nostro lavoro nell'ultimo decennio: il TMC di Deloitte è oggi un servizio globale e multidisciplinare che assiste i dipartimenti fiscali e i direttori fiscali con strategie adeguate e li consiglia sui modelli operativi e sulla tecnologia.

La nascita dell'LMC

Abbiamo quindi deciso di attingere alle nostre esperienze nei diversi ambiti del business e di applicarne le migliori metodologie anche ai dipartimenti legali *in-house*, nel rispetto dell'esigenza di rigore sostanziale e procedurale nelle funzioni legali di un avvocato *in-house*.

Quando abbiamo suggerito questa idea agli avvocati, abbiamo scoperto notevoli punti di contatto e sinergie; quando abbiamo svelato l'idea dell'LMC durante le ricerche e le discussioni, il feedback è stato incoraggiante.

LMC: un servizio su misura per ogni cliente

L'LMC si basa sulla consulenza manageriale tradizionale, sui servizi per la gestione dei rischi e per la gestione fiscale.

È una raccolta di modelli, strutture e sistemi che aiutano gli avvocati *in-house* a gestire i loro dipartimenti in modo efficiente e completo e a soddisfare le esigenze proprie e del *business*, concentrandosi su modelli operativi, tecnologia, *work-sourcing* e gestione dei costi.

I dipartimenti legali in-house sono sotto pressioni senza precedenti

Lo prova la nostra ricerca. Sia dall'interno che dall'esterno si chiede di dimostrare il valore apportato, gestire i rischi, contenere i costi, abbracciare nuovi modi di lavorare, introdurre la tecnologia, operare a livello globale e allinearsi con le proprie organizzazioni. L'LMC risponde a questa esigenza.

È un momento di trasformazione ed è tempo di trasformarsi

L'LMC è stato progettato per aiutare i GC a gestire e trasformare i propri dipartimenti in modo controllato e metodico, per passare da cambiamenti frammentari e dettati dalle urgenze (*fire-fighting approach*) a una transizione più strutturata.

Questo il piano di Deloitte Legal

Perfezionare l'LMC insieme ai clienti che ne usufruiscono, in modo da creare esattamente il servizio che i clienti vogliono.

I paragrafi che seguono contengono una **overview dei principali elementi dell'LMC**, che verranno poi analizzati nel dettaglio nei capitoli successivi.

Il Legal Operating Model

Benefici con i “modelli operativi legali”

L'esperienza e le ricerche svolte suggeriscono che gli avvocati *in-house* trarrebbero beneficio da una riflessione sulla forma futura dei loro dipartimenti, secondo quelli che chiamiamo “modelli operativi legali”.

Questi modelli specificano come sono organizzate le operazioni legali per fornire servizi alle rispettive aziende. Il “modello operativo LMC” include la direzione strategica del dipartimento legale, la *governance* della funzione, i compiti e i servizi necessari, gli strumenti o le infrastrutture che supportano queste attività.

I modelli portano chiarezza

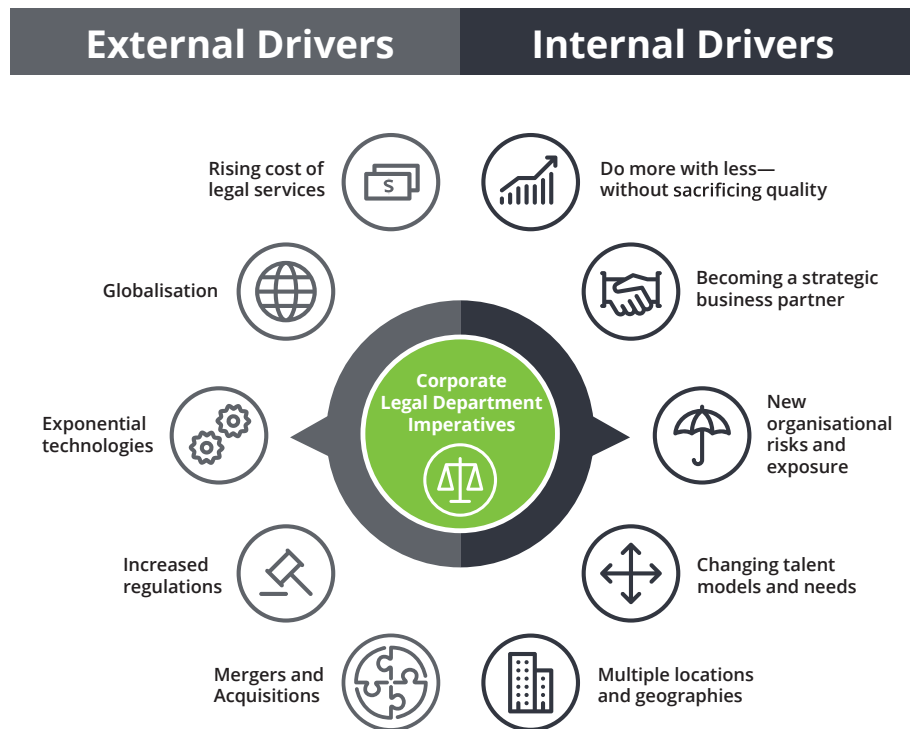
In un dipartimento legale è sempre presente un qualche tipo di modello operativo, sebbene i legali interni possano non averne consapevolezza. L'esperienza in ambiti simili suggerisce che un modello operativo definito aiuta a stabilire una direzione esplicita di crescita in qualsiasi impresa. I modelli infatti:

- Portano chiarezza a coloro che lavorano all'interno dell'azienda e ai loro clienti.
- Forniscono un banco di prova sistematico da confrontare con aziende simili.
- Aiutano a valutare le performance operative (efficienza, efficacia e soddisfazione del cliente).
- Sono uno strumento utile nella pianificazione di qualsiasi riorganizzazione strutturale.

Organizzazioni e modelli: buone pratiche

Non esiste un unico modello operativo ottimale per tutti i dipartimenti legali, ma ne esiste di certo uno più adeguato di altri per l'organizzazione in cui il dipartimento legale opera.

Tuttavia, modelli *standard* stanno cominciando a emergere, sia che si tratti di organizzazioni *in-source* o *out-source*, centralizzate o decentralizzate, *on-shore* o *off-shore*, che integrino o meno l'attività legale e la *compliance*. È ora possibile identificare alcune buone pratiche in relazione alle modalità operative, tenendo conto delle più ampie esigenze di un'organizzazione.



Le trasformazioni in atto

Molti GC e CLO stanno prevedendo una trasformazione nel funzionamento dei loro reparti nei prossimi anni e i dipartimenti legali iniziano ad affrontare il proprio percorso di trasformazione da un modello operativo all'altro. Sono messi in opera nuovi modelli di erogazione dei servizi, spesso basati sulla tecnologia e attenti a temi come ambiente e sostenibilità, che sono in grado di mettere in discussione e rendere più efficiente il lavoro degli avvocati interni e quello degli studi legali esterni.

Il processo legale: nuovi bisogni I bisogni dei clienti degli studi legali

I corsi di giurisprudenza insegnano a concentrarsi sulle circostanze uniche di ogni fattispecie. I clienti degli studi legali sono invece sempre più alla ricerca di una standardizzazione dei processi, in cui gli avvocati si occupino di compiti che siano sostanzialmente simili al lavoro dagli stessi già svolto in passato. Gli avvocati sono quindi spesso selezionati proprio in base alla loro esperienza, con l'aspettativa che essa porti a una maggiore efficienza.

L'analisi dei processi legali: una nuova disciplina

L'analisi dei processi legali, disciplina nata negli ultimi anni, affronta il lavoro legale orientandolo al processo. È in linea con l'approccio che abbiamo adottato in materia fiscale nell'ultimo decennio.

Gli analisti di processi legali: persone chiave nel servizio LMC

Gli analisti di processi legali sono specializzati nell'esaminare come è svolto il lavoro legale, nel mappare i compiti coinvolti e il flusso di lavoro. Cercano i colli di bottiglia e le inefficienze e le superano: a volte apportando modeste modifiche alle mappe dei processi, più spesso ridisegnando completamente i processi legali stessi.

Per l'efficienza e la qualità

Affidarsi agli analisti dei processi legali può essere il primo passo, perché:

- Con metodo e sistematicità valutano e migliorano il modo in cui si svolge il lavoro, anche quando il lavoro legale è disaggregato prima di essere assegnato alla fonte o alle fonti più efficienti. Il primo passo verso la disaggregazione è un'analisi dei compiti e dei flussi esistenti.

- Forniscono una base per la gestione legale del progetto. L'analisi del lavoro legale comporta infatti la definizione di pietre miliari e scale temporali che possono essere monitorate e misurate.

Work-sourcing: nuovi modelli

In- e out-sourcing: modelli ciclici?

Fino al 2010 gli avvocati *in-house* hanno dovuto affrontare una scelta piuttosto semplice per condurre un affare o gestire una controversia: provvedere essi stessi, incaricare uno studio legale esterno o un *mix* di entrambi. Di norma le aziende avevano grandi dipartimenti legali interni con una piccola quantità di lavoro svolto da esterni. In seguito si è andati verso team interni molto più snelli. Ora sembra che si stia tornando verso un aumento delle funzioni interne. Non è chiaro se siano modelli ciclici.

Nuovi modelli di sourcing

Sta avvenendo un cambiamento più importante, perché ci sono ora molte opzioni, che vanno oltre *l'in-* e *outsourcing*, fondate sulle due grandi categorie del lavoro umano e della tecnologia. Sono emersi quindi diversi nuovi modelli di lavoro: *outsourcing*, *off-shoring*, subappalto, *near-shoring*, lavoro paralegale e altri. L'idea comune è quella di ottenere parte del lavoro routinario a costi generali molto più bassi riducendo quelli per personale, infrastrutture e operazioni. A volte queste risorse a basso costo sono ancora parte del *business*; altre volte, invece, il lavoro è passato a fornitori terzi, come gli *outsourcer* dei processi legali.

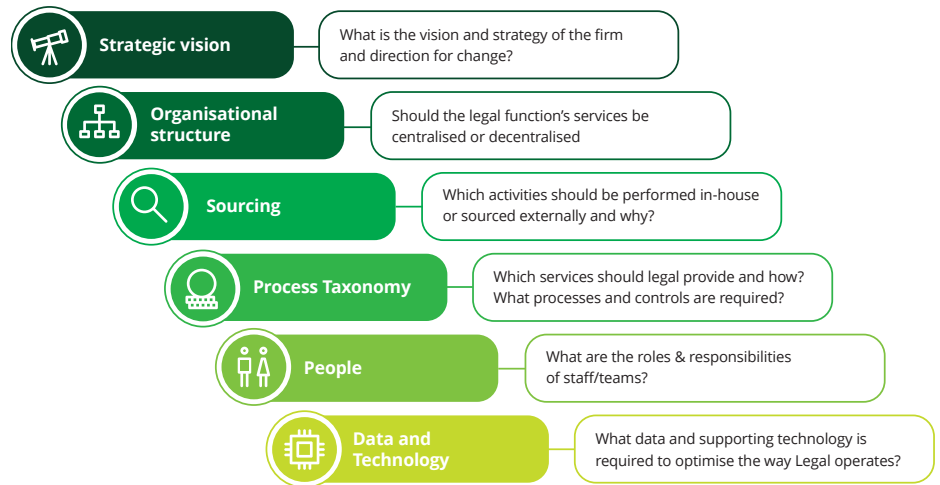
Equilibrio tra risorse interne ed esterne, tra persone e macchine

È una grande sfida, nella gestione di singoli progetti e nei progetti particolari, per i quali è possibile "disaggregare" il lavoro: un lavoro specifico può essere ottenuto tramite diverse fonti. Quando ciò accade, è necessaria una solida gestione del progetto, per garantire che tutte le linee di lavoro siano riunite in modo efficace.

Per le strategie di sourcing

Si può fare riferimento all'esperienza già maturata dai dipartimenti fiscali sui vari modi in cui potrebbero utilizzare le

Some layers of the Operating Model



risorse per i propri progetti: da un unico fornitore, fino a combinazioni molto più complesse di fornitori. Si possono utilizzare tecniche esistenti per identificare le migliori opzioni per particolari clienti e adattarele ai dipartimenti legali, per assisterli nella definizione della loro strategia.

Selezione: per un metodo efficace

Metodi di selezione specifici

Si possono sfruttare le strategie di approvvigionamento e di selezione esistenti, si può studiare la migliore impostazione per il lavoro quotidiano e per le particolari esigenze di progetti speciali. Nella consulenza strategica e fiscale vengono utilizzati metodi di selezione e di gestione della richiesta di proposta (Request For Proposal, RFP); su quella esperienza, se ne possono elaborare di specifici per i fornitori di servizi dei dipartimenti legali, che risultano del tutto appropriati.

È importante riconoscere e accogliere con favore il coinvolgimento di specialisti esperti nell'approvvigionamento e, quando opportuno, di gare online e di confronto prezzi.

I panel: uno strumento da usare al meglio

Molti Studi Legali e GC esprimono riserve sull'uso dei *panel*: alcuni sullo strumento in sé; altri, pur di massima favorevoli,

ritengono che il processo di selezione sia in genere troppo complicato e lungo.

Sembra potersi considerare che:

- I *panel* possono essere utili, ma sono spesso utilizzati quando bastano metodi meno formali.
- La metodologia può essere molto migliorata.

Due questioni correlate: accordi sulle tariffe alternative e gestione della spesa

Esistono molti approcci alla tariffazione, ma sembrano non fornire i risparmi di cui i GC dicono di avere bisogno.

Molti *Alternative Fee Arrangements* (AFAs) sono solo variazioni sulle proposte di fatturazione oraria e non offrono proposte sufficientemente diverse.

I dipartimenti interni richiedono risparmi basati più su nuovi modelli di lavoro e tecnologie, che su nuovi modelli di prezzo.

I risparmi sulla gestione della spesa sono possibili con sistemi di fatturazione elettronica.

Molto più popolari negli Stati Uniti che nel Regno Unito, non sono facili da introdurre.

In particolare, le resistenze vengono dai dipartimenti tecnologici, soprattutto nelle istituzioni finanziarie. Deloitte Legal LMC è attrezzata per affrontare anche le sfide tecniche e culturali.

Tecnologia al servizio dei legali in-house

Avvocati in-house e IT: un rapporto non facile

Perché:

- La maggior parte dei dipartimenti IT non ha esperienza con la tecnologia legale e non ne è interessata.
- Pochi dipartimenti legali in-house hanno i propri esperti IT.
- Poche pubblicazioni o organizzazioni guidano i GC nel labirinto di opzioni disponibili.
- La maggior parte dei dipartimenti legali si limita ad applicazioni generiche, con sistemi locali e strumenti forniti da studi legali.

Sistemi che fanno la differenza

Per molto tempo gli stessi limiti hanno riguardato anche i dipartimenti fiscali, quando si è iniziato a introdurre rigore e disciplina nella relativa tecnologia.

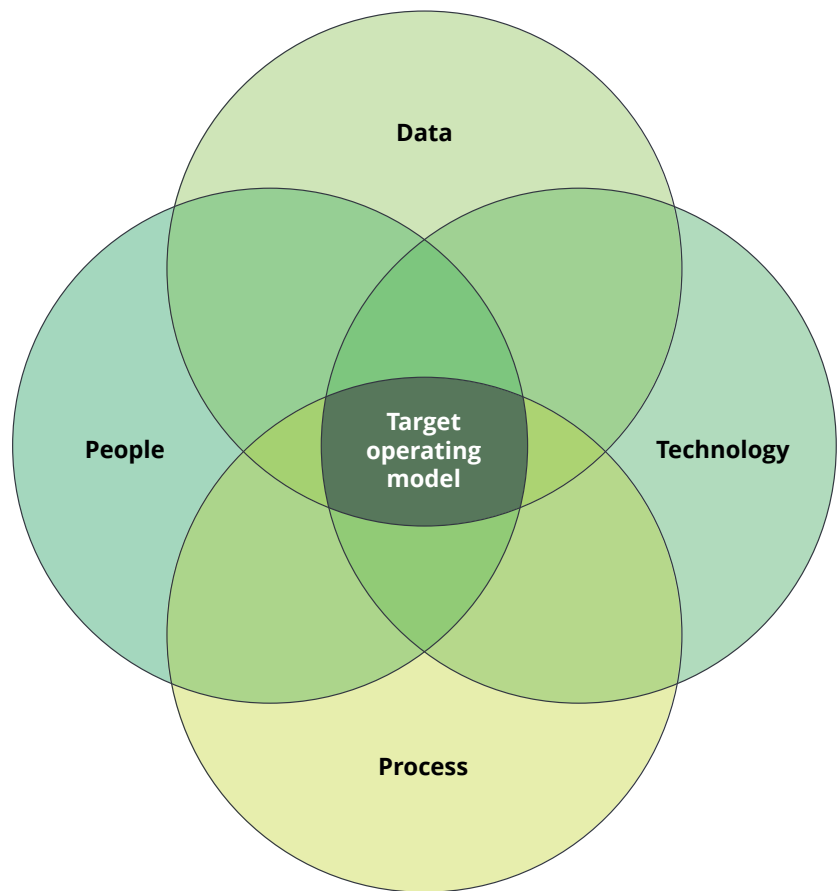
Con l'LMC si vuole raggiungere lo stesso obiettivo anche per gli uffici legali *in-house*, perciò:

- Si sta creando una mappa delle più rilevanti categorie di sistemi, un database di pacchetti disponibili e un *framework* per aiutarli a definire i loro requisiti e decidere quindi se costruire o acquistare.
- Si può anche selezionare i fornitori più appropriati, garantire un'implementazione tempestiva ed efficace e avviare una formazione mirata.

Molti avvocati trovano che la tecnologia sia disorientante: ecco perché l'LMC sta introducendo sistemi che fanno la differenza, con la formazione e con la pianificazione dei processi.

La tecnologia legale può impattare sul business in modo profondo e incisivo

- Riducendo i costi del lavoro di *routine* (come la revisione dei documenti nei contenziosi e nelle analisi di *due diligence*, le attività di *compliance* aziendale).
- Aumentando la qualità e la coerenza (per esempio nell'automazione dei documenti).
- Gestendo il carico di lavoro del dipartimento (sistemi di monitoraggio delle attività).



- Condividendo conoscenze e *know-how* (*social network*).
- Gestendo i contratti in modo efficiente (gestione del ciclo di vita dei contratti, automazione dei documenti e *blockchain*).
- Attuando la gestione del rischio (analisi documentale basata sull'intelligenza artificiale).

Molte di queste tecnologie sono già consolidate. Per altre occorre un adattamento per l'uso legale, come i sistemi di monitoraggio del flusso di lavoro e delle scadenze o gli strumenti globali di gestione dei rischi.

Due modi complementari per valutare quali tecnologie siano più adatte

- Iniziare con l'imperativo di *business*: riduzione dei costi e uso di tecnologie funzionali a questo obiettivo.
- Esaminare il lavoro del dipartimento e considerare l'impatto tecnologico per ogni categoria principale: trattative, controversie, pareri, *compliance* e operazioni straordinarie.

Per un rinnovamento incrementale

Il cambiamento è prima di tutto una sfida culturale. Per introdurre con successo la maggior parte dei sistemi è necessario un adattamento alla pratica lavorativa, altrimenti spesso accade che i benefici non siano realizzati in pieno. La nostra esperienza ci dice di non affrettare i cambiamenti in un unico "big bang": l'introduzione incrementale e misurata di nuovi sistemi è spesso più produttiva.

Dati: il nuovo plusvalore Il plusvalore dei dati

Persone, processi e tecnologia: le imprese di maggior successo sono quelle che combinano al meglio questi fattori. Ora è necessario aggiungerne un quarto: i dati. Negli ultimi anni, analisti e aziende si sono resi conto del loro valore: pensiamo a *Big Data*, intelligenza artificiale (AI), analisi predittiva, data science, *deep learning* e *machine learning*. Esistono oggi tecnologie che aiutano a classificare e a ricavare valore dai dati presenti nei sistemi.

