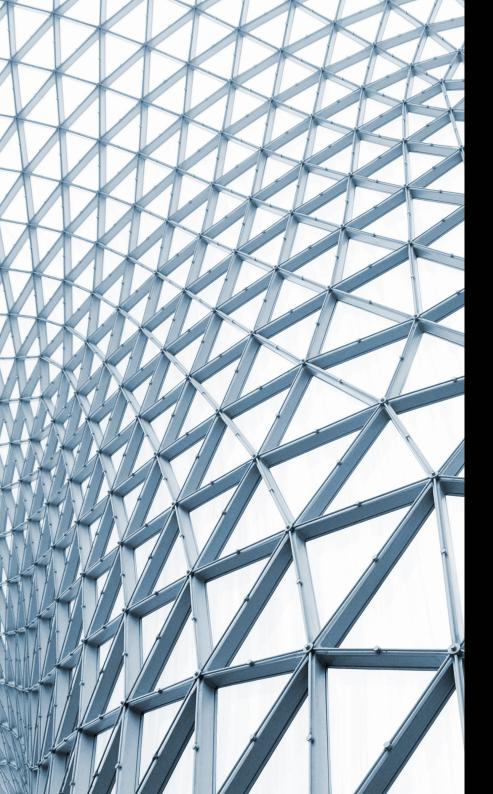
Deloitte. Legal



Legal Management Consulting

Report Survey 2022





Contenuti

- Introduzione
- Legal Management Consulting: un nuovo approccio
- L'esperienza in Italia. L'LMC nel nostro Paese
 - Strategia
 - Key Performance Indicators
 - I modelli di governance
 - Ruoli e responsabilità
 - I servizi e i compiti legali
 - Le strategie di sourcing
 - Tecnologia e digitalizzazione
- Conclusioni
- Contatti

Prefazione

I General Counsel erano risk mitigator, si sono evoluti in business partner e adesso viene loro chiesto di diventare value creator. Ma è davvero possibile misurare il contributo e le performance degli avvocati? La risposta è sì, strutturando per esempio appositi Key Performance Indicators (KPI) per il dipartimento legale che, se correttamente implementati, rendono oggettivi e accessibili i risultati della funzione legale e mettono in luce la sua importanza per l'azienda.

Il nuovo approccio verso la creazione di valore per il business, infatti, passa oggi anche dalle funzioni tradizionalmente definite "di supporto". Per questo la comunità legale inhouse deve assumere un ruolo di guida e stimolo di una evoluzione a più ampio raggio e crediamo che con analisi e consapevolezza i General Counsel possano espandere la loro influenza anche oltre l'ambito aziendale.



È un momento di trasformazione ed è tempo di trasformarsi.

I dipartimenti legali in-house sono sempre più spesso chiamati **a fare di più**, **ma con meno risorse** a disposizione. In un contesto normativo sempre più articolato, dove la globalizzazione delle imprese e l'accelerazione dei progressi tecnologici si traduce in un aumento del numero e della complessità delle attività, il carico di lavoro diventa spesso insostenibile. Per fronteggiare tale situazione i dipartimenti legali possono ripensare il proprio modello operativo, per raggiungere una maggiore efficienza e aumentare il valore che sono in grado di fornire all'azienda.

Grazie a strategie solide, modelli efficaci e processi efficienti, il Legal Management Consulting accompagna i General Counsel e i dipartimenti legali in un vero e proprio viaggio di trasformazione del modo in cui lavorano. Ogni dipartimento legale in-house ha le proprie specificità, criticità e punti di forza, per questo l'approccio è necessariamente sartoriale.

Non esiste il dipartimento legale perfetto in assoluto, ma esiste sicuramente il dipartimento legale perfetto per l'organizzazione in cui opera.

I risultati emersi dalla seconda edizione della Survey LMC delineano ancora un quadro complesso, costituito da importanti sfide per il mondo dei professionisti legali in-house: dalla **governance**, alle strategie di **sourcing**, fino all'utilizzo del **legal tech**. Per poter affrontare queste sfide e cogliere nuove opportunità è fondamentale abbracciare la trasformazione del dipartimento legale e del modo in cui quest'ultimo offre i propri servizi. L'attuale contesto è infatti in continua evoluzione in termini di innovazioni tecnologiche, servizi legali, nuovi ruoli e responsabilità: questo nuovo Report si propone pertanto, da un lato, di mostrare i dati raccolti nel mondo legale in-house italiano e, dall'altro, di aiutare i General Counsel ad orientarsi nel viaggio della trasformazione verso il dipartimento legale in-house del futuro.

Cogliamo infine l'occasione per ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questa seconda edizione dell'indagine. Grazie a loro, è oggi possibile condividere con la comunità legale in-house un report specifico per il mercato italiano.

Carlo Gagliardi

Managing Partner Deloitte Legal, Italia

Introduzione

Giunta alla seconda edizione, la **Legal Management Consulting (LMC) Survey** condotta da Deloitte Legal continua il percorso di raccolta dei punti di vista e delle esperienze di **General Counsel (GC), Chief Legal Officer (CLO) e Legal Counsel** nel panorama italiano delle legal operations.

Come per la precedente edizione, il focus dell'indagine è prettamente nazionale e si propone di mostrare i principali risultati della ricerca condotta tra la fine dello scorso anno e l'inizio del 2022 su aziende e professionisti operanti in Italia, nonché di fornire i più recenti spunti e implicazioni emersi da tali risultati.

Lo scenario delineatosi ha confermato il difficile e **sfidante contesto** in cui i dipartimenti legali in-house sono chiamati ad operare: 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, l'emergenza Covid-19 hanno avuto e continuano ad avere forti impatti sulla realtà legale in-house.

L'attuale panorama, seppur sfidante, rappresenta anche un'ottima occasione per ripensare il modello di **gestione dei dipartimenti legali** e per trarre il maggior valore possibile dal complesso quadro contemporaneo. Per questo sono stati identificati anche nuovi trend e punti chiave per aiutare i dipartimenti legali inhouse a prendere **consapevolezza** dell'attuale scenario e ripensare il proprio modello operativo, per poter infine risalire lungo la catena del valore.



Legal Management Consulting Un nuovo approccio



Il Legal Management Consulting è la nuova disciplina nata per guidare il processo di efficientamento organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, massimizzando le risorse e riducendo le spese. È un servizio innovativo e multidisciplinare che risponde a un trend di mercato fortemente in crescita: le legal operations. Il servizio accompagna la direzione legale aziendale nell'analisi del proprio stato "as is" e dei passi strategici che può intraprendere per migliorarlo, allineando strategia di gestione del rischio legale e target aziendali.

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, reattivi e dettati dalle