Roles and responsibilities

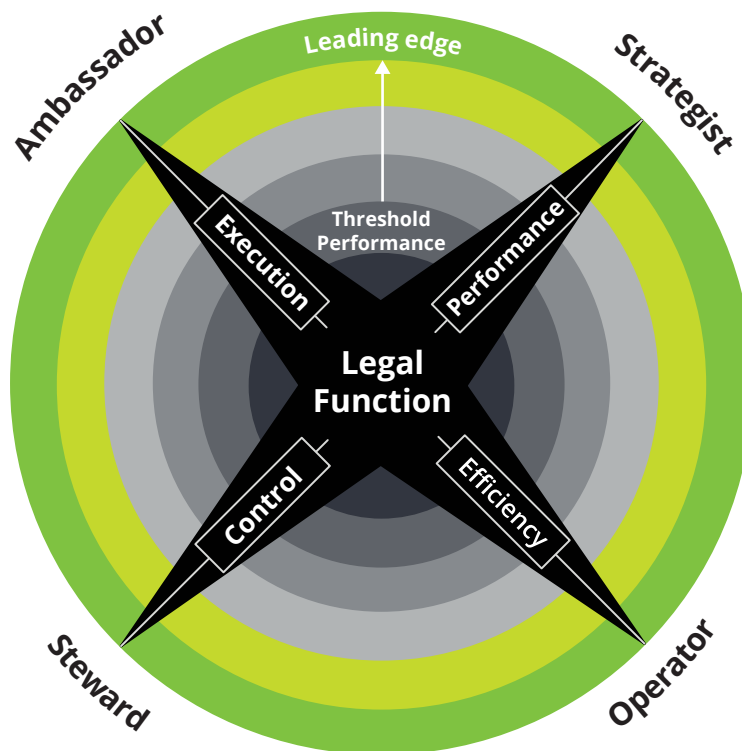
For the GC, and indeed the rest of the team it may be helpful to consider roles and responsibilities in terms of the expectations placed on the GC, the legal function and the individuals working in it by the wider organization. We call these the “four faces” of the General Counsel:

Responsible for representing the legal position internally and externally

- Create associations of trust and respect with key business stakeholders
- Communicate and negotiate with external parties (regulators, external counsel) creating relations of trust

Protect and preserve the assets of the organisation

- Effective legal defence
- Accurate and timely regulatory and legal compliance
- Negotiate, write and execute agreements and contracts
- Set internal governance policies
- Risk and crisis management
- Talent management and succession planning



Provide leadership in determining strategic direction and align with business strategies

- Legally-Effective business decision making
- Advise executives on commercial terms of deals
- Provide assistance with M&A, strategic partnerships, global joint ventures etc.
- Identify proactive solutions that will mitigate

Balance costs and service levels to fulfill responsibilities

- Meeting business KPIs
- Supervise external legal counsel
- Benchmarking
- Implement automation opportunities
- Evaluate alternate resource models (e.g. outsourcing; co-sourcing)

What is the remit of your responsibilities?

Il valore dei dati in campo legale

In campo legale è da tempo noto che i dati possono avere un valore, per esempio nel *benchmarking* o nella gestione della conoscenza legale.

I nuovi sistemi hanno un potenziale importante per la pratica del diritto: non operano solo su dati strutturati (come fogli di calcolo e sistemi di fatturazione elettronica), ma sono in grado di dare un senso ai dati non strutturati, come le e-mail e i documenti testuali.

Due esempi di gestione dei dati

- *Technology Assisted Review* (TAR, a volte chiamata anche Computer Assisted Review, CAR, e-disclosure o *predictive coding system*): soluzione basata sulla tecnologia per gestire grandi quantità di documenti in un contenzioso. Può ora affiancare gli avvocati e gli assistenti legali per la revisione dei set di documenti e per individuare quelli con maggiori probabilità di essere rilevanti.
- Sistemi sviluppati di recente per analizzare documenti simili (es.: per esercizi di *due diligence*): si stanno diffondendo e permetteranno notevoli risparmi sui costi. Chiedere ai propri consulenti esterni di utilizzarli è oggi una scelta dei dipartimenti legali *in-house*.

Gestione del rischio: qui il potenziale maggiore

È possibile utilizzare tecnologie di data science su enormi masse di dati di molte organizzazioni, per identificare i marcatori e i segnali di rischi legali e di *compliance*. Si possono utilizzare dati di clienti, pubblici e proprietari.

Queste analisi aiuteranno a implementare sistemi per avvisare, in tempo reale, di problemi legali imminenti.

I data scientist

La figura del data scientist è necessaria per una sofisticata analisi dei dati. Ci si avvale di tali figure per lavorare con i dipartimenti legali nell'utilizzo dei dati, per creare valore e prevenire i rischi.

I ruoli del GC

Nuovi ruoli per il GC

Poiché le attività legali e di *compliance* attirano sempre più l'interesse dei CdA e

degli investitori, i GC stanno diventando:

- Sempre più centrali nel commercio e nell'industria.
- I custodi della reputazione delle loro aziende, forse non nello *standard* delle mansioni, ma sicuramente quando emerge un problema.

Coerentemente con l'analisi di Deloitte per gli altri membri della *C-suite*, l'LMC identifica **quattro ruoli** del GC.

Ruolo 1: Ambasciatore | Impersonifica all'interno e all'esterno le questioni legali e il rischio legale. Nelle questioni più importanti, conduce la discussione con le controparti, le autorità pubbliche e regolatorie, i consulenti esterni; costruisce rispetto e fiducia con gli stakeholder chiave; è il primo punto di contatto per i leader che hanno bisogno di assistenza legale; sviluppa relazioni tra le organizzazioni.

Ruolo 2: Stratega | In tale ruolo il GC supera le turbolenze del servizio legale quotidiano per garantire la stabilità a lungo termine del supporto legale all'azienda. È coinvolto in tutto il ciclo di vita delle iniziative strategiche: nuovi mercati e prodotti, acquisizioni, indagini, controversie e altro. Siede accanto al CEO.

Ruolo 3: Steward | Gran parte della sua responsabilità sotto tale profilo è legata alla gestione del rischio, ma protegge anche la reputazione dell'azienda e controlla la *compliance*, i contratti e la *governance*.

Ruolo 4: Operatore | Gestisce il dipartimento legale come un'impresa ed è responsabile delle operazioni, della tecnologia, dei dati, dell'innovazione, dei processi, della gestione dei progetti e della selezione dei fornitori.

I GC possono svolgere con successo questi quattro ruoli solo se hanno una profonda conoscenza dei mercati in cui operano e una completa familiarità con la cultura, i valori, la direzione strategica e i rischi potenziali delle loro aziende.

Se svolge tutti e quattro i ruoli, il GC va considerato come una posizione a livello di consiglio di amministrazione.

Nomine di Chief Legal Officer (CLO)

Noti anche come direttori delle operazioni o capi dello staff legale, sono uno dei più significativi sviluppi recenti nel mondo dei dipartimenti legali *in-house*. I GC li

creano perché riconoscono che in molti dipartimenti non è possibile per una persona svolgere insieme i quattro ruoli. I CLO assumono quindi il ruolo di operatore e sono responsabili della gestione quotidiana del dipartimento.

Gestire il cambiamento

Il cambiamento è nelle cose. Il Legal Management Consulting intende:

- Trasformare il modo in cui sono gestiti i dipartimenti legali *in-house*.
- Introdurre nuove tecnologie, con diverse modalità di approvvigionamento della consulenza legale.
- Modificare le strutture operative con una nuova ripartizione di ruoli e responsabilità.

Gli ostacoli da superare

La maggior parte dei GC considera convincenti questi argomenti, ma ipotizza una serie di ostacoli:

- La maggior parte dei dipartimenti legali è già al limite, con scarsa capacità di introdurre nuove strutture di gestione.
- Cambiare una funzione interna suona come cercare di cambiarsi i vestiti mentre si va in bicicletta. I GC sostengono che solo una pausa delle funzioni quotidiane permetterebbe loro di gestire il cambiamento.
- Sembra che non ci sia tempo per la strategia, la pianificazione e ancor meno per i programmi di trasformazione.
- Alcuni dei loro avvocati *in-house* potrebbero essere conservatori e resistenti ai cambiamenti nella gestione del lavoro.
- Non esiste un budget per il cambiamento.

Le risposte: struttura e responsabilità

Ostacoli simili sono già stati affrontati e superati dai dipartimenti fiscali, apprendendo che il cambiamento radicale e benefico di rado avviene spontaneamente. Per passare da una funzione legale tradizionale a un dipartimento che fornisce capacità tecniche e umane valide per i prossimi dieci anni sono necessari:

- Un processo strutturato e gestito.
- Attribuire a un dirigente una chiara responsabilità per il cambiamento,

garantendogli un supporto incondizionato. Se esiste, ha senso che questo sia il CLO e che abbia il tempo da dedicare all'iniziativa.

- Individuare un catalizzatore. Può essere interno dell'azienda, ma non del dipartimento legale, o di un'organizzazione esterna. Può spingere il progetto e richiedere regolarmente rapporti di avanzamento delle attività, accelerando l'attuazione.

Il ruolo dei leader

È essenziale che:

- I leader forniscano una visione chiara del programma e della direzione del percorso di trasformazione.
- La visione sia sostenuta da un chiaro imperativo aziendale: se non c'è un beneficio rilevante, non ha molto senso apportare una tale rivoluzione.
- Ci sia un piano strategico, supportato dalla gestione del progetto.

La struttura è necessaria

Per molti avvocati, questo tipo di struttura può sembrare eccessiva. Se non è adottato questo approccio, la trasformazione rischia di fallire, deludere, richiedere troppo tempo, o non iniziare affatto.

Strategia

Un approccio pratico alla pianificazione strategica

Un approccio pratico alla strategia esiste, e può migliorare di molto il lavoro dei dipartimenti.

Tecniche simili in campo giuridico possono eliminare il sentimento di diffidenza che molti avvocati nutrono per la strategia, considerata irrilevante per la consulenza legale e connotata da terminologia complessa.

Il ruolo dell'LMC

Fornire un quadro di riferimento collaudato per il lavoro strategico in modo che i dipartimenti legali possano pianificare le proprie future strategie di posizionamento in maniera chiara e strutturata.

L'LMC non propone ai clienti raccomandazioni *standard* più o meno specifiche.

Il pensiero strategico, in generale, non deve essere affidato a consulenti esterni.

Gestire il rischio legale Chief Legal Officer e il rischio

Le ricerche hanno mostrato che:

- La maggior parte dei CLO ritiene di operare nel settore della gestione del rischio.
- Risultano essere pochi gli strumenti messi in pratica per la gestione sistematica ed efficace del rischio.
- Applicando sistemi e metodi sviluppati con successo in altri ambiti possiamo disporre di un quadro di riferimento per identificare, valutare, monitorare e rendicontare i rischi legali e di *compliance*.
- Sono tuttavia necessarie nuove competenze, ruoli e responsabilità, per consentire ai dipartimenti *in-house* (legale e *compliance*) di passare dalla reazione al rischio che si è ormai verificato alla sua prevenzione.

I principali rischi gestiti oggi dai dipartimenti legali *in-house*

Riguardano la *compliance* legale e la reputazione, e raramente hanno origine nel dipartimento stesso.

I GC temono che la maggior parte dei rischi derivi da attività e comportamenti trasversali tra le funzioni aziendali, senza controllo dei GC stessi e senza visibilità da parte del management. Temono che anche i loro dipendenti più onesti possano inconsapevolmente violare una normativa locale o mettere in atto un processo anti-concorrenziale che aumenta l'esposizione dell'azienda.

Integrazione, reporting e comunicazione

I rischi operativi, commerciali, legali e di *compliance*, dovrebbero essere gestiti con l'integrazione di sistemi e processi. Sono necessarie nuove linee di reporting e nuovi canali di comunicazione.

Sfide e opportunità

Come possono gli avvocati *in-house* dimostrare valore ai loro clienti?

A differenza di ciò che accade per esempio per gli esperti fiscali, è meno ovvio misurare il contributo degli avvocati.

Come attribuire un valore numerico a una catastrofe scongiurata, a una controversia prevenuta o a una violazione evitata? Forse il miglior dipartimento legale *in-house* è il meno visibile all'interno dell'organizzazione, poiché previene efficacemente le problematiche legali. Il nuovo approccio verso la creazione di valore anche da parte delle funzioni "di supporto" sta modificando tale paradigma.

Le nuove sfide del dipartimento legale *in-house*

Sono un contesto normativo più severo, maggiori carichi di lavoro, accelerazione del progresso tecnologico e crescenti richieste delle aziende perché i GC e i dipartimenti legali stiano al passo con le esigenze commerciali e facciano di più con le stesse o con minori risorse.

Trasformare un'area del *business* e creare maggior valore per l'azienda

Ci sono le condizioni:

- L'attuale panorama imprenditoriale può essere un'opportunità.
- L'evoluzione delle normative, le innovazioni tecnologiche e la globalizzazione danno motivo ai dipartimenti legali per cambiare il modello operativo, essere più efficienti e aumentare il valore che creano per la propria azienda.

Deloitte Legal per i GC

La disciplina dell'LMC è stata elaborata per aiutare i GC a superare le sfide che i dipartimenti legali stanno affrontando oggi.

Per svilupparla, si sono riuniti i maggiori esperti in diritto, trasformazione dei modelli operativi, *business* e tecnologia, focalizzandosi su come modernizzare il modo in cui sono affrontate le esigenze legali.

L'LMC si basa su un approccio multidisciplinare e integrato che comprende tre componenti essenziali:

- Consulenza manageriale.
- Servizi di consulenza sui rischi.
- Competenza nella gestione operativa del dipartimento legale.

Sostenere la ricerca

Ricerca e dati alla base di questo documento

Sono state utilizzate ricerche condotte direttamente da o per conto di Deloitte, da altre persone come Richard Susskind e Mari Sako, o da organizzazioni, come l'Associazione olandese dei GC.

Sono state usate anche fonti meno formali, quali incontri faccia a faccia con i consulenti interni, discussioni in seminari ed eventi, pubblicazioni e commenti dei GC. Combinate, tutte queste fonti offrono un quadro in evoluzione del mercato legale.

Oltre la ricerca, oltre i dati: immaginare

La ricerca e i dati possono indicare, per esempio, le migliori prassi utilizzate nel passato e permettere di compilare casi studio interessanti. Tuttavia, non possono dare origine direttamente all'innovazione: copiare le migliori pratiche altrui non significa innovare. Idee nuove e approcci del tutto nuovi nascono dall'attività immaginativa e creativa degli esseri umani. Non esiste una scorta infinita di soluzioni innovative, ma le tecniche LMC utilizzate da esperti e abilitatori aiutano i dipartimenti legali a pensare e a lavorare in modo diverso.

Nuovi metodi di ricerca

I nuovi ed entusiasmanti metodi di ricerca, in particolare nel campo dei *big data* e dell'analisi predittiva, potrebbero favorire la comprensione del mondo legale. Perciò investiamo molto in questi settore emergenti.

Proseguire la ricerca

È necessario continuare a rinfrescare il pensiero e gli strumenti alla luce dell'esperienza. Sono quindi necessarie ulteriori ricerche in molte direzioni. Ne faremo noi, magari nella Deloitte University; ne suggeriremo; ne saranno effettuate da altre imprese e università, e noi le seguiremo attentamente.

Evoluzione e avanguardia

In un mondo in continua evoluzione, occorre rimanere al passo con le tendenze del mercato e del settore e con le nuove offerte e servizi basati sulla tecnologia.



3

Il legal operating model

Stato dell'arte e prospettive | Il Modello operativo | Partire dalla tecnologia non è la risposta | L'importanza della strategia | Governance | Ruoli e responsabilità | Supporto alla funzione legale | Le persone giuste nel posto giusto | Adottare la tecnologia | Processi, gestione delle problematiche e delle informazioni (Management Information) | Gestione del rischio legale

Stato dell'arte e prospettive Tre punti fermi per il presente

- L'analisi dei modelli operativi include direzione strategica e *governance* della funzione, processi, compiti e servizi e strumenti o infrastrutture che supportano le attività.
- La definizione del modello operativo genera chiarezza a chi lavora nell'azienda e fornisce un *benchmark* per un confronto con aziende simili e per valutare le *performance* operative.
- Non esiste un unico modello operativo ottimale. Tuttavia, *best practice* e modelli standard stanno emergendo, per organizzazioni *in-source* o *out-source*, centralizzate o decentralizzate, *on-shore* o *off-shore*, con o senza la funzione compliance.

Trasformazione delle funzioni legali *in-house*

Nuovi modelli di erogazione dei servizi, spesso basati sulla tecnologia, saranno realizzati nei prossimi anni e saranno in grado di mettere in discussione il lavoro delle risorse interne ed esterne.

I dipartimenti legali *in-house* iniziano ad affrontare il percorso di trasformazione, passando da un modello operativo all'altro.

Il modello operativo

Il modello operativo è la struttura che permette a un'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi.

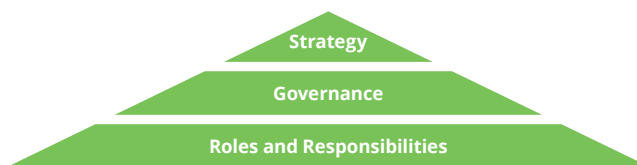
L'LMC considera le componenti chiave di questo modello e come svilupparlo per rendere la funzione legale adatta al futuro e un luogo di lavoro gratificante per le persone di valore.

Il modello operativo risponde a un doppio bisogno:

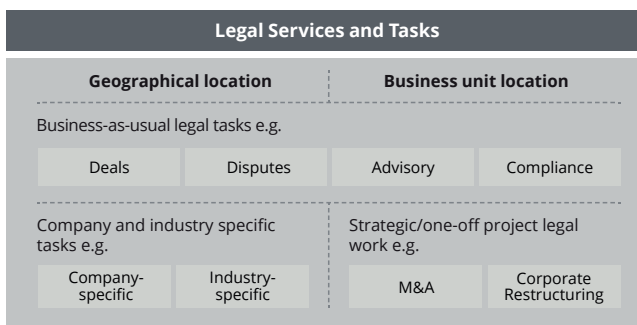
- **Svolgere nuovi ruoli, con sempre più tecnologia** | Ai dipartimenti legali viene sempre più richiesto di assumere nuovi ruoli; se sono eccessivamente coinvolti in altre attività, ciò comporta rischi legali, di reputazione e commerciali.

Allo stesso tempo, con la prospettiva di una maggiore efficienza, una pletora di tecnologia legale attrae il GC, purché sia implementata con efficacia e il rischio digitale sia adeguatamente mitigato.

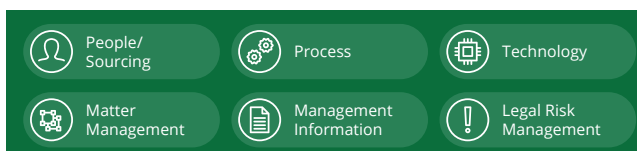
- **Aiutare i GC a concentrare gli sforzi e gli investimenti** | I GC e i dipartimenti legali *in-house* possono rispondere alle richieste, cogliere le opportunità che si presentano, costruire solide motivazioni a supporto del cambiamento. Nella maggior parte dei casi, ciò richiede loro di rivalutare il modo migliore



Level 1 - Strategic direction: Strategy based on needs of key stakeholders, clearly communicated goals, roles and responsibilities, governance standards.



Level 2 - Legal services and tasks: Defined legal tasks and projects divided into business-as-usual and strategic legal work. May differ based on specific industry or company requirements.



Level 3 - Enablers: Infrastructure which supports and monitors controls across all legal activities, making the legal department efficient and effective.

per sostenere le organizzazioni che supportano. È necessario esaminare quale consulenza specialistica forniscono e come la forniscono.

Partire dalla tecnologia non è la risposta

Scettici sulla tecnologia

I GC e i loro dipartimenti non credono che con l'intelligenza artificiale, l'automazione robotica dei processi o l'analisi dei dati saranno in grado di far fronte alla velocità del cambiamento e all'aumento delle richieste loro poste da altri dipartimenti dell'organizzazione, dai loro azionisti, dalle autorità e dal pubblico in generale.

Ruolo della tecnologia

La tecnologia è infatti solo uno dei sei fattori abilitanti, "enablers"², che permettono al dipartimento legale di fornire i servizi legali e di svolgere i compiti che l'organizzazione richiede.

Deve essere considerata insieme alle persone che la utilizzeranno, ai processi che esse eseguono, alle questioni che gestiscono, alle informazioni che riportano al management sulle prestazioni del dipartimento legale e ai rischi che vengono mitigati. Implementare nuove tecnologie senza considerare queste funzioni e interdipendenze può portare efficienza, ma fa correre anche il rischio di condurre il dipartimento nella direzione sbagliata.

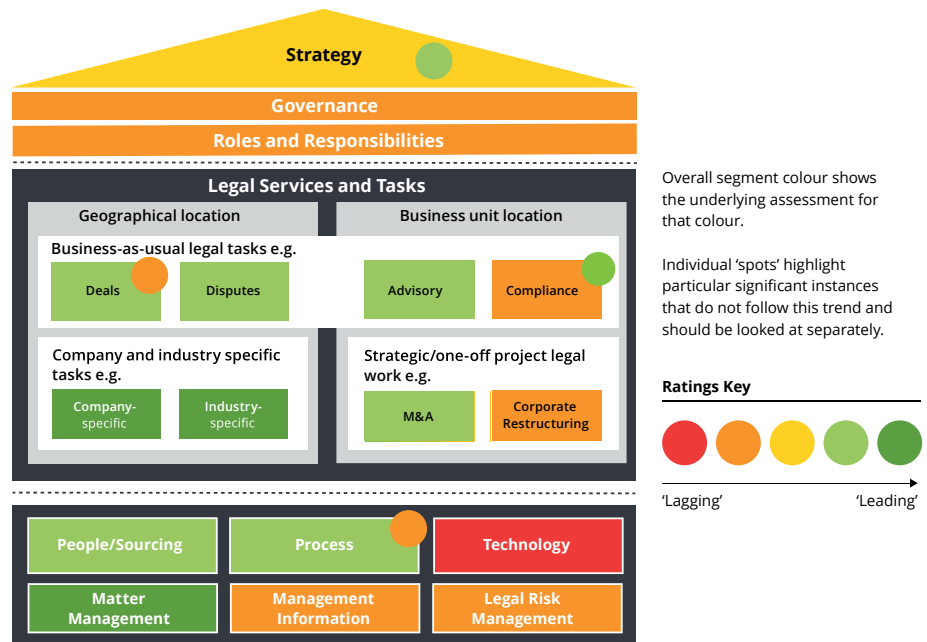
L'importanza della strategia

In linea con la strategia dell'organizzazione

È essenziale che la strategia operativa del dipartimento legale sia in linea con quella dell'organizzazione.

Sembra che tale allineamento accada raramente, ma senza chiarezza sulla strategia, le altre componenti del modello operativo risultano sfuocate.

High level overview – heat map



Governance

Qui si intende l'intero insieme di politiche, processi, procedure e relazioni che controlla e garantisce la coerenza e la trasparenza nella gestione e nella supervisione di un'organizzazione.

Due gli aspetti da prendere in considerazione quando un'azienda decide di trasformare il proprio modello operativo legale: *Governance* del percorso e *Governance* nel nuovo modello operativo

Governance del percorso

Tre sono le funzioni fondamentali

- **Comitato direttivo interno** | Durante la trasformazione supervisiona quanto viene fatto dal team di progetto e si assicura che le decisioni siano allineate alla strategia del modello operativo e ai principi di progettazione. Ne fanno parte i leader del dipartimento legale e gli *stakeholder* rappresentativi dell'organizzazione.

- **Comitato direttivo esterno** | In modo speculare operano i membri senior del *team* di consulenti esterni che assistono alla trasformazione.
- **PMO** | Sottoposto al Comitato interno, ha la responsabilità della gestione delle fasi della trasformazione eseguite da specialisti interni o esterni.

Per ridurre i rischi di fallimento

Gli esperti del dipartimento legale possono non aver condotto, gestito o eseguito in precedenza le modifiche dettate dalla nuova strategia. Per ridurre al minimo i rischi, compresi quelli del fallimento del programma di trasformazione, può essere necessario mettere a disposizione le competenze di altre parti dell'organizzazione per fornire assistenza, soprattutto al PMO. Spesso il dipartimento legale è una delle ultime funzioni a vivere una trasformazione, quindi l'approccio più economico potrebbe essere quello di

² Con fattore abilitante si intende l'infrastruttura che supporta, e contestualmente controlla e monitora, tutte le attività, nel nostro caso legali, rendendo di conseguenza l'ufficio legale efficiente ed efficace. Gli altri 5 fattori abilitanti, oltre alla tecnologia, sono: 1. Persone e risorse; 2. Processi (i.e. flussi); 3. Gestione delle pratiche; 4. Gestione delle informazioni; 5. Gestione dei rischi legali..

prendere in prestito persone da funzioni che hanno già vissuto lo stesso processo e che possono sfruttare tale esperienza.

Incontri e protocolli di escalation

Quando si costituisce il comitato e si organizza il progetto, è necessario concordare e comunicare ai vari livelli del programma la periodicità degli incontri e i protocolli di escalation per affrontare i problemi, approvare gli ordini di modifica e superare le barriere. In questo modo, tutti gli *stakeholder* sono informati dei progressi e chi è coinvolto nel progetto è in grado di dimostrare, con i KPI concordati, che il programma sta raggiungendo gli obiettivi e le finalità derivanti dalla strategia operativa.

Adeguamenti normativi

Il *team* di trasformazione deve anche monitorare in itinere i cambiamenti normativi e altri cambiamenti, perché siano presi in considerazione in modo adeguato.

Governance nel nuovo modello operativo

Struttura e ubicazione del dipartimento

Con lo sviluppo della nuova strategia, è un'area d'intervento importante.

Un modello altamente centralizzato

può comportare un minor numero di unità lavorative (numero di dipendenti che una persona gestisce) e di segmenti organizzativi e strutturali (numero di livelli gerarchici in un dipartimento o azienda) rispetto a una struttura *hub and spoke*, in cui una funzione centrale più piccola lavora con un *team* più ampio in tutta l'organizzazione.

Struttura funzionale ai servizi e coerente con l'organizzazione

Come non esiste una strategia operativa legale preconfezionata, così:

- Il modello di *governance* e la struttura di gestione devono essere sviluppati per supportare al meglio il modo in cui sono forniti i servizi legali.
- La struttura deve rispecchiare quella dell'organizzazione in senso lato, in modo che la funzione legale soddisfi le esigenze dei clienti interni e delle parti interessate.

Gestione delle persone

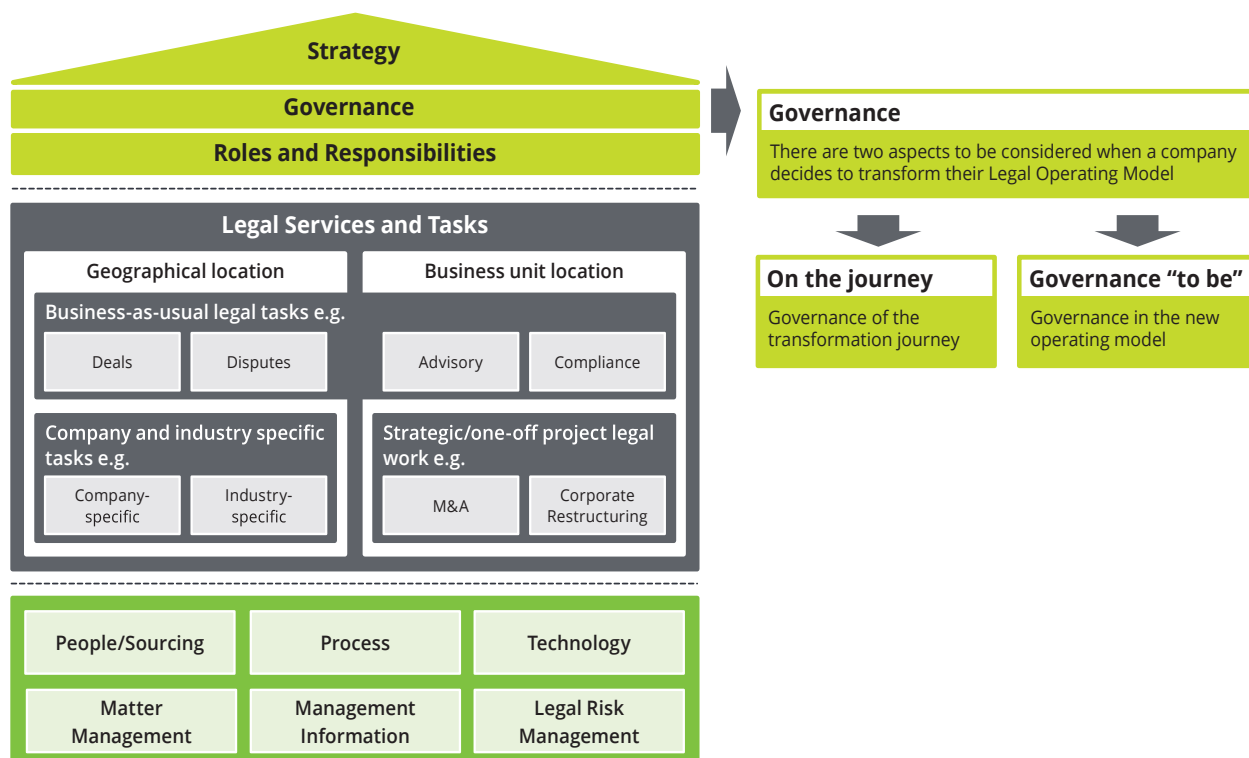
Modificare la gestione delle persone all'interno della funzione legale e il numero di livelli gerarchici può essere molto complesso e può richiedere un'ampia consultazione sia con i diretti interessati

sia con altre funzioni sia, in alcuni casi, con i sindacati. Se alcuni servizi con una componente legale sono svolti in altri dipartimenti (per esempio le Risorse Umane) o sono stati trasferiti in un centro servizi condiviso, il modello di *governance* deve tenere conto dei collegamenti tra i vari attori, per garantire che non vi siano lacune di responsabilità e autorità, evitando al contempo duplicazioni. In questo modo la *governance* può essere utilizzata come strumento di attenuazione dei rischi.

Comunicazione del modello

Stabilito il modello di *governance*, deve essere comunicato nel dipartimento legale e al resto dell'organizzazione. Ciò perché la comunicazione:

- È uno dei pilastri di qualsiasi programma di cambiamento e, in relazione alla *governance*, aiuta le persone interessate a capire quali cambiamenti vengono apportati per rafforzare il modello e garantisce il loro *buy-in*.
- Per chi è al di fuori del settore legale, assicura che i "clienti" del dipartimento legale conoscano il percorso di escalation appropriato se hanno un problema, specialmente se viene cambiato un modello abbastanza consolidato.



Ruoli e responsabilità

I quattro ruoli del GC come una *check-list*

I quattro ruoli del GC possono essere letti in una doppia direzione:

- Come le aspettative che l'organizzazione pone nel GC stesso, nel dipartimento legale e nelle persone che vi lavorano.
- Come un'utile *check-list* per assicurarsi che la strategia che si sta sviluppando per il nuovo modello operativo risponda alle esigenze dei GC e del dipartimento legale in un ambiente in evoluzione.

Comunicare la strategia all'organizzazione

È un buon modo per dimostrare il ruolo di ambasciatore del GC e orientare la strategia dell'organizzazione dal punto di vista legale nel suo insieme, salvaguardandola da rischi legali e di altro tipo.

Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità

Deriva dalla strategia scelta. Se non c'è, come spesso nei dipartimenti legali *in-house* più tradizionali, può derivare una serie di conseguenze indesiderate, come:

- Mancanza di chiarezza su dove si trova la responsabilità organizzativa per le relazioni con gli organismi di regolamentazione competenti: se nelle funzioni *Legal*, *Compliance* o Affari Regolamentari, o in tutte e tre a seconda dell'argomento.
- Inefficienze, perché le parti interessate possono rivolgersi al membro del team sbagliato per un'assistenza che fa sprecare il tempo.

Nuovo modello, nuove responsabilità

Il dipartimento può essere guidato da ulteriori specializzazioni in risposta ai cambiamenti del modello di *business*, come lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi utilizzando il cloud o le valute digitali. A seconda di quale dei sei *enablers* definisca l'area di interesse per il futuro, è probabile che siano create nuove posizioni come *Legal Technology Lead*, *Legal Operating Officer* o *Legal Process Engineer*.

Dalle specializzazioni individuali al pool

È ciò che già fanno alcune organizzazioni per creare un pool di risorse più versatili, in grado di rispondere meglio alle esigenze dell'organizzazione indipendentemente

dall'area legale interessata. Ciò offre la possibilità di un lavoro e di un percorso di carriera più vario, e richiede membri del *team* adattabili e agili.

Selezione dei servizi a scarso contenuto legale

La definizione dei ruoli e delle responsabilità del dipartimento legale è utile per identificare compiti e servizi che hanno poco o nessun contenuto legale e sono di conseguenza non remunerativi per un avvocato qualificato e inefficienti per l'organizzazione. La strategia può essere di destinarli ad altre parti dell'organizzazione, di reclutare personale non legale o para-legale per eseguirli, esternalizzarli (come vedremo di seguito), o di cercare una soluzione tecnologica se il compito è *standard* o ripetitivo e quindi si presta all'automazione (es.: accordi di riservatezza).

Supporto alla funzione legale Gli enablers e la gestione della conoscenza

Definita la strategia operativa legale e affinato il modello di *governance*, i ruoli e le responsabilità, il *team* che gestisce la trasformazione può rivolgere la propria attenzione ai sei *enablers*: persone e *sourcing*, tecnologia, processi, gestione delle pratiche, gestione delle informazioni e gestione dei rischi legali. Tema comune a tutti è l'approccio alla gestione della conoscenza per migliorare l'efficienza e ridurre al minimo i rischi e i costi legali. Ciò significa: tenere aggiornati i membri del *team*, imparare da fornitori esterni, utilizzare la tecnologia per monitorare e riferire sullo sviluppo professionale continuo e fornire database normativi, raccogliere le lezioni apprese e implementare i processi per condividerle.

Le persone giuste nel posto giusto Strategia operativa e persone

A seconda della nuova strategia operativa:

- Il personale può essere riassegnato, rimodulato o riqualificato, o impiegato in un pool con competenze legali più funzionali.
- Possono essere adottate strategie di risorse alternative, come un gruppo di

appaltatori qualificati a cui attingere in momenti di maggiore attività, come durante una acquisizione. Alcuni studi legali hanno già adottato questo approccio, che si adatta a quegli avvocati che preferiscono un grado di flessibilità che va al di là di un percorso professionale tradizionale. Ci sono anche casi di organizzazioni di servizi legali di *crowdsourcing*, con modelli economici adottati altrove, come gli onorari basati sulla soluzione.

Dove basare le persone

Dipende dalla strategia, a sua volta determinata dalle esigenze e dalla forma dell'organizzazione nel suo complesso.

Si può pensare a:

- Un *team* di sede centrale per un gruppo centralizzato che opera in un settore.
- Un modello di *hub and spoke* se l'azienda non è centralizzata ed è diversificata in settori.
- Una risposta al di fuori dell'organizzazione, per esempio affidata a un gruppo di studi legali per un lavoro specialistico o di processi legali in outsourcing per compiti generalisti.

Scelta e gestione dei fornitori

La scelta del fornitore è una componente critica per molte aziende, che rivedono la composizione dei *panel* dei propri consulenti per ottenere un migliore controllo sui costi. Ciò produce i risultati migliori se abbinato a un modello robusto di controllo. La gestione dei fornitori è essenziale per evitare, per esempio, che due o più pareri sullo stesso oggetto siano richiesti da diversi dipartimenti dell'organizzazione. Quando questi pareri divergono, poi, all'interno della stessa azienda si possono adottare posizioni diverse sullo stesso argomento. Ciò si può evitare quando un'efficace *governance* della conoscenza e dei fornitori assicura che i pareri siano condivisi e che il ricorso a consulenti esterni sia controllato.

Adottare la tecnologia Tecnologia per risparmiare?

Soprattutto oggi si è spesso tentati di cercare soluzioni tecnologiche per produrre di più a parità di risorse.

La tecnologia va però valutata insieme agli altri fattori che consentono di garantire che sia la risposta giusta. Per esempio:

- Se si affidano a terzi alcune attività e servizi, si può scoprire che il partner di *outsourcing* ha già investito in tecnologia.
- Se si decide di utilizzare la tecnologia all'interno dell'azienda e se si intende investire, la scelta è tra il *lease* e il *buy*; oppure si può usare il cloud per sfruttare l'investimento di qualcun altro e comprare il *software* come servizio (*Software as a Service, SaaS*).

Quali tecnologie e come sceglierle

La tecnologia legale è un mercato affollato e sono proposti nuovi prodotti in ogni momento. Inoltre, ci sono tecnologie progettate per altri scopi che possono essere utilizzate anche per applicazioni legali. Per una funzione che tradizionalmente ha usato poca tecnologia e che spesso ha risorse limitate, è talvolta difficile avere il tempo di valutare fornitori e soluzioni. Può quindi avere senso coinvolgere una terza parte esperta, che aiuti a identificare i prodotti che soddisfino le esigenze e a selezionare i fornitori in collaborazione con i dipartimenti acquisti e IT.

Il coinvolgimento di questi può anche permettere di identificare le tecnologie da condividere con altre funzioni, riducendo così i costi.

Per superare le resistenze

Può essere utile condividere l'idea di utilizzare la tecnologia già durante la fase di sviluppo della strategia, specie se il *team* ha poca esperienza in materia.

Alcuni vantaggi se si adotta la tecnologia

- In primo luogo rispondere a un punto spesso dolente per l'ufficio legale, per esempio introducendo firme elettroniche e un sistema di gestione dei contratti, se l'organizzazione non ne ha già uno.
- Dimostrare che nel tempo gli investimenti possono essere considerati autofinanziati: per esempio, utilizzando modelli per snellire il processo di stesura dei contratti si risparmia denaro all'organizzazione e si identificano i costi eccessivi da parte delle controparti.
- Un sistema di gestione dei contratti inoltre riduce al minimo anche l'onere amministrativo, che consuma molto tempo per gli avvocati ma che non è certo gratificante.

La sicurezza prima di tutto

L'organizzazione deve essere certa che i dati restino sicuri, sia che li mantengano in sede, sia che utilizzino una soluzione *cloud*. Qualsiasi violazione potrebbe avere gravi conseguenze normative e costituire un grave rischio reputazionale.

Processi, gestione delle problematiche e delle informazioni (*Management Information*)

Tecnologia e trasparenza

La tecnologia aiuta a monitorare l'evoluzione dei modelli operativi, delle persone e dei metodi di approvvigionamento nell'intreccio di *team* centrali e locali, SSC e fornitori terzi. Ciò garantisce al GC che le diverse questioni siano gestite con trasparenza e che il rischio sia gestito correttamente, perché le attività non sono affidate come risultato di ipotesi su chi sta facendo cosa.

Comprensione e ridefinizione dei processi

Con una migliore comprensione dei processi è anche possibile:

- Identificare quelli eventualmente non perfettamente definiti.



- Scomporli e rivisitare il modo in cui i compiti sono assegnati.
- Ottimizzarli e ottenere risultati di alta qualità in modo più efficiente delegando aspetti del processo a terzi o a un SSC o utilizzando la tecnologia per completarli.
- Raggruppare i processi per categoria.

Monitoraggio centrale della spesa

La tecnologia lo consente, per generare metriche che permettono al GC di dimostrare il valore aggiunto che il dipartimento legale trasformato sta fornendo e per mantenere un più stretto controllo della spesa interna ed esterna.

Monitoraggio dei livelli di servizio

Può riguardare:

- Gli indicatori chiave di performance concordati con l'organizzazione o che sono una condizione per l'appartenenza di uno studio legale esterno a un panel oggetto di valutazione.
- Il modo in cui l'impresa valuta la prestazione di servizi dal dipartimento legale o per verificare che gli utenti di studi legali esterni siano soddisfatti del lavoro che stanno svolgendo.

In entrambi i casi, i risultati della valutazione possono essere utilizzati per migliorare continuamente il modo in cui l'organizzazione si avvale dei servizi legali, che siano forniti da interni o da terzi.

Gestione del rischio legale

È una responsabilità centrale della funzione legale e un elemento chiave del modello operativo, che dipende dalla propensione al rischio dell'organizzazione nel suo complesso. Per assicurarsi che il rischio sia gestito correttamente, i GC e i dipartimenti legali devono dedicare del tempo allo sviluppo della strategia del loro modello operativo desiderato, tenendo presente il rischio.

Il centro del nuovo modello

Mitigazione del rischio attraverso le persone, i processi, la tecnologia e la conoscenza del settore. Ciò comprende una chiara separazione tra la prima linea, che gestisce il rischio con adeguati controlli preventivi, e la seconda linea, che supervisiona la gestione del rischio. Così sarà chiaro a chi è attribuita la responsabilità della gestione del rischio

legale dall'inizio alla fine - identificare, valutare, gestire, riportare e rimediare - con KPI per i principali responsabili del rischio e il *reporting* sulla performance.

Lavorare a stretto contatto con le altre parti dell'organizzazione, inclusi i centri di innovazione

È necessario in un ambiente molto dinamico, per valutare come le modifiche al modello di *business* influenzeranno il rischio legale e tenere sotto controllo il quadro generale di gestione del rischio. In questo modo si ha la certezza che il modello di gestione del rischio rimanga adeguato allo scopo.

Valore aggiunto

La vicinanza all'organizzazione consente alla direzione legale di dimostrare un valore aggiunto sia come *Strategist* sia come *Steward*, come partner commerciale e consulente di fiducia in grado di fornire un parere legale, ma con l'adeguata ottica commerciale.

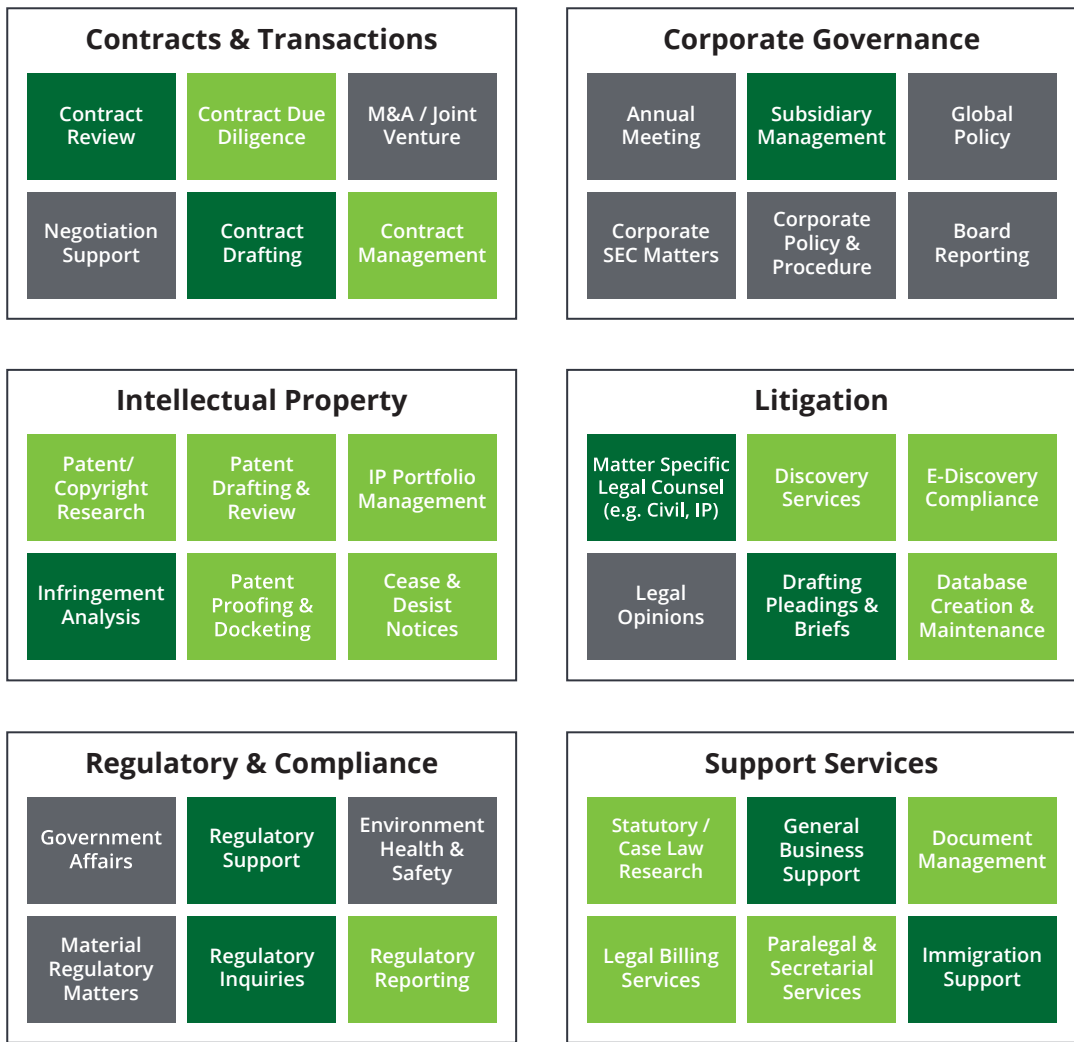


4

Il Work-Sourcing

Tra modelli, routine, pricing: le nuove sfide | Innovazione dirompente e modelli di business | Fattori esterni e interni dei cambiamenti | I risultati di un'indagine globale | Le organizzazioni lungimiranti si preparano a fare il salto di qualità

Legal Services—Potential for Alternative Sourcing



Potential for alternative sourcing: Low Medium High

Tra modelli, routine, pricing: le nuove sfide

Da una scelta semplice a una più articolata

Fino a poco tempo fa, per la gestione di una materia/processo legale la decisione era se provvedere da soli, incaricare una struttura esterna o un mix di entrambi; oggi esistono molte più opzioni riconducibili a due grandi categorie, una basata sul lavoro umano e l'altra sulla tecnologia. Con un fine comune: svolgere parte del lavoro di routine e ripetitivo a un costo molto più basso, facendo leva sul costo del personale e sulle infrastrutture.

Routine, equilibrio e pricing

Sistemi automatizzati possono eseguire meglio e a costi inferiori alcuni lavori di routine, come la stesura ripetitiva di documenti o la loro revisione. Processi o progetti possono essere disaggregati in fasi, ricorrendo a diverse fonti.

La sfida è raggiungere il miglior equilibrio tra risorse interne ed esterne, insieme a un equilibrio tra persone e macchine.

È necessaria inoltre una strategia di scelta e di pricing e una solida gestione del progetto/processo, per garantire che tutte le linee di lavoro siano riunite in modo efficace.

Innovazione dirompente e modelli di business

Imprese, dipartimenti legali, GC: una trasformazione inevitabile per la crescita

Tecnologia, regolamentazioni, globalizzazione stanno cambiando il lavoro del dipartimento legale e del GC e le aspettative che le imprese ripongono in entrambi.

I GC delle aziende ad alte prestazioni vogliono quindi ottimizzare i dipartimenti legali impostando una strategia in linea con quella dell'organizzazione, perfezionando i processi e il flusso di lavoro, introducendo nuovi strumenti che sfruttano i progressi tecnologici e

prediligendo scelte ambientali sostenibili per ottenere un migliore equilibrio tra risorse interne ed esterne, minori costi del personale, delle infrastrutture e delle operazioni. Inoltre, combinano questi strumenti con modelli alternativi di *resourcing*, come i centri di servizi condivisi, e *l'outsourcing*, per promuovere l'efficienza e la standardizzazione.

Insieme, queste iniziative consentono di fornire valore aggiunto dal punto di vista legale, contribuendo alla strategia e alla crescita dell'organizzazione.

Trasformare i modelli operativi legali

I GC *forward-looking* e i loro team stanno sviluppando o affinando le loro strategie per allinearsi con quelle delle loro organizzazioni e stanno adattando i propri modelli operativi. Uno degli elementi chiave è il miglior utilizzo dei progressi tecnologici per massimizzare l'efficienza, ridurre i costi e liberare il tempo degli avvocati perché lavorino a più stretto contatto con l'organizzazione come business partner di fiducia.

Da un sondaggio commissionato tra i professionisti interni, è emerso che, in generale, i dipartimenti legali *in-house* hanno già iniziato questo percorso e stanno abbracciando le opportunità che la tecnologia offre, ma non sono ancora giunti a una vera e propria fase di trasformazione.

Fattori esterni e interni dei cambiamenti

Fattori esterni

- Globalizzazione, cambiamenti nel panorama aziendale e maggiori responsabilità dal punto di vista ambientale: determinano nuovi rischi che il dipartimento legale *in-house* si trova a dover gestire.
- Progressi tecnologici, come automazione, analisi dei dati e intelligenza artificiale: offrono al settore legale la prospettiva di mutamenti nel carico di lavoro e dei modelli di *business*.
- Contesto di crescente pressione sui costi.

Fattori interni

- Svolgere più lavoro con le stesse o meno risorse, assumersi nuove responsabilità e contribuire come *business partner* commerciale alla strategia dell'organizzazione.
- Poiché il dipartimento legale si sforza sempre più spesso di fornire servizi globali integrati, i GC e il loro team devono: esaminare come la funzione è posizionata internamente; quali processi definire meglio, quale tecnologia selezionare e implementare; come dimostrare il valore aggiunto che il dipartimento crea per l'azienda.

I risultati di un'indagine globale

L'indagine commissionata da Deloitte in collaborazione con Oxford Economics³ ha rivelato alcuni temi generali nel percorso di creazione di valore del settore legale.

- **I team legali sono preparati per una rapida adozione della tecnologia e stare al passo con un mondo in evoluzione?** Il 71% degli intervistati ritiene che il suo dipartimento legale abbia "un approccio conservatore nell'adozione di nuove tecnologie", ma anche che ciò non ostacoli l'esplorazione delle nuove tecnologie legali ora o in futuro.
- **I team legali stanno sfruttando il potere delle tecnologie innovative come strumento per creare valore?** Gli intervistati riconoscono che la tecnologia avrà un impatto positivo sull'aumento dell'efficienza nella gestione del rischio e sulla *compliance*, consentendo ai legali di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto. Tuttavia, solo per il 56% il proprio dipartimento sta investendo oggi in tale tipo di tecnologia.
- **Quanto sono pronti i GC e i loro team a diventare consulenti aziendali di fiducia per contribuire alla strategia globale dell'azienda?** Per l'81%, gli avvocati del loro dipartimento legale "hanno le competenze e le capacità giuste" per questo scopo.

³ Oxford Economics Global Legal Department Technology Trends Study, 2018. I dati demografici sono disponibili all'indirizzo: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/legal/articles/legal-technology-transformation.html>. L'indagine è stata condotta nel secondo trimestre del 2018 con 300 professionisti legali all'interno di aziende di otto settori, nove paesi in Europa, Nord America e Asia Pacifico. È stata e somministrata ai professionisti delle funzioni legali, delle operazioni e degli acquisti, con particolare attenzione alla disponibilità e all'adozione della tecnologia legale.

• **I dipartimenti legali sono pronti per una rapida adozione della tecnologia?**

Gli intervistati ritengono che le aziende vogliono che le loro funzioni legali:

- diventino più esperte e digitali;
- adottino i più elevati *standard* di sicurezza e riservatezza dei dati;
- siano cosce e preparate ad affrontare i rischi informatici;
- siano sempre in anticipo, agendo in un contesto normativo più severo.

Al di là della gestione del rischio e della *compliance*, vogliono che il dipartimento legale diventi sempre più:

- integrato;
- efficiente dal punto di vista dei costi;
- concentrato sulla crescita;
- globalmente proattivo.

• **Le funzioni legali sono pronte per il digitale?**

Il 60% ritiene che il proprio team lo sia per i compiti di routine. Il 73% ritiene che di non avere resistenze nell'adozione del digitale e di essere pronto ad abbracciare l'innovazione digitale nel proprio dipartimento.

L'85% dichiara di essere a conoscenza dei più recenti strumenti tecnologici disponibili per i dipartimenti legali. Per trasformare il dipartimento legale, i GC e i loro *team*, a loro parere, dovrebbero:

- passare dall'essere pronti per l'implementazione della tecnologia all'implementazione stessa, cioè a passare dalla teoria alla pratica;
- essere aperti alle tecnologie emergenti per aumentare l'efficienza nella gestione del rischio e della *compliance*;
- ripensare la gestione del dipartimento legale e dei suoi processi;
- diventare più proattivi e adattabili per affrontare le sfide di business emergenti.

• **Le funzioni legali stanno sfruttando la potenza delle tecnologie innovative come fattore di creazione di valore?**

La gestione del rischio e la *compliance* comprendono attività ripetitive e dispendiose in termini di tempo, che lasciano poco spazio per concentrarsi sull'innovazione, la strategia e la creazione di valore.

Le tecnologie avanzate rendono più efficiente ed economica la gestione del

rischio e della *compliance*; liberano tempo per consentire al dipartimento di ripensare il proprio modello operativo; favoriscono collegamenti più stretti con altri dipartimenti aziendali; contribuiscono a creare valore aggiunto per il dipartimento legale e per l'intera organizzazione.

• **Le attività ricorrenti e i vincoli di gestione dei dati impediscono ai dipartimenti legali di creare valore nella loro organizzazione?**

Tra il 50-70% degli intervistati, a seconda del settore, ritiene che l'automazione e la progettazione dei processi potrebbero contribuire a ridurre significativamente i costi e creare efficienza. Tuttavia, solo il 56% afferma che la propria funzione legale sta investendo in questa direzione, nonostante alcuni dipartimenti legali abbiano già identificato dove la tecnologia può alleviare il peso delle attività ricorrenti in aree chiave.

• **Quanto sono pronti i GC e i loro dipartimenti legali a diventare consulenti aziendali di fiducia per contribuire alla strategia globale dell'azienda?**

Il sondaggio mostra che il dipartimento legale può svolgere un ruolo proattivo nel supportare la strategia aziendale complessiva dell'organizzazione, rompere il ristretto "silo" legale e diventare più connesso ad altri dipartimenti aziendali e unità operative, generando un valore economico per l'azienda.

• **I GC e i loro team devono aumentare la propria visione, apertura, collaborazione?**

Il 72% ritiene che i propri avvocati abbiano strumenti che consentono loro di avere una visione a livello di organizzazione dei contratti, della *compliance* e della gestione dei rischi. Per il 75% il dipartimento legale può svolgere un ruolo importante nella strategia aziendale nei prossimi tre anni, con le nuove tecnologie a supporto. Per l'84% il dipartimento può lavorare in futuro sulla base di modelli standardizzati a livello globale e per

l'86% ha piattaforme dati che facilitano la collaborazione con altre funzioni in tutta l'organizzazione.

• **Nei dipartimenti legali la crescita occupa ancora un posto secondario rispetto alla gestione del rischio?**

Il 73% delle aziende con una crescita del fatturato e degli utili pari a 0 o negativa dicono che i loro dipartimenti si concentrano sul rischio contro il 65% di quelle con una crescita del fatturato superiore al 15%. Il 93% degli intervistati nelle aziende con una crescita pari o superiore al 15% dichiara che il proprio dipartimento ha le competenze per aggiungere valore strategico all'organizzazione. Tuttavia, il 46% degli intervistati ritiene che la *C-suite* abbia una visione limitata di come il dipartimento può diventare più strategico. Molti dipartimenti hanno fatto progressi, ma ci sono molte sfide da superare prima che diventino pienamente basati sulla tecnologia. Il 94% ritiene che i loro avvocati abbiano le giuste competenze e capacità per aggiungere valore strategico all'interno dell'organizzazione, in quanto la tecnologia li aiuterà a svolgere ruoli più importanti nella strategia aziendale.

Le organizzazioni lungimiranti si preparano a fare il salto di qualità

Nuove opportunità dalla tecnologia

Gli intervistati hanno rivelato che sono necessari ulteriori progressi prima che i dipartimenti legali abbraccino la tecnologia, nonostante gli incoraggianti livelli di consapevolezza e i segnali di adattabilità. Quando lo faranno, il settore legale sarà in grado di:

- Rinnovare il suo approccio alla gestione del rischio e alla *compliance*, diventando così più agile, più integrato e più orientato al valore, con un ruolo integrante nell'attuazione della strategia aziendale.
- Produrre reportistica in tempo reale delle prestazioni e monitorare i rischi. I settori altamente regolamentati, in particolare quello finanziario, sembrano essere all'avanguardia nell'esplorazione e nell'adozione di queste soluzioni.

Aumentano i dipartimenti legali che cercano di acquistare o costruire soluzioni che consentano di fornire ai clienti interni una consulenza legale coerente, in un formato *user-friendly*.

Gestione dei contratti e del loro ciclo di vita

È un altro settore chiave in cui sono adottate soluzioni innovative. I clienti chiedono sempre più ai dipartimenti legali l'automazione dei contratti, la gestione dei documenti e l'analisi e altre soluzioni che derivano da tecnologie a catena di blocchi (*blockchain*) e da nuovi modelli di consegna per il lavoro di fornitura dei servizi legali.

Dipartimenti legali all'avanguardia dell'innovazione giuridica

Imprese globali nel settore tecnologico stanno sperimentando i progressi dell'AI, dell'automazione dei processi robotizzati e delle tecnologie di contabilità distribuita per migliorare l'efficienza e aumentare il valore e la comprensione dei loro dati, migliorare i processi e la trasparenza e l'accuratezza delle transazioni che supportano, limitando al contempo i rischi di contenzioso.

How ready are GCs and their teams to become trusted business advisors that proactively contribute to the company's overall strategy?

Our survey shows that legal can play a proactive role in supporting the organization's overall business strategy by breaking out of the narrow legal silo and becoming more connected to other corporate departments and operating units—proactively driving economic value for the business.

Breaking down the legal department silo

Becoming more visible, more open, more collaborative

72%

72% of respondents believe their attorneys have tools that give them an organization-wide view of contracts, compliance and risk management



75%

75% of respondents agree that the legal function can play a big part in corporate strategy in the next three years, with new technologies opening the door for this shift



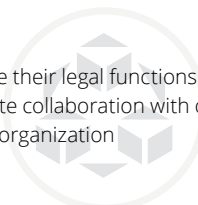
84%

84% of respondents see a future legal department with globally standardized templates



86%

86% believe their legal functions have data platforms that facilitate collaboration with other functions across the organization



5

La tecnologia

Pochi la usano, ma potrebbe avere grande impatto, anche se non è ancora plug-and-play | Tecnologia e dipartimenti legali in-house | Il nuovo ruolo del GC e dei dipartimenti legali | Vantaggi | Sfruttamento dei dati | Più vicino alle operazioni | La vita dell'avvocato | Casi di studio | Tipi di tecnologia e soluzioni in uso | Comprendere l'impatto | Effettuare la selezione | Implementare la tecnologia

Pochi la usano, ma potrebbe avere grande impatto, anche se non è ancora plug-and-play

Oltre l'inesperienza, con un progresso incrementale

Gli avvocati sono raramente considerati utenti di tecnologia avanzata. I dipartimenti IT della maggior parte delle aziende hanno esperienza e interesse limitati per la tecnologia legale: pochi dipartimenti legali hanno i propri esperti IT e anche i GC hanno scarso sostegno nel labirinto di opzioni disponibili.

Allo stato non esiste, tuttavia, alcuna tecnologia *plug-and-play* e il successo nell'implementazione di un sistema tecnologico dipende dalla volontà di resistere alla frustrazione dell'iniziale cattivo funzionamento: il successo dell'introduzione della maggior parte dei sistemi richiede un adattamento alla pratica lavorativa.

L'esperienza indica che non è consigliabile affrettare i cambiamenti: l'introduzione incrementale misurata di nuovi sistemi è spesso più produttiva del tentativo implementazione completa e immediata.

I vantaggi della tecnologia

La tecnologia può fare una grande differenza nel modo di lavorare.

Infatti, può permettere di ridurre i costi del lavoro di routine, aumentare la qualità e la coerenza, gestire il carico di lavoro del dipartimento, condividere *know-how*, gestire i contratti in modo efficiente, attuare la gestione del rischio.

Ogni tecnologia sufficientemente avanzata è indistinguibile dalla magia

Arthur C. Clarke

Tecnologia e dipartimenti legali in-house

Prima la strategia, poi la tecnologia

Per quanto allettante, iniziare la trasformazione del modello operativo legale implementando la tecnologia è la strada sbagliata da percorrere. È essenziale iniziare aggiornando la strategia della funzione legale per allinearsi con la strategia e le esigenze dell'organizzazione di cui si è parte e quindi identificare quali strumenti possono meglio supportare e aiutare ad eseguire tale nuova strategia.

Uno di questi strumenti è sicuramente la tecnologia. Una volta che sia stata determinata la strategia, è quindi importante decidere come procedere al meglio nell'adozione della tecnologia legale più adatta alle esigenze.

La tecnologia nelle funzioni legali: mercati diversi, opportunità diverse

In alcuni mercati, la funzione legale è già alla seconda o terza ondata di implementazione di soluzioni tecnologiche. In altri, sta esplorando quale tecnologia sia più adatta ai bisogni e come potrebbe essere utilizzata.

Per questo motivo, quando si tratta di adottare la tecnologia, occorre prestare particolare attenzione alle diverse realtà e valutare tutti gli aspetti più importanti: i benefici delle soluzioni tecnologiche, i tipi di tecnologie utilizzati da alcuni dipartimenti più maturi, le sfide che impediscono ad altri di raccogliere i frutti dell'implementazione delle giuste soluzioni.

Il nuovo ruolo del GC e dei dipartimenti legali

Tecnologia e strategia operativa: grandi opportunità per i GC e i dipartimenti

La tecnologia è solo una componente della trasformazione del dipartimento legale. La sua efficacia dipende dalla qualità della strategia operativa del dipartimento stesso, dai modi in cui le persone e i processi contribuiscono a raggiungere l'obiettivo.

Il lavoro sarà distribuito diversamente, attraverso un *mix* di risorse di dipartimenti legali, altre funzioni interne, offshore, outsourcing e tecnologia. Nei prossimi due-cinque anni l'adozione del *natural*

language processing eliminerà molto lavoro di redazione dei contratti, gran parte delle ricerche sarà automatizzata, la ricerca di precedenti sarà sempre più rapida, i dipartimenti impiegheranno meno tempo sulle attività amministrative e più su consulenza strategica.

Così forniranno un significativo valore aggiunto al business.

La tecnologia trasformerà il funzionamento dei dipartimenti legali: questo il sentimento generale tra i GC e i loro team.

Vantaggi

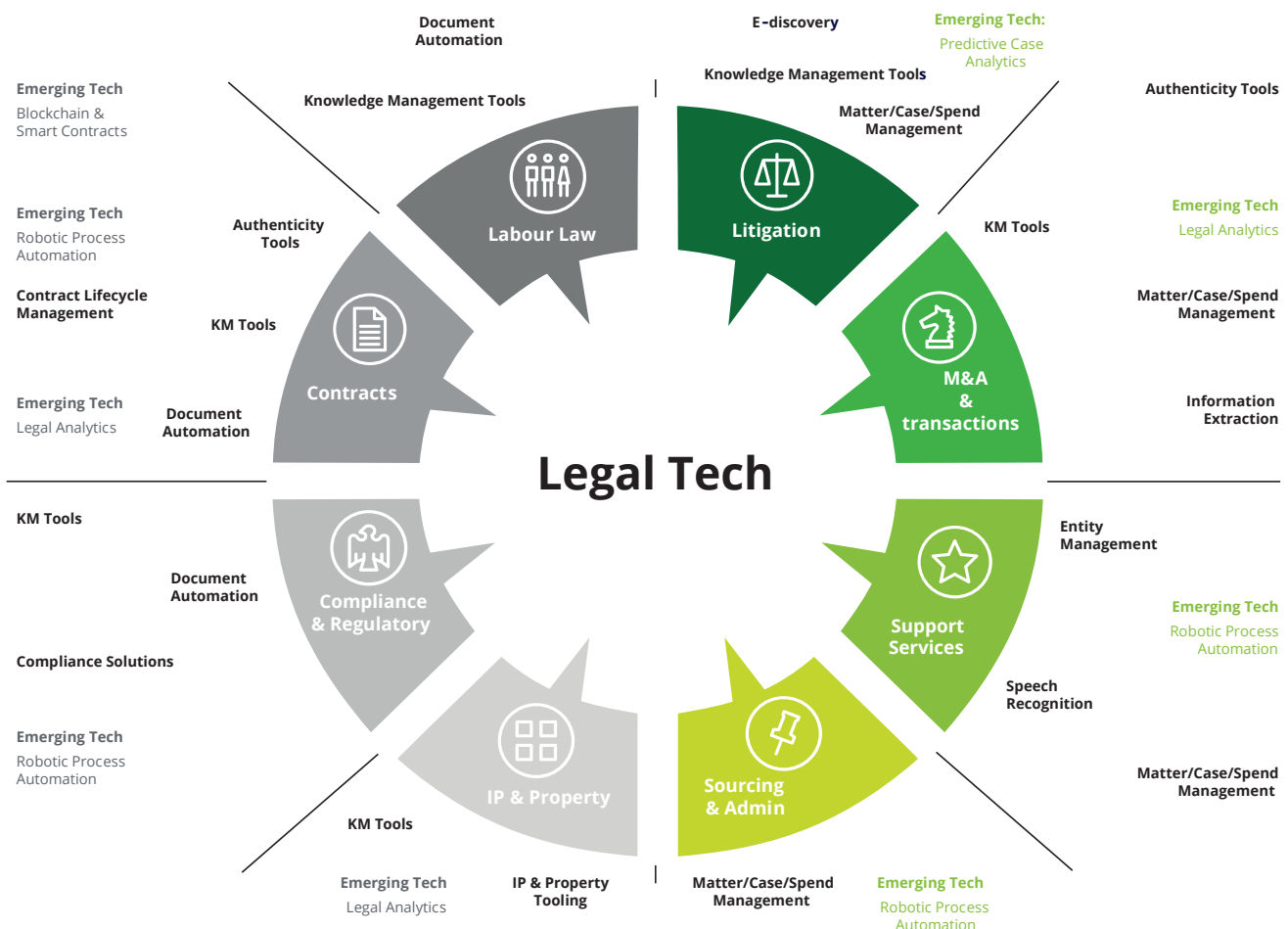
Tecnologia nei dipartimenti legali: dà valore e vantaggio competitivo all'intera organizzazione

Se la selezione e l'implementazione della tecnologia è stata rigorosa ed efficace e riflette la strategia che il dipartimento ha sviluppato per supportare l'organizzazione nel suo complesso, i vantaggi sono molteplici:

- Migliora la gestione del rischio.
- Si incrementa l'efficienza grazie alla riduzione dei costi e dei tempi.

- Si riducono gli errori umani e si eliminano multe e sanzioni per il mancato rispetto dei termini e delle scadenze.
- Nel caso degli obblighi normativi, la compliance è tracciabile e verificabile per dimostrare la solidità del quadro di riferimento.
- Si liberano risorse per identificare e gestire i principali rischi legali, che è in ultima analisi la funzione basilare del dipartimento legale.

Legal Tech for the Legal Department



Sfruttamento dei dati

Dati e tecnologie dei dipartimenti legali

I dipartimenti legali oggi sono consapevoli dell'incredibile volume di dati sotto il loro controllo e capiscono che solo con l'uso della tecnologia è possibile estrarre preziose informazioni. Ciò nonostante, il ritmo di adozione è stato piuttosto lento. Attualmente, gli Stati Uniti e il Regno Unito sono leader nell'adozione della tecnologia, ma in altre giurisdizioni si introducono nuove applicazioni, come la *blockchain* o altre tecnologie trasformative come l'Intelligenza Artificiale.

Da centro di costo a creatore di valore

Così cambierà la percezione del dipartimento quando userà la tecnologia per strutturare i set di dati, renderli più visibili e condividerli con tutta l'organizzazione.

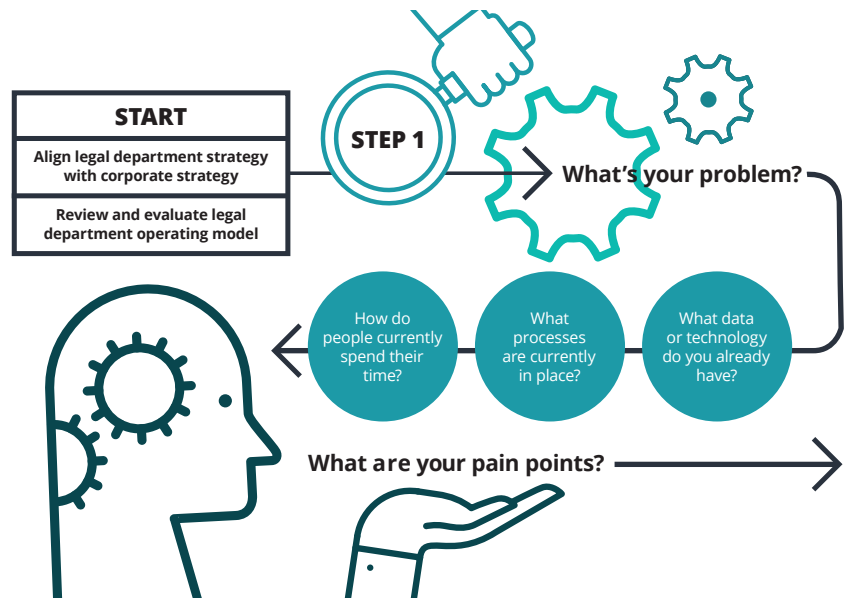
Alcuni esempi:

- Le ipotesi derivate da una soluzione di gestione possono offrire l'opportunità di semplificare la struttura aziendale.
- Le analisi eseguite con gli strumenti di gestione dei contratti consentono al dipartimento legale di rivedere le clausole contrattuali (es.: per trarre vantaggio da un aumento dell'RPI), gestire il rinnovo dei contratti con clausole armonizzate che ottimizzano le prestazioni del contratto, eliminare i contratti scaduti.
- Con un controllo digitale, il dipartimento legale è anche in grado di gestire, difendere e sfruttare al meglio la proprietà intellettuale dell'organizzazione.

Più vicino alle operazioni

Ridurre il rischio e aggiungere valore

Questo il ruolo dei GC delle aziende ad alte prestazioni: aiutano così a gestire il rischio aziendale e la *compliance* per aggiungere valore, contribuire alla strategia e alla crescita dell'organizzazione. Per fare ciò, i GC devono ottimizzare la strategia, i processi, il flusso di lavoro e gli strumenti del dipartimento legale, il che comporta maggiore efficienza, standardizzazione, modelli alternativi di approvvigionamento, compresi i servizi condivisi e l'*outsourcing*, e strumenti basati sulla tecnologia.



Maggiore trasparenza nelle operazioni del dipartimento legale

Possibile con la tecnologia perché, grazie ai dati disponibili, consente di effettuare la necessaria reportistica dei KPI alla *C-suite* e facilita preziose intuizioni di *business*: per esempio, l'AI permette di ricavare informazioni per capire quali caratteristiche dei contratti offrono le migliori performance dal punto di vista del *business*.

Vicini al business

Esserlo in misura sufficiente per comprendere gli obiettivi commerciali consente al dipartimento legale di fornire una buona consulenza sin dall'inizio del processo e di non limitarsi a formalizzare il contratto o a reagire quando le cose vanno male o a creare barriere per ridurre al minimo i rischi. In questo modo si ottimizzano la gestione del rischio e l'efficacia dell'organizzazione.

La vita dell'avvocato

Ridurre il carico di lavoro

Il carico di lavoro degli avvocati è eccessivo, problema comune di tutti i dipartimenti legali. La tecnologia permette loro di

ridurlo e di concentrarsi di più sulle attività ad alto valore aggiunto; migliora anche l'equilibrio tra lavoro e vita privata degli avvocati e riduce la frustrazione che deriva dall'esecuzione di compiti e attività ripetitive.

Un lavoro legale più strategico

Questo il risultato per gli avvocati, insieme, potenzialmente, a nuove aree di specializzazione.

Per esempio, un avvocato esperto in proprietà intellettuale potrebbe aggiungere competenze negli aspetti legali di *cloud*, *blockchain* o *Digital Business Models*, potendo così supportare la strategia dell'azienda nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi all'interno di un solido quadro giuridico.

Casi di studio

Strumenti di gestione dei contratti end-to-end

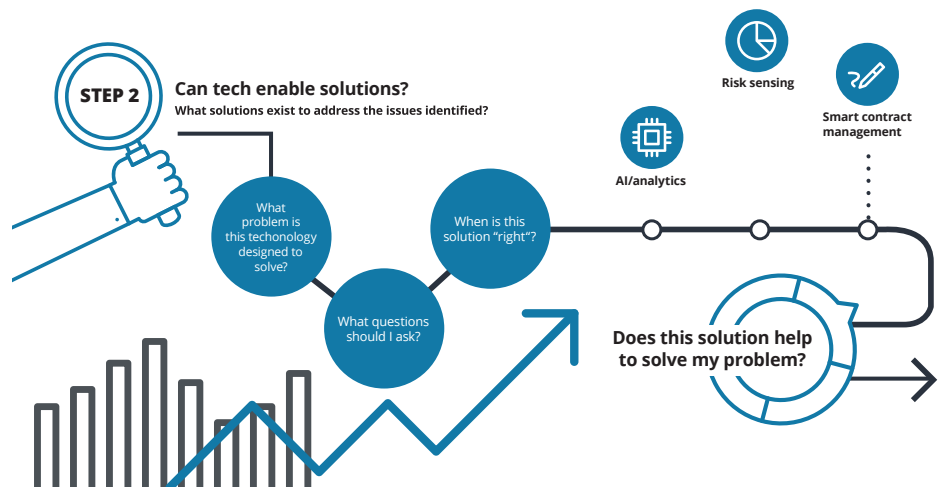
Consentono al business di godere di una migliore posizione contrattuale; permettono di monitorare costantemente gli adempimenti, di evitare quindi gli inadempimenti propri e identificare quelli della controparte.

Soluzioni di *knowledge management*

Permettono di valutare le possibilità di successo in controversie legali analizzando casi e decisioni analoghe, invece di affidarsi alla ricerca di individui sotto pressione, all'esperienza e al senso di responsabilità del dipartimento stesso.

Strumenti di *e-discovery*

Durante il processo di contenzioso assistono il dipartimento legale nel processo di analisi dei testi, facendo emergere gli aspetti più rilevanti della posizione delle controparti. In sostanza, la tecnologia riduce il rischio di inadempimento e supporta il processo di conciliazione e contenzioso, per sfruttare al massimo le competenze dell'avvocato, liberando il tempo oggi investito in compiti che si prestano all'automazione.



Tipi di tecnologia e soluzioni in uso

Tecnologia disponibile

Esistono soluzioni "vecchia scuola", che rendono i processi aziendali basilari più efficienti e accurati, e strumenti "trasformativi", che aumentano l'efficienza e aggiungono valore, cambiando il modo in cui i servizi legali sono resi e fornendo informazioni all'interno dell'organizzazione

Soluzioni in uso

I dipartimenti che stanno già sfruttando la tecnologia, la utilizzano per:

- **Entity management** | Permette di gestire le singole entità di un gruppo, compresi gli azionisti, i direttori e le scadenze relative ai depositi. Alcuni strumenti eseguono automaticamente anche azioni segretariali, come la stesura dei verbali.
- **Contract management** | Consente di eseguire gran parte del flusso di lavoro al di fuori del dipartimento, liberando tempo e includendo: creazione automatica a partire da modelli *standard* (utilizzando algoritmi, non sistemi basati su regole), editing e controllo delle versioni, firme elettroniche, revisione e analisi per estrarre specifiche clausole contrattuali, identificazione di lacune e produzione di *insight*, archivio documentale centralizzato, gestione degli obblighi contrattuali o e visualizzazione delle componenti del contratto.

- **Matter management** | Compresi strumenti di collaborazione e gestione del flusso di lavoro, con reportistiche e documenti in tempo reale in un unico luogo, e strumenti per la gestione dei casi in corso; consente una gestione efficace dei contenziosi, del *budget* e della reportistica.
- **Knowledge management** | Inclusi precedenti, decisioni giudiziarie, pareri ottenuti per conto dell'organizzazione e regolamenti applicabili all'azienda. I migliori strumenti includono capacità di ricerca e analisi e *web scraping* per modifiche delle normative.
- **E-discovery** | Per gli esercizi di *due diligence* e alcune fasi del contenzioso; utilizzati anche per l'esame e l'analisi dei documenti e la segmentazione dei dati.
- **Global Risk & Compliance (GRC)** | Combina componenti dei sistemi di *knowledge management* e *matter management*. La responsabilità per il GRC spesso esula dall'ambito legale, quindi questo potrebbe non rientrare nella rigida definizione di tecnologia legale.

Comprendere l'impatto

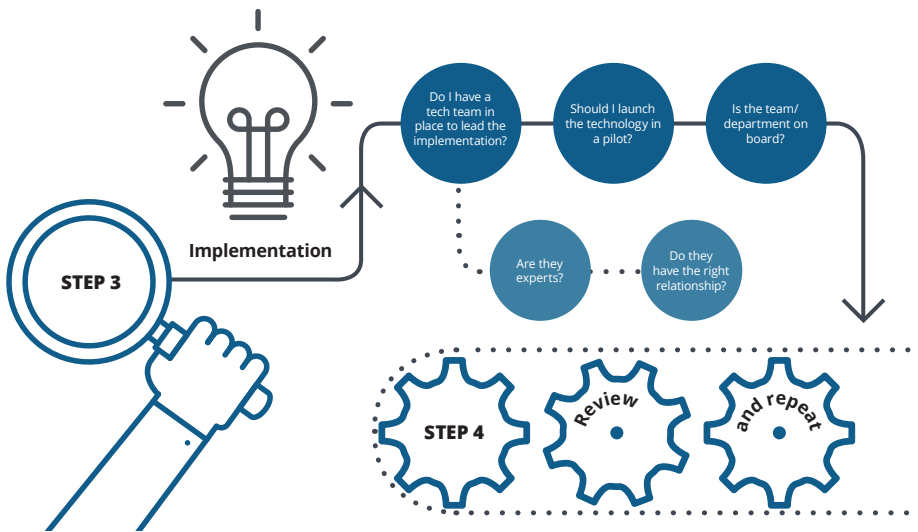
Una varietà di sfide da affrontare

Ecco le principali:

- Liberare il tempo necessario in un dipartimento legale già sovraccarico di lavoro, alle prese con nuove normative e modelli di *business* dinamici.
- Capire come la tecnologia può essere utilizzata nel dipartimento. La creatività e l'intuizione che caratterizzano il lavoro legale non si prestano facilmente all'automazione e gli avvocati sono abituati a eseguire lavori su misura.
- Identificare gli aspetti di un processo che possono essere standardizzati e le aree di pratica che hanno volumi tali da poter essere "industrializzate".

In alcuni casi questo processo di riflessione può portare alla conclusione che è sufficiente affinare i processi, chiarire la struttura del dipartimento legale interno e le responsabilità di chi ne fa parte, e rendere le informazioni più facilmente disponibili ai colleghi attraverso *FAQ* e *social media* interni.

L'automazione non è sempre la risposta!



Effettuare la selezione

Superare il “rumore”

Uno degli ostacoli più spesso citati all'adozione della tecnologia è l'abbondanza di soluzioni sul mercato e, in molti casi, la mancanza di uno *standard* industriale. Il “rumore” determina per il GC la sfida di riordinare ciò che è disponibile e concentrarsi sugli strumenti che meglio si adattano alle esigenze dell'ufficio legale e dell'organizzazione. Due azioni per ridurre le soluzioni da considerare:

- Andando oltre il “rumore”, identificare le cause, non i sintomi, del problema o dei problemi che, se risolti, farebbero una differenza sostanziale in termini di efficienza (sia di tempo che di denaro) e di efficacia.
- Poiché molti di questi strumenti sono forniti da aziende in fase di avviamento o in fase iniziale, la differenza tra una grande azienda e una piccola azienda non deve essere sottovalutata in termini di processi di vendita e di acquisto, linguaggio utilizzato e aspettative di *cash-flow*. Un piccolo fornitore può non avere la forza finanziaria, le *policy* interne o la copertura assicurativa per ottenere l'approvazione come potenziale fornitore.

I criteri per la scelta

Ridotto il numero di potenziali soluzioni, ha senso che nella valutazione dei candidati finali il legale cerchi aiuto da IT, anche per la sicurezza informatica.

Alcune domande da porsi: la tecnologia è sufficientemente accurata e affidabile?

È sostenibile, efficiente sotto il profilo energetico e rispettosa dell'ambiente?

Quali sono i piani per gli sviluppi e gli aggiornamenti futuri?

I nostri dati saranno sicuri e rimarranno sotto il nostro controllo?

Saranno ospitati in sede o nel *cloud*?

Come funzionerà questa tecnologia con i nostri sistemi esistenti?

Il livello di convalida del prodotto è sufficiente?

Dove risiede la responsabilità per i guasti?

E chi possiede la proprietà intellettuale se prendiamo il prodotto e lo sviluppiamo ulteriormente?

Sfruttare la competenza dell'IT aiuta i dipartimenti legali ad evitare decisioni sbagliate, ma aiuta anche gli avvocati a comprendere il linguaggio e i concetti alla base della tecnologia legale e a diffonderne l'uso.

Implementare la tecnologia

Costruire un business case

Qualsiasi tecnologia può avere un impatto diretto sulle persone e sui processi all'interno del dipartimento legale *in-house* e un potenziale effetto a catena sulle altre funzioni; per questo non è facile calcolare i costi di implementazione. Per investire in tecnologia occorre costruire un *business case* coinvolgendo anche il *Finance*, dal momento che un'implementazione efficace non è semplicemente una questione di “*plug and play*”.

Nel costruire il *business case*, il prezzo della tecnologia viene percepito come un ostacolo rispetto alla valutazione del ROI (ritorno sull'investimento), il cui calcolo richiede dati che il dipartimento legale *in-house* spesso non ha, come per esempio KPI e costo dell'approccio “*As Is*”.

In ogni caso ha senso effettuare una valutazione del rischio sull'investimento e iniziare in maniera cauta, per cui un ROI approssimativo può essere sviluppato anche con lavoro manuale e lavorando per ipotesi.

Implementazione efficace

Una volta individuati i problemi da risolvere utilizzando la tecnologia, occorre determinare quali dati legali risulteranno più utili e quali *report* e visualizzazioni richiedere.

Tuttavia, l'implementazione dovrebbe procedere solo dopo che il dipartimento legale *in-house* (con il supporto di altre funzioni o consulenti esterni) ne abbia verificato l'efficacia, la sostenibilità, le interfacce con altri strumenti o sistemi, e assicurato il *budget* da investire. La dimensione dell'implementazione è importante.

Può essere prudente iniziare con il dipartimento legale *in-house* della sede centrale che gestisce la tecnologia, ottimizzando le competenze del *team* ed estraendo il massimo valore dai dati esistenti, piuttosto che aggravare contemporaneamente le complessità in tutta l'organizzazione, introducendo un maggiore rischio di fallimento.

Per utilizzare la tecnologia in modo efficace occorre quindi considerare l'impatto sulle persone e sui processi, un piano di gestione del cambiamento per garantire il *buy-in* e la formazione del dipartimento legale *in-house* per l'utilizzo e la manutenzione.

Le tecnologie emergenti

Nei prossimi anni si vedrà probabilmente un uso più esteso di *Blockchain* e di soluzioni economicamente convenienti

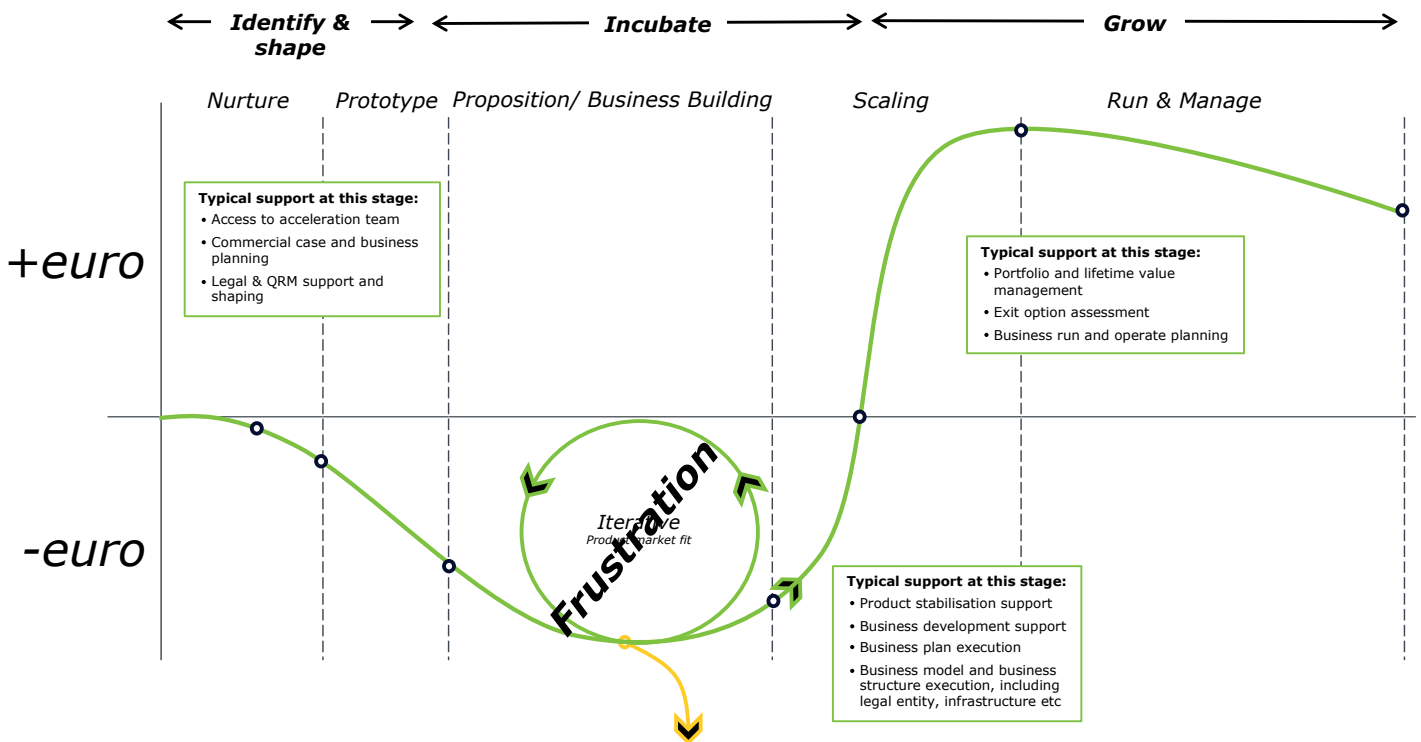
come *Cloud* e *SaaS (Software as a Service)*, con una contestuale diminuzione delle problematiche in ambito *privacy* e sicurezza.

La *Blockchain* è già in fase di implementazione anche nel mondo legale, per esempio negli accordi *intercompany*, nel *trade finance*, nel *leasing* di aeromobili e nella fornitura di personale a breve termine per il settore della gestione delle strutture. I benefici includono l'eliminazione di documentazione cartacea, l'attivazione

automatica dei pagamenti, la conferma meccanica del rispetto dei termini di un contratto, del diritto del lavoro e delle certificazioni dei dipendenti.

La necessità di un *input* legale in ciascuno di questi casi e l'opportunità di ricavare casi d'uso analoghi per il dipartimento legale sono evidenti.

To sum up: every transformation journey is a challenge



6

La strategia

Pianificazione strategica | Adottare una strategia | La strategia è la priorità | Sviluppare una strategia operativa legale | Ottenere il buy-in | Chi fa cosa? E dove? | Come iniziare

Pianificazione strategica

Approccio

L'esperienza in altri ambiti manageriali dimostra che esiste un approccio pratico alla pianificazione strategica che può notevolmente migliorare anche il lavoro dei GC, dei *Chief Legal Officer* e dei loro dipartimenti. L'obiettivo è stabilire la direzione e le priorità per il dipartimento legale, in coerenza con la più ampia strategia dell'organizzazione e dell'attività aziendale e con i principali rischi a esse connessi, e di pianificare posizione, funzionamento e ruoli in modo chiaro e strutturato. L'orizzonte temporale per il lavoro strategico è generalmente di tre anni, con un focus sulla salute aziendale a medio-lungo termine finalizzato a creare e mantenere una capacità giuridica ampia, rilevante e sostenibile all'interno dell'azienda. La strategia può essere riassunta in 10 elementi:

1. Modello operativo
2. Responsabilità
3. Direzione
4. Priorità
5. Allineamento
6. Pianificazione
7. Valori
8. Cultura
9. Bisogni
10. Rischi

Per ognuno di questi elementi occorre fornire strumenti e tecniche per aiutare i dipartimenti legali a fare scelte, pianificare il futuro e formulare una visione strategica di alto livello.

Adottare una strategia

Superare le resistenze

Molti avvocati esterni e *in-house* sono spesso diffidenti nei confronti del tema della "strategia", considerata una parola vuota e irrilevante nell'ambito della consulenza legale.

È vero, a volte la strategia è vestita con una terminologia complessa, ma non è necessario che sia così.

Esiste un approccio pratico alla pianificazione strategica che ha notevolmente migliorato il lavoro dei direttori e dei dipartimenti fiscali. Tecniche simili possono essere utilizzate anche in campo giuridico.

Il contributo dell'LMC

Il pensiero strategico non deve essere affidato a consulenti esterni: in tale ambito, infatti, l'LMC intende fornire un quadro di riferimento collaudato e far sì che i dipartimenti legali possano pianificare le proprie strategie di posizionamento in maniera chiara e strutturata.

L'LMC ha la finalità di creare e mantenere la capacità dell'ufficio legale ampia e sostenibile, oltre che rilevante e preziosa, per questo l'orizzonte temporale per il lavoro strategico è dai tre ai cinque anni, con un focus non sulla gestione delle urgenze a breve termine (*fire-fighting approach*), ma sulla salute aziendale a lungo termine.

Perché adottare una strategia?

Lo scopo del pensiero strategico è stabilire direzione e priorità del dipartimento legale, allineandole alle più ampie strategie di settore all'interno dell'organizzazione

Per sostenere i cambiamenti necessari, è essenziale mettere in atto piani realistici che si basino anche sui valori e sulla cultura del dipartimento, per quanto possano non essere stati espressi chiaramente in passato. La direzione strategica, che non può più prescindere dall'integrazione di variabili come capitale umano, responsabilità sociale e ambiente, dovrebbe essere guidata da una solida analisi delle esigenze legali dell'azienda e dei principali rischi legali che essa deve affrontare; questi rischi possono cambiare ma, una volta stabilita la direzione, lavoreremo insieme per selezionare il modello operativo più adeguato e stabilire le responsabilità di gestione dei rischi stessi.

The legal function of the future will have an elevated role in the development of multinational corporate strategy

Four key areas of focus:

Legal is showing signs of readiness for digital transformation. In the future, legal will go beyond risk management and compliance to become more relevant to their organizations as creators of value.



Invest in technological solutions to alleviate recurring risk management and compliance tasks to optimize efficiency and costs, and ultimately create tangible economic value for the enterprise.

Become agile to enable legal to become anticipatory, more proactive and more innovative.



Break open the legal silo to allow integrated business partnering across departments as legal becomes a key contributor to support corporate strategy, the organization's reputation and its sustainability.

Switch from a status quo mindset and look beyond legacy models to the opportunities of the disruptive digital environment.



La strategia è la priorità

Articolare una strategia

Anche se è allettante - e più semplice - investire risorse solamente su uno o più dei fattori abilitanti, il GC deve prima di tutto strutturare una strategia operativa per il dipartimento legale che sia in linea con la strategia dell'organizzazione nel suo complesso

I dipartimenti legali che sono all'altezza della sfida della trasformazione, si tratti di evoluzione o di rivoluzione, devono iniziare a sviluppare la loro strategia. Tutto il resto scaturisce da questo.

Cercare di apportare un cambiamento senza una strategia è come cucinare senza una ricetta.

Comunicare la strategia

Poche organizzazioni hanno una strategia operativa legale correttamente articolata e comunicata all'interno del dipartimento legale e al resto dell'organizzazione.

Nella misura in cui esiste una strategia, essa è tipicamente nata per *default* in risposta alle richieste dell'organizzazione, e spesso risiede nell'esperienza dei responsabili della direzione del dipartimento legale.

Quasi mai la strategia è stata specificamente pensata, e poi concretizzata sulla carta. Senza chiarezza sulla strategia, non sorprende che le altre componenti del modello operativo risultino sfocate.

Questo accade perché spesso il dipartimento legale non ha avuto bisogno di articolare la propria strategia e, anche quando una strategia operativa è riconosciuta come importante, raramente è urgente, in assenza di un evento scatenante, un problema significativo, la necessità di ridurre i costi o l'arrivo di un nuovo GC.

Altri ostacoli all'adozione della strategia includono una comprensione limitata delle possibilità che un nuovo modello operativo presenta, vincoli di *budget*, o la convinzione che ciò che si ha ora funziona abbastanza bene.

Sviluppare una strategia operativa legale

Bisogna guardare lontano

Il processo di creazione di una strategia operativa per il dipartimento legale non può essere fatto in modo affrettato, ma richiede tempo e spazio per le persone coinvolte. La trasformazione deve essere un'evoluzione naturale, finalizzata ad assicurare che la strategia del dipartimento sia adatta allo scopo e allineata alla strategia dell'organizzazione, e non un riflesso di ciò che è passato.

Quale strategia?

La decisione giusta rispetto a quale strategia adottare dipende dalla strategia globale e dalla propensione al rischio dell'organizzazione, con cui il dipartimento legale deve essere allineato. La strategia è inoltre una risposta tattica alle aspettative di molti *stakeholder*, oltre a quelli impiegati all'interno del dipartimento legale: il consiglio di amministrazione, altre funzioni all'interno dell'organizzazione, i clienti, i partner strategici dell'organizzazione ecc.

Senior buy-in

Una delle principali cause di fallimento di qualsiasi processo di trasformazione è la mancanza di sponsorizzazione a livello *senior* all'interno dell'organizzazione.

La maggior parte delle persone è infatti resistente al cambiamento e, a meno che lo sviluppo della strategia non coinvolga tutti gli interessati in un modo che dia loro un senso di appartenenza, è probabile che essi temano una finalità nascosta, come per esempio la riduzione o la sostituzione di posti di lavoro con la tecnologia: la probabilità che un *robot* possa sostituire avvocati altamente qualificati è tuttavia remota. Gli studi dimostrano che l'automazione di processo robotizzata offre guadagni di produttività, aumenti dei posti di lavoro e contribuisce alla soddisfazione e all'impegno dei dipendenti, in quanto vengono liberati da compiti poco interessanti e ripetitivi. È comunque sempre utile coinvolgere il *team* nel processo per assicurare i dipendenti e creare *engagement* in qualsiasi trasformazione proposta. Per conquistare

il cuore e la mente delle persone coinvolte, è quindi essenziale che gli sponsor a livello di consiglio di amministrazione supportino il GC nel portare avanti la creazione della strategia operativa del dipartimento e le modifiche al modello esistente.

Ottenere il buy-in

Come coinvolgere le parti interessate

La consultazione delle parti interessate può essere effettuata in vari modi, tra cui interviste, sondaggi e *workshop* in cui le persone più strettamente coinvolte possono scambiare opinioni e sviluppare la strategia operativa sulla base di quanto appreso da altri nell'organizzazione. Non esiste però una metodologia standard universalmente applicabile: dipenderà dalle particolari sfumature dell'organizzazione, dal modo in cui è strutturata, dalla sua portata geografica, dalle dimensioni, dalla base clienti e dal contesto normativo.

Durante questo processo, le priorità inizialmente individuate possono cambiare man mano che la strategia viene sviluppata.

Chi fa cosa? E dove?

Definire i compiti e i servizi legali

La strategia operativa dipenderà anche dalla misura in cui i compiti legali che l'azienda deve svolgere si trovano all'interno dei dipartimenti legali o di altri dipartimenti, come Finance, Amministrazione e Risorse Umane, e dal fatto che questi altri dipartimenti riferiscano o meno direttamente alla funzione legale, abbiano un rapporto indiretto o siano indipendenti dalla funzione legale. È ovviamente possibile che, nella valutazione della strategia operativa del dipartimento legale, alcuni compiti vengano riassegnati ad altri dipartimenti (soprattutto se non hanno una componente legale) o compiti di altri dipartimenti vengano riassegnati al dipartimento legale. Tuttavia, i servizi e i compiti non sono di per sé il nucleo centrale del modello operativo, ma sono i suoi risultati, la ragione d'essere per avere un modello operativo.

Localizzazione dei compiti e dei servizi legali

Un'ulteriore considerazione nel determinare la strategia operativa è la localizzazione: dove dovrebbero collocarsi geograficamente i compiti svolti e i servizi forniti? I compiti e i servizi dovrebbero essere all'interno dell'organizzazione o esternalizzati?

Alcune organizzazioni avranno sviluppato un grande dipartimento legale nella sede centrale con team più piccoli o singoli individui nei mercati chiave, altre avranno creato un centro servizi condivisi (*Shared Services Center, SSC*) per affrontare compiti che si riducono facilmente a un insieme di script e processi. Sbagliano infine quanti pensano che sia necessario essere legalmente qualificati in un particolare Paese per fornire consulenza legale in quel mercato: questa idea limita la portata della trasformazione del modello operativo e va scardinata.

Come iniziare

Verso il modello operativo desiderato

Definita la strategia per il modello operativo della funzione legale, è essenziale valutare quali comportamenti siano necessari per raggiungerla, quali cambiamenti siano richiesti e quali indicatori chiave di performance (*Key Performance Indicator, KPI*) misureranno il raggiungimento degli obiettivi della strategia.

Inoltre è importante avere una forte struttura di direzione dell'impresa (distinta dalla componente di governance del modello operativo desiderato, anche se molte delle persone coinvolte potrebbero essere le stesse): ciò consentirebbe infatti all'organizzazione di sapere quali cambiamenti vengono apportati e perché. Una volta che la strategia è chiara, occorre identificare quali altri componenti hanno la priorità nel passaggio al modello operativo desiderato.

Qualunque forma assuma il viaggio, il *team* responsabile della trasformazione avrà bisogno di un chiaro piano di benefici, per dimostrare che la promessa viene mantenuta.



7

Gestire il rischio legale

Premessa | Il Legal Risk Management | Rischio: una definizione ristretta o ampia? | Un rischio separato | Responsabilità | Tre livelli di difesa | Indipendenza | Valutazione del rischio legale | La propensione al rischio | Controllo | Lavorare con gli esperti | Sensibilizzazione | Tecnologia | La sfida della misurazione | Le fasi di gestione del rischio legale di Deloitte

Premessa

È possibile misurare il valore prodotto dai professionisti del diritto?

Una delle domande più difficili a cui rispondere nel mondo del diritto è come i professionisti possono dimostrare il valore prodotto ai loro clienti. Nel settore fiscale la sfida è meno impegnativa perché gli esperti possono quantificare i risparmi d'imposta derivanti da diversi approcci; misurare il contributo degli avvocati è meno ovvio. Come si può attribuire un valore numerico a una controversia prevenuta o a una violazione evitata? È tuttavia possibile sviluppare strumenti pratici per aiutare i dipartimenti *in-house* a creare un valore misurabile, anche adattando strumenti e tecniche applicati in altri ambiti.

Il rischio legale da una nuova prospettiva

La gestione del rischio legale come disciplina è un modo di pensare relativamente nuovo per molti dipartimenti legali, ma la crescente aspettativa è che il settore legale sia esplicitamente coinvolto nei processi formali di gestione del rischio. Per gestire e mitigare i rischi legali, intesi come impatto reputazionale, perdite operative e che influenzano la capacità dell'organizzazione di fare affari, il settore legale deve andare oltre il semplice lavoro ordinario.

Il Legal Risk Management Il rischio legale deve essere identificato e gestito

Le società, i loro consigli di amministrazione e i GC si trovano ad affrontare un

panorama in costante evoluzione, con un'esposizione a perdite finanziarie e di reputazione in caso di avveramento di rischi legali.

Questo ha creato l'aspettativa che i dipartimenti legali faranno di più per identificare, gestire e mitigare i rischi legali che le loro organizzazioni si trovano ad affrontare. Nel settore dei servizi finanziari, per esempio, c'è un crescente interesse normativo, in particolare per quanto riguarda il modo in cui il settore legale si inserisce nel più ampio quadro del rischio d'impresa. Queste pressioni combinate stanno portando le organizzazioni a identificare e gestire in modo più efficace le sovrapposizioni e le lacune tra l'ufficio legale e l'azienda.

Un nuovo approccio al rischio legale

I GC stanno rivalutando i loro modelli operativi, e i dipartimenti legali stanno facendo un maggiore uso della tecnologia. La funzione legale si trasforma, così come il modo in cui contribuisce alla gestione del rischio d'impresa, svolgendo un ruolo maggiore e più proattivo rispetto al passato.

Ciò ha portato ad una considerazione più esplicita di cosa costituisce il rischio legale, come dovrebbe essere gestito, e da chi.

La nostra ricerca del 2018

Tra settembre e ottobre 2018 Deloitte ha intervistato oltre 100 tra *General Counsel* e avvocati *in-house senior* per valutare gli approcci alla gestione del rischio legale.

Nell'ambito della ricerca sono state coinvolte molte aziende di diversi settori per confrontare e comparare i loro livelli di

maturità e fornire una visione su ciò che il futuro ha in serbo in relazione alla gestione del rischio legale.

Rischio: una definizione ristretta o ampia?

Quali sono i rischi legali rilevanti?

Alcune organizzazioni applicano una definizione ristretta di rischio, in cui rientrano solo i rischi legali che derivano dalle operazioni dei dipartimenti legali.

Tale definizione non tiene però conto di molti altri rischi che hanno una componente legale, e le cui responsabilità ricadono su differenti funzioni dell'azienda, per esempio la criminalità finanziaria, la condotta e i rischi legali derivanti dalle operazioni di un'organizzazione, dalle controversie contrattuali a quelle sulla proprietà intellettuale. Negare un coinvolgimento del dipartimento legale nella gestione di questi rischi potrebbe fare ricadere le relative responsabilità nel limbo tra il dipartimento legale *in-house* e le altre funzioni dell'azienda.

Per questo molte organizzazioni applicano una definizione ampia di rischio legale, che comprende qualsiasi rischio con una componente legale affrontato dall'azienda.

Non tutte le organizzazioni hanno una definizione di rischio

Le indagini hanno rilevato che un certo numero di organizzazioni - il 41% degli intervistati non bancari e il 14% degli intervistati bancari - non ha adottato alcuna definizione di rischio legale o, quando presente, essa varia ancora ampiamente in termini di definizione e

focalizzazione, poiché riflette la mancanza di una definizione *standard* per il rischio legale nel settore legale stesso.

Un rischio separato

Categorizzare il rischio legale

I GC e le organizzazioni spesso non considerano il rischio legale come una categoria a sé stante; di conseguenza, il rischio legale viene incluso in altri rischi, anziché essere esplicitamente identificato in quadri di gestione del rischio gestiti da funzioni quali *Operational Risk*, *Compliance* o *Internal Audit*. Il livello delle sanzioni comminate negli ultimi anni ha però portato a cambiamenti significativi nella considerazione del profilo del rischio legale.

Un quadro efficace per la gestione dei rischi, legali e non

Più della definizione in sé, riteniamo importante identificare i rischi, legali e non, che l'organizzazione deve affrontare e stabilire un quadro efficace per la loro gestione, in modo che la responsabilità possa

essere ripartita tra il dipartimento legale, altre funzioni aziendali e l'azienda stessa. Per questo nella *legal risk analysis* andranno individuati, raccolti ed esaminati tutti i rischi, compresi anche quelli che comportano un danno all'immagine o reputazionale in conseguenza per esempio di attività che impattano negativamente sull'ambiente.

Tassonomia

Una tassonomia dei rischi legali aiuta i dipartimenti legali e i responsabili del sistema di gestione dei rischi dell'organizzazione a comprendere meglio il panorama dei rischi legali. Le aree di rischio chiave che abbiamo identificato comprendono:

- Componenti ristrette di responsabilità del dipartimento legale, come la responsabilità contrattuale, la proprietà intellettuale, le modifiche legislative e la consulenza legale.
- Componenti più ampie di responsabilità del dipartimento legale in altre aree di rischio, come la criminalità finanziaria, la condotta illecita, le risorse umane e la tecnologia.

Comprendere il rischio legale significa

comprendere tanto i diritti e i doveri dell'organizzazione quanto la lettera della legge.

Responsabilità

I rischi propri del dipartimento legale

Secondo la definizione ristretta di rischio legale, il GC e il dipartimento legale sono responsabili dell'identificazione e della gestione dei rischi derivanti dalle operazioni del dipartimento stesso. Nel modello di difesa a tre livelli - una struttura di gestione del rischio di uso comune al 70% dei partecipanti all'indagine - il dipartimento legale è la prima linea, mentre le altre (tipicamente *Risk* e *Compliance*) devono svolgere un ruolo di seconda linea in relazione a questi rischi.

Tuttavia, vi è consenso sul fatto che una definizione più ampia di rischio legale dovrebbe essere maggiormente focalizzata rispetto al dipartimento legale: ogni operazione e funzione di un'organizzazione corre dei rischi, molti con una componente legale, che devono essere controllati o evitati.

Più controlli

Il dipartimento legale deve identificare i rischi legali, stabilire la propensione ad ogni rischio e concordare i ruoli e le responsabilità per la relativa gestione, compresa la responsabilità e i controlli o altre misure di mitigazione da implementare. I GC e gli specialisti della gestione del rischio dovranno collaborare per sviluppare un quadro efficace che comprenda la moltitudine di rischi legali esistenti nelle organizzazioni e progettare controlli per mitigare i rischi più critici.

La responsabilità della gestione del rischio sarà determinata dalla struttura dell'organizzazione e da dove si trova l'esperienza adeguata.

I rischi della gestione aziendale

In una definizione più ampia, il rischio legale è proprio della gestione aziendale e i dipartimenti legali forniscono supporto e consulenza. Quando le funzioni aziendali hanno la responsabilità di primo piano per la gestione del rischio legale, il ruolo



del dipartimento legale è quello di stabilire *policy* e procedure, sensibilizzare, consigliare e monitorare l'efficacia dei controlli e delle mitigazioni dei rischi.

Il dipartimento legale ha la responsabilità di educare il *management* dell'organizzazione, in modo che sia in grado di gestire meglio il rischio legale: cosa fare, cosa non fare e le implicazioni se i rischi legali specifici non sono gestiti correttamente.

Policy e ripartizione delle responsabilità

Le *policy* aziendali costituiscono un approccio comune per suddividere chiaramente la responsabilità della gestione dei rischi all'interno di un'organizzazione. Molti dipartimenti legali hanno *policy* riguardanti la fornitura di incarichi a studi legali/altri terzi, relative ai metodi di ingaggio interni e alcuni avranno *policy* particolari per aree specialistiche.

I risultati della nostra indagine illustrano che il dipartimento legale solitamente non è responsabile per tutte le aree che possono creare rischi legali. Ciò evidenzia l'importanza di una chiara attribuzione di responsabilità e ruoli tra dipartimento, altre funzioni e l'azienda, per garantire che il rischio legale non si perda nel limbo tra le diverse funzioni aziendali.

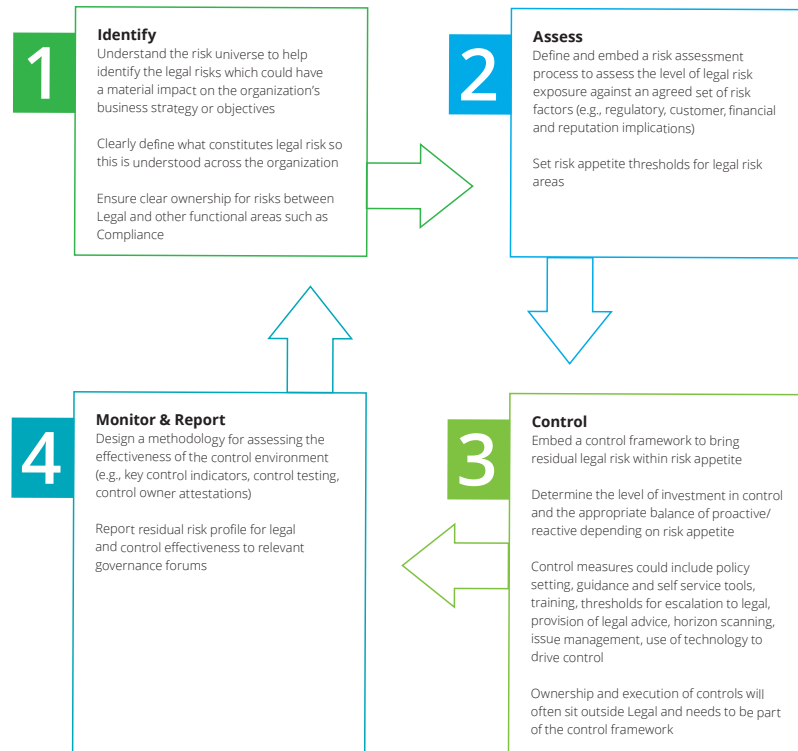
Tre livelli di difesa

Quale modello di difesa?

Molte organizzazioni nella gestione del rischio legale applicano il modello dei tre livelli di difesa, questo perché spesso la definizione dei rischi legali è ampia, così che il dipartimento legale opera in un *mix* di ruoli di gestione del rischio di prima e seconda linea.

In questo caso il GC ha tipicamente un ruolo nell'interazione con le autorità, anche se il più delle volte in relazione specifica al rischio legale. Nelle grandi organizzazioni regolamentate che separano la responsabilità della gestione del rischio legale, del rischio regolamentare e del rischio di *compliance*, questo può essere meno frequente, in quanto l'interazione è condivisa tra il GC, il *Chief Compliance Officer* e il *Chief Risk Officer*. Nelle organizzazioni più piccole o meno regolamentate, tutte e tre le aree possono trovarsi all'interno del

Deloitte's Legal Risk Management Framework



dipartimento legale sotto la responsabilità generale del GC.

Completezza e indipendenza

La considerazione più importante è assicurarsi che i rischi legali siano gestiti in modo completo e che il dipartimento legale mantenga la propria indipendenza, evitando di ricoprire ruoli di prima e seconda linea in relazione allo stesso rischio. Il modello di difesa a tre livelli può costituire anche un utile quadro di riferimento per definire quali requisiti di monitoraggio dovrebbero essere messi in atto per la gestione del rischio legale.

Indipendenza

È importante mantenere l'obiettività

È comunemente accettato che i GC e il dipartimento legale debbano mantenere un certo grado di indipendenza dall'organizzazione che servono, per mantenere la loro obiettività nel fornire consulenza. Nel caso in cui il dipartimento ricopra un ruolo di prima linea nella gestione del rischio, idealmente dovrebbe essere presente una seconda linea solida per evitare la possibilità (reale o percepita)

che l'obiettività dell'ufficio legale sia compromessa. Questo si ottiene al meglio quando coloro che agiscono come seconda linea siedono al di fuori del dipartimento legale. Tuttavia, questo avviene quando emergono problemi, in quanto è difficile per i non avvocati controllare il lavoro del dipartimento. Questo aspetto sarà approfondito nella sezione intitolata "Monitoraggio".

Valutazione del rischio legale

Esposizione al rischio

Per ogni area di rischio legale occorrerebbe effettuare una valutazione dell'esposizione al rischio stesso, ma questo può essere un esercizio altamente soggettivo.

L'utilizzo di un quadro comune di fattori di rischio come le implicazioni normative nei rapporti con i clienti, finanziarie e reputazionali, i dati storici relativi alle perdite (se disponibili) e la considerazione di diversi scenari di eventi di rischio, forniscono la struttura di questo processo. Con il supporto della funzione deputata alla gestione del rischio, il dipartimento legale è in grado di sfruttare l'esperienza dell'organizzazione e di "traslare" i concetti

di rischio da altre funzioni, con termini e metodologie adeguate alle tipologie di rischio individuate.

Valutare il rischio legale e allocare le risorse

Valutare il rischio legale e dove investire e focalizzare le risorse è un fattore chiave nel decidere la strategia e il modello operativo legale per un'organizzazione. Quali attività legali continueranno a essere gestite internamente e quali saranno gestite da altre funzioni, la natura delle competenze legali richieste, l'equilibrio delle risorse interne ed esterne e l'uso della tecnologia: sono tutte decisioni che dovrebbero essere influenzate dal profilo di rischio legale di un'organizzazione.

La propensione al rischio

Il livello di propensione al rischio

Oltre a definire cosa si intende per rischio legale, alcune organizzazioni (il 38% degli intervistati nella nostra indagine) stanno sviluppando/utilizzando una dichiarazione di propensione al rischio legale. Tuttavia, un unico livello di propensione da applicare a tutti i rischi non costituisce necessariamente il modello più appropriato. Dovrebbe invece essere più sfumato, con livelli di propensione diversi che tengano conto di:

- Tipo di rischio coinvolto.
- Diverse giurisdizioni ed entità operative in cui i rischi si presentano.

Tutte le organizzazioni vogliono identificare i rischi significativi e alcune di esse decideranno di eliminarli: alcuni rischi possono però essere tollerati e affrontati in modo reattivo, altri possono essere gestiti o trattati in modo proattivo, mitigando il rischio che si verifichino o attuando misure specifiche entro certi limiti di tolleranza.

Controllo

Livelli di controllo diversi per rischi diversi

Una volta identificati i rischi legali, i responsabili della gestione del rischio e la propensione al rischio, l'organizzazione può iniziare a considerare il livello di controllo da mettere in atto per gestire i diversi rischi legali. I controlli variano da rischio a rischio:

quando il dipartimento legale si occupa di questioni che possono essere verificate con un investimento minimo nei controlli, i rischi legali sono bassi e possono essere tollerati. Per i rischi legali più elevati, saranno invece appropriati maggiori risorse e investimenti nel controllo, in modo da contenere proattivamente il rischio entro il limite stabilito dalla propensione al rischio (per esempio prevedendo *policy*, programmi di formazione completi e una partecipazione più attiva degli avvocati coinvolti nei processi aziendali).

Un esempio pratico: il rischio contrattuale

I controlli per affrontare il rischio legale possono essere trasferiti e gestiti al di fuori della funzione legale, ma sono una parte importante del quadro di gestione del rischio legale. Un esempio è l'uso di modelli *standard* di contratto per la gestione del rischio contrattuale, con la responsabilità di utilizzare e rispettare questi modelli attribuita ai diversi dipartimenti aziendali, non al dipartimento legale.

Quest'ultimo dovrà però verificare se i controlli in atto gestiscono il rischio contrattuale ad un livello accettabile per l'organizzazione, e se è necessario un controllo maggiore o minore.

Quando il rischio contrattuale è di responsabilità dell'azienda, i controlli possono richiedere che qualsiasi contratto di valore superiore a un certo ammontare sia esaminato dal dipartimento legale. Quali controlli sono in atto? Chi cura la revisione? Tutti questi passaggi fanno parte della definizione del quadro di gestione del rischio legale, stabilito sulla base di processi mappati e controlli implementati.

Lavorare con gli esperti

Un pool di esperti

Il dipartimento legale non deve gestire da solo lo sviluppo di un approccio più maturo alla gestione del rischio legale, ma è essenziale che le organizzazioni adottino un approccio multidisciplinare, che sfrutti le competenze del *Legal Chief Operating Officer* (se presente), degli specialisti di gestione dei progetti legali, degli esperti di rischio in grado di consigliare i migliori controlli e le migliori misure di mitigazione

e dei tecnici, per consigliare la migliore tecnologia da utilizzare per la gestione del rischio legale. Questi specialisti del rischio e della tecnologia possono anche aiutare l'ufficio legale a identificare nuovi rischi nelle nuove tecnologie che l'organizzazione sta vendendo o acquistando.

Quale sistema di gestione dei rischi?

Secondo i sondaggi, i rischi legali sono nella maggioranza dei casi gestiti utilizzando il sistema dei rischi operativi esistente a livello aziendale, mentre meno del 10% utilizza un sistema di gestione dei rischi legali specifici. Alcune organizzazioni considerano la disciplina della gestione del rischio legale come un'area chiave di competenza per i futuri *leader* dei dipartimenti legali, mentre in altre la responsabilità per la gestione del rischio legale è ripartita tra i diversi avvocati del *team* per svilupparne ulteriormente le competenze e stabilire percorsi di carriera.

Sensibilizzazione

Non solo esperti legali

La funzione di consulenza del dipartimento legale è di fondamentale importanza per aiutare l'organizzazione a comprendere i rischi legali legati alle diverse attività e mitigare il rischio attraverso la sensibilizzazione; non sarebbe conveniente lasciare la gestione dei rischi legali o l'applicazione dei controlli ai colleghi non legali.

Questa riqualificazione può essere raggiunta senza rendere tutti i membri dell'organizzazione esperti legali. Allo stesso modo, gli specialisti del rischio e della tecnologia possono sensibilizzare l'ufficio legale in merito alle migliori pratiche di gestione del rischio e aiutare a comprendere le nuove tecnologie. In questo modo, i rischi legali ad essi inerenti possono essere identificati e gestiti.

Rischi transfrontalieri

Nelle società multinazionali, il dipartimento legale ha un importante ruolo di coordinamento e di visione d'insieme. Attraverso l'impronta geografica dell'organizzazione, il dipartimento ha bisogno di comprendere i rischi legali propri di ciascun Paese e come alcuni rischi possano valicare le frontiere, creando

potenzialmente un'esposizione doppia o multipla se il rischio si materializza: comprendere le conseguenze di una violazione per l'organizzazione, i suoi direttori o i singoli dipendenti è essenziale per determinare la propensione al rischio e gli sforzi che dovrebbero essere impiegati per gestirlo o evitarlo.

Quando sono previste sanzioni significative o sanzioni penali, il dipartimento legale dovrà lavorare con altri specialisti e *team* nazionali per aumentare la consapevolezza delle conseguenze aziendali e individuali.

Tecnologia

Tecnologia per gestire i rischi

La tecnologia per una migliore gestione del rischio legale è un settore in via di sviluppo; tuttavia, il crescente rilievo che la gestione del rischio legale sta acquistando a livello aziendale comporta una maggiore attenzione verso la tecnologia e verso figure esperte in questo campo.

La tecnologia soddisfa infatti le esigenze legali perché può combinare strumenti specifici per gestire il rischio, incorporare parametri di rischio in altre tecnologie, supportare il monitoraggio e la reportistica, consentire l'accesso ai dati in un ambiente verificabile, migliorare i tempi di reazione riducendo proattivamente o gestendo più efficacemente i rischi legali. Gli strumenti tecnologici possono inoltre aiutare a identificare il numero di incidenti all'interno dell'organizzazione in relazione a rischi specifici, in modo che gli sforzi siano indirizzati al monitoraggio e alla potenziale identificazione delle cause profonde delle aree ad alto rischio legale.

In questo modo, la tecnologia aumenta la supervisione e il controllo dei rischi, fornendo al dipartimento legale una maggiore visibilità all'interno dell'organizzazione.

La sfida della misurazione

Stimare il rischio legale

Il rischio legale è spesso considerato difficile da individuare, misurare e segnalare. Questo perché viene assorbito nei rischi operativi primari o perché il rischio è qualitativo piuttosto che quantitativo.

Anche quando si sviluppa un rischio, come nel caso di un contenzioso, ciò si traduce in una perdita finanziaria, l'applicazione di un certo numero di variabili, tra cui la probabilità, spesso soggettiva, di successo o fallimento, i costi potenziali sostenuti da entrambe le parti per giungere a una risoluzione, il grado di responsabilità del convenuto per i costi dell'attore, la misura in cui le eventuali perdite sono affrontate dalla copertura assicurativa e ciò che accade in tribunale.

Quando l'esposizione si riferisce alla perdita di reputazione, la situazione si complica ulteriormente.

Monitoraggio

È possibile individuare alcuni aspetti legati al monitoraggio del rischio legale:

- In presenza di un quadro giuridico sui rischi, può essere istituito un regime di monitoraggio e comunicazione che copra sia l'efficacia del quadro giuridico stesso, sia l'individuazione delle esposizioni emergenti e la correzione delle carenze.
- Il monitoraggio più efficace utilizza la tecnologia per la supervisione dei rischi e dei controlli, ma è attualmente più diffuso per la gestione del rischio operativo.
- Supportato dalla tecnologia o meno, il dipartimento legale deve capire in anticipo cosa vuole monitorare.
- Nelle organizzazioni multinazionali, occorre un giusto equilibrio tra monitoraggio indipendente vicino al business, e monitoraggio centralizzato: nel primo caso, infatti, i soggetti coinvolti hanno la migliore comprensione del contesto locale, possono reagire tempestivamente e nel modo più appropriato, evitando di tralasciare aspetti importanti o di considerare aspetti non rilevanti; nel secondo caso, anche la centralizzazione comporta alcuni benefici che includono la garanzia di una consulenza standardizzata e coerente in tutta l'organizzazione o la replica di alti livelli di rischio e sensibilità in aree come la concorrenza.
- Controllare se le responsabilità degli avvocati sono state effettivamente assolute è difficile da monitorare: dove c'è più di un processo standardizzato con fasi e punti di controllo chiari, come la

stesura del contratto e la negoziazione, è possibile introdurre più controlli tipici. Ciò è molto più difficile quando si applica il giudizio di professionisti del diritto.

- Gli approcci di altre professioni, come la revisione contabile, che vengono utilizzati in alcuni dipartimenti legali sono "*peer review*" all'interno del dipartimento stesso, così come i *team* di *assurance* composti da avvocati per fornire una revisione indipendente del lavoro degli avvocati.
- I principi di *assurance* di altre aree organizzative vengono applicati anche al rischio legale, adottando un approccio basato sulla gestione del rischio per le attività di monitoraggio e garanzia, concentrando gli sforzi sulle aree a più alto rischio legale. Lo sviluppo di programmi di verifica e di garanzia dei controlli, che sta diventando sempre più comune, ne è un esempio. Ciò comporta la revisione dell'adeguatezza progettuale dei controlli chiave per affrontare il rischio legale e, ove proporzionata, la verifica dell'efficacia operativa anche attraverso test a campione basati sul rischio.

Reportistica

Sono stati individuati anche alcuni accorgimenti per una corretta reportistica del rischio legale:

- I risultati della gestione del rischio legale dovrebbero essere regolarmente comunicati ai comitati di rischio o di revisione contabile e al consiglio di amministrazione.
- Il dipartimento legale dovrebbe disporre di un'adeguata via di escalation per le questioni urgenti. In molte organizzazioni, ciò può consistere nella segnalazione dei rischi di contenzioso e dei casi aperti al comitato di revisione contabile durante tutto l'anno.
- In un ambiente di gestione del rischio legale più maturo, tutte le altre categorie di rischio legale, come i rischi contrattuali, la proprietà intellettuale, la concorrenza o l'antitrust, la riservatezza dei dati, le modifiche legislative e i rischi operativi, saranno monitorati e segnalati ove opportuno.

- I quadri di reporting più efficaci includeranno indicatori chiave di rischio (*Key Risk Indicator, KRI*) come trigger automatici di reporting per ridurre il ricorso a decisioni soggettive da parte dei responsabili della gestione dei rischi e per controllare i loro report.
- Il dipartimento legale dovrebbe attingere all'esperienza degli specialisti del rischio e della tecnologia per procurarsi i dati necessari, interpretarli e presentarli in modo utile sia per i responsabili della gestione del rischio che per i responsabili della *governance*.

Un quadro normativo in costante mutamento

È essenziale rimanere aggiornati non solo sulle normative emergenti che comportano rischi legali attuali, come per esempio quelli inerenti i criteri ESG (diritti dei lavoratori, pari opportunità, politiche contro le discriminazioni, rispetto per l'ambiente), ma anche e principalmente su quelle che riguardano le operazioni dell'organizzazione. Ciò comporta un monitoraggio ampio a livello di gruppo e a livello di società controllate o di Paese,

tenendo in considerazione l'impatto del crescente numero di normative che operano a livello transfrontaliero.

Poiché le normative hanno un impatto sempre più transnazionale, lo sviluppo di relazioni forti e trasparenti con le autorità di regolamentazione può essere un buon modo per gestire il rischio legale e, in caso di violazione o mancato rispetto delle norme, garantire un risultato pragmatico che non comporti sanzioni in più giurisdizioni per la stessa questione. Un regime di *reporting* mirato dovrebbe includere una descrizione delle interazioni con le autorità di regolamentazione e di ciò che questo significa per l'organizzazione.

Le fasi di gestione del rischio legale

Mettere a punto un piano

È possibile mettere a punto un piano meticoloso per la gestione del rischio legale nel dipartimento legale e nel *business*. Di seguito le fasi e i tratti salienti.

Fase 1 | Identificazione

Nella fase dell'identificazione è necessario:

- Comprendere la complessità del rischio per identificare i rischi legali che potrebbero avere un impatto materiale sulla strategia o sugli obiettivi di business dell'organizzazione.
- Definire che cosa costituisce un rischio legale, in modo che sia compreso in tutta l'organizzazione.
- Garantire una assunzione di responsabilità per i rischi tra le aree legali e altre aree funzionali.

Fase 2 | Valutazione

La seconda fase, quella della valutazione, si focalizza sulle seguenti attività:

- Definire e integrare un processo di valutazione del rischio per determinare il livello di esposizione a fronte di un insieme concordato di fattori di rischio.
- Fissare soglie di propensione al rischio per le aree a rischio legale.

Fase 3 | Controllo

Nella terza fase, che ha ad oggetto i controlli, le attività consisteranno in:

- Incorporare un quadro di controllo per portare il rischio legale residuo entro i confini della propensione al rischio.
- Determinare il livello di investimento nel controllo e il giusto equilibrio tra proattivo/reattivo a seconda della propensione al rischio.
- Le misure di controllo potrebbero comprendere la definizione di policy, strumenti di orientamento e self-service, formazione, soglie per l'escalation a livello legale, fornitura di consulenza legale, monitoraggio ampio, gestione delle problematiche, uso della tecnologia per guidare il controllo.
- La responsabilità e l'esecuzione dei controlli spesso si colloca al di fuori del quadro di controllo.

Fase 4 | Monitoraggio e reportistica

Una volta terminate le fasi 1, 2 e 3, prende avvio l'ultima fase, che ha lo scopo di:

- Elaborare una metodologia per valutare l'efficacia dell'ambiente di controllo, per esempio indicatori chiave di controllo, test di controllo, dichiarazioni dei responsabili del controllo.
- Segnalare il profilo di rischio residuo per l'efficacia legale e di controllo agli organi di *governance* competenti.

Fit for the future legal risk management will:

- Define legal risk and its boundaries with other risk areas
- Assess legal risk using a robust framework informed by data and scenario planning
- Define legal risk appetite at an individual risk and organization-wide level prioritizing and focusing resources on risk management activities effectively
- Apply the three lines of defense model to ensure appropriate accountability, independence and assurance over legal risks
- Report legal risks and the effectiveness of controls to the board and appropriate committees against a clear risk framework
- Include objective key risk indicators in their reporting
- Use technology in the management of legal risk to provide broader risk and control oversight and visibility across the organization.

8

Misurare il valore prodotto

Premessa | Il ruolo della tecnologia nella creazione di valore aggiunto | Misurare il valore prodotto | Key Performance Indicator

Premessa

Dalla reazione alla prevenzione

La maggior parte dei *Chief Legal Officer* ritiene di operare nel settore della gestione del rischio, ma pochi risultano essere gli strumenti effettivamente utilizzati per una gestione sistematica ed efficace.

È possibile disporre di un quadro di riferimento per l'identificazione, la valutazione, il monitoraggio e il *reporting* dei rischi legali e di *compliance* applicando sistemi e metodi implementati con successo in altri ambiti; sono tuttavia necessarie nuove competenze, ruoli e responsabilità, per consentire ai dipartimenti *in-house* (legale e *compliance*) di passare dalla gestione reattiva del rischio ormai verificato alla prevenzione del rischio stesso.

Il ruolo della tecnologia nella creazione di valore aggiunto

Lavoro strategico e di qualità

Il valore degli avvocati non sta nel fornire gli *input* di un processo, ma nell'interpretarne gli *output*, fornendo preziosi consigli sulla strategia e identificando le sfumature legali rilevanti, per fornire una consulenza strategica di alta qualità.

Se si eliminano i compiti di basso valore, che possono arrivare ad occupare fino all'80% del tempo, gli avvocati *in-house* potranno dedicarsi a lavori strategici e

creativi di maggior valore, come la gestione del rischio legale, per i quali gli avvocati sono formati e che, in un futuro prossimo, non potranno comunque essere svolti da una macchina. La tecnologia permette a questi avvocati di essere più agili e di rispondere ai cambiamenti del *business* man mano che si verificano, in modo che il dipartimento legale sia sempre in linea con gli obiettivi dei propri clienti interni.

Nuovi strumenti tecnologici

La tecnologia fornisce visibilità sui servizi prestati all'organizzazione attraverso cruscotti e mappe termiche che dimostrano il valore aggiunto delle attività svolte ed eliminano la valutazione soggettiva. Questi dati offrono l'opportunità di introdurre KPI oggettivi, che forniscono alla *C-suite* una visione d'insieme delle prestazioni del dipartimento legale e consentono al dipartimento di identificare e ottimizzare le aree in cui è necessario un miglioramento. Il risultato è inoltre una maggiore personalizzazione delle soluzioni legali rilevanti per l'organizzazione.

Esportare la tecnologia

I legali possono anche diventare leader nell'introdurre la tecnologia in altre parti dell'azienda in modo da eliminare i rischi insiti nel processo manuale, guadagnando in termini di efficienza e di ritorno sull'investimento.

Misurare il valore prodotto

Domande e problemi aperti

Non esistono - ancora - tutte le risposte, ma è importante nei prossimi anni contribuire al dibattito in corso e sviluppare strumenti pratici per aiutare i dipartimenti in-house a costruire un valore maggiore e dimostrabile nei loro servizi. L'esperienza in materia fiscale e di consulenza offre già alcune linee guida, ma per cercare strumenti veramente adeguati occorre il supporto di economisti e di specialisti nella gestione del rischio legale

Il valore relativo del contributo legale

Attualmente esistono modelli per quantificare il valore relativo del contributo degli avvocati attraverso questi potenziali indicatori chiave di *performance*:

- Confrontare i costi legali (interni ed esterni) di aziende simili.
- Confrontare i costi del medesimo lavoro svolto negli studi legali rispetto ai dipartimenti legali.
- Confrontare i costi del lavoro tradizionalmente svolto dagli avvocati con i costi proposti dai fornitori alternativi (questo può includere nuovi modelli di lavoro o soluzioni basate sulla tecnologia).

L'obiettivo dell'LMC

L'obiettivo dell'LMC è quello di fornire gli strumenti migliori per questa analisi e l'accesso a set di dati specifici e

particolareggiati, utilizzando tecniche di *Machine Learning*, piuttosto che di *benchmarking* informale. Il contributo del dipartimento legale dovrebbe inoltre essere misurato rispetto alle aspettative di valore tangibile che i destinatari dei servizi legali si attendono: essi, infatti, cercano spesso un valore qualitativo (rassicurazione, tranquillità e fiducia) piuttosto che un valore quantificabile (risparmi e entrate).

Infine, è importante poter monitorare i progressi, e le nuove tecnologie possono essere d'aiuto in questo senso, consentendo un maggiore controllo, una maggiore comprensione e migliori livelli di *compliance* (pensiamo per esempio al *reporting* globale e *dashboarding*, alla standardizzazione e alla mappatura dei processi).

Gli avvocati *in-house* dovrebbero anche considerare e articolare il proprio valore, facendo emergere l'unicità della propria esperienza, conoscenza del settore e competenza.

Key Performance Indicator

Come capire se il modello operativo è efficace?

Per valutare l'efficacia dell'evoluzione del modello operativo della funzione legale è possibile identificare indicatori chiave di performance (*Key Performance Indicator*,

KPI), che permettano di mantenere informati tutti gli stakeholder circa i progressi compiuti, e di dimostrare la validità delle azioni intraprese.

La tecnologia anche in questo caso può aiutare, incrementando la trasparenza nelle operazioni del dipartimento legale e semplificando la reportistica per la *C-suite*. Gli stessi KPI, inoltre, possono essere monitorati anche in connessione con altre funzioni di supporto e commerciali, creando valore aggiunto anche dal punto di vista del *business*.

9

Time to build

Prevedere il futuro | Un nuovo dipartimento legale | Quattro aree chiave d'intervento | L'evoluzione del ruolo e della funzione dell'avvocato

Prevedere il futuro

Tendere verso l'orizzonte

Nessuno può prevedere con certezza scientifica il futuro dei dipartimenti legali *in-house*; tuttavia, se basati su ricerche solide, estese basi di dati, esperienze in campi correlati e incentrati su valide teorie, alcuni punti di vista e previsioni saranno più affidabili di altri.

Una componente chiave dell'LMC è la tensione verso l'orizzonte, pensare al futuro e aiutare i clienti a identificare le tendenze importanti per anticipare gli sviluppi probabili.

La filosofia LMC

La filosofia dell'LMC non è semplicemente cercare di prevedere e poi accettare il futuro. Si tratta di lavorare per creare il futuro. Gli avvocati *in-house* dovrebbero guidare gran parte del cambiamento nel mercato legale.

L'influenza collettiva della comunità *in-house* è enorme e può essere sfruttata per guidare l'industria verso un uso più diffuso delle tecniche e delle tecnologie discusse in questo documento.

I compiti dell'LMC

Uno dei compiti dell'LMC sarà quello di monitorare diverse variabili ben note, come per esempio se i dipartimenti legali debbano includere funzioni di *compliance* e determinare l'equilibrio tra le risorse interne ed esterne. Occorrerà concentrarsi anche su questioni più avanzate, molte

delle quali sono già state discusse in questo documento, come l'uso dell'analisi dei processi legali, l'adozione del *project management*, l'impiego di tecnologie legali, lo sfruttamento dei dati e il passaggio a una gestione proattiva del rischio legale. Questi sono sviluppi da incoraggiare vivamente e monitorare costantemente. Nel pensare e plasmare il futuro, occorrerà porre crescente enfasi su ciò di cui le imprese hanno effettivamente bisogno, piuttosto che su ciò di cui gli avvocati pensano di avere bisogno o, peggio, i fornitori di servizi legali hanno da offrire. La salute strategica a lungo termine dei dipartimenti legali dipenderà dalla loro capacità di aiutare a identificare e quindi soddisfare le reali esigenze dei loro clienti meglio di altri fornitori.

Un nuovo dipartimento legale

Un dipartimento legale strategico

Il dipartimento legale diventerà strategico, sostituendo strutture rigide con altre più fluide, in modo che gli avvocati interni possano passare dal "*business partnering*" alla "*value creation*", permettendo al dipartimento legale di partecipare attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Nel mercato si iniziano a vedere esempi tangibili di valore generato dai dipartimenti legali che vanno oltre l'ottimizzazione dei costi: alcuni sono all'avanguardia nell'innovazione guardando alla gestione del rischio

proattiva e preventiva, sfruttando i progressi nell'intelligenza artificiale, l'analisi e le tecnologie di rilevamento del rischio per integrare e migliorare i tradizionali programmi di *compliance*.

Un dipartimento legale all'avanguardia

Entro il 2021, la tecnologia avrà un importante impatto positivo sulla visibilità globale dei processi di *compliance* e di gestione del rischio e trasformerà molte delle attività legali quotidiane.

Questa trasformazione riguarderà soprattutto i seguenti settori: *compliance* e altri compiti legali ricorrenti; gestione del ciclo di vita dei contratti; misurazione delle prestazioni; *due diligence M&A*; visibilità dei rischi nelle diverse funzioni e linee di *business*. Una volta effettuato il necessario investimento in tecnologia, il dipartimento legale raccoglierà rapidamente un ritorno sull'investimento, ridurrà i compiti di gestione del rischio e trasformerà il suo ruolo all'interno dell'organizzazione per creare valore aggiunto.

Quattro aree chiave d'intervento Il mondo legale è pronto al grande passo

Il settore legale mostra segni di disponibilità alla trasformazione digitale. In futuro, il dipartimento legale andrà oltre la gestione del rischio e della *compliance*, per diventare più rilevante per la propria organizzazione in quanto creatore di valore.

Per fare ciò, i GC più lungimiranti e coraggiosi dovranno focalizzare la propria attenzione su quattro aree chiave di intervento, in modo da ottenere il supporto dei propri *stakeholder*:

- Investire in soluzioni tecnologiche per alleviare le attività ricorrenti di *risk management* e *compliance*, per ottimizzare l'efficienza e i costi e, in ultima analisi, creare valore economico tangibile per l'impresa.
- Diventare agili, per consentire al dipartimento legale di diventare anticipatore, più proattivo e più innovativo.

- Creare *partnership* commerciali integrate tra i vari dipartimenti, in modo che il dipartimento legale possa diventare un elemento chiave per sostenere la strategia aziendale, la reputazione dell'organizzazione e la sua sostenibilità.
- Superare la mentalità conservatrice e guardare oltre i modelli esistenti, verso le opportunità dell'ambiente digitale.

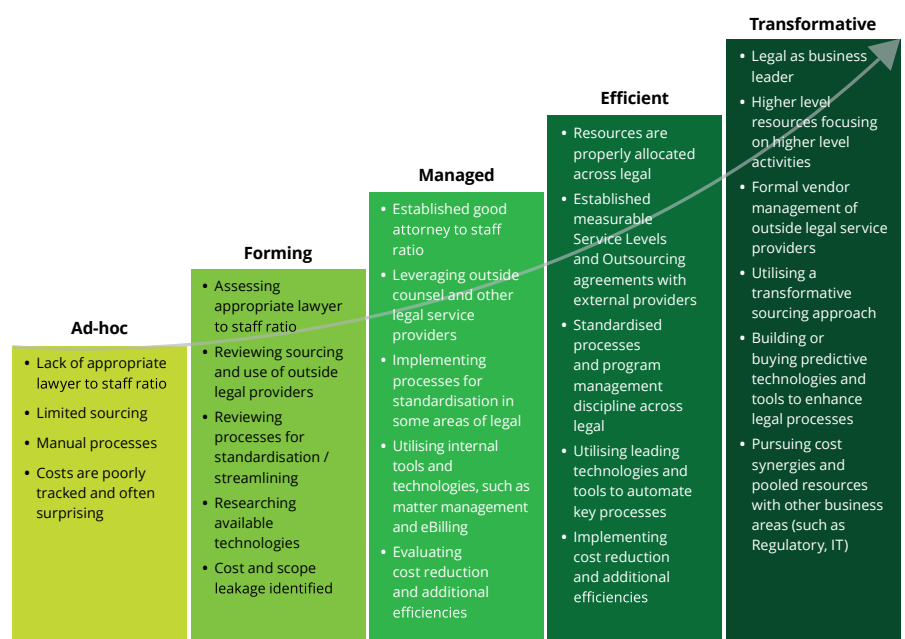
Abbiamo già fatto riferimento ai CLO, ed è ragionevole aspettarsi che a questi si uniscano analisti di processo e *data scientist* per aiutare il dipartimento legale a diventare sempre più efficiente, ottenendo il massimo valore e la massima comprensione dai dati disponibili.

L'evoluzione del ruolo e della funzione dell'avvocato

La tecnologia al servizio dell'uomo

Man mano che gli strumenti tecnologici matureranno, i compiti ripetitivi saranno tolti agli avvocati, consentendo loro di concentrarsi su attività di maggior valore aggiunto e sulla consulenza strategica. Questo andrà di pari passo con la trasformazione della funzione dell'avvocato *in-house*: da *risk mitigator* a *business partner* a vero e proprio *value creator*.

Inoltre, la composizione del dipartimento legale cambierà, andando incontro all'inclusione di professionalità non giuridiche al proprio interno.



| Where are you? | Where will you be in 2023? | How will you get there? |

Prima del futuro

Non esiste il dipartimento legale perfetto in assoluto, ma esiste sicuramente il dipartimento legale perfetto per l'organizzazione in cui opera. Il Legal Management Consulting è uno strumento che accompagna i General Counsel e i dipartimenti legali in un vero e proprio viaggio di trasformazione del modo in cui lavorano: la decisione sta quindi nel voler essere al timone della nave, oppure lasciarsi trasportare come semplici passeggeri, senza però sapere se la meta del viaggio sarà piacevole.

Il futuro di ciascuno di noi sta nella capacità di saper oggi immaginare con concretezza, precisione, coerenza.

Il Legal Management Consulting è più di un progetto: è una nuova disciplina, che intende dare forma a un nuovo modo di intendere e attuare la professione di GC grazie a strategie solide, modelli efficaci, consulenti competenti.



Contatti

Carlo Gagliardi

Avvocato | Managing Partner

Milano

cagagliardi@deloitte.it

Alessandro Del Bono

Avvocato | Head of LMC/LMS

Genova

adelbono@deloitte.it

Annalisa Olivieri

Avvocato | LMC Specialist

Genova

anolivieri@deloitte.it

Sibilla Ricciardi

Founder | in2law

Milano

sricciardi@deloitte.it

Marco Pietrabissa

Founder | in2law

Milano

mpietrabissa@deloitte.it

Deloitte.

Legal

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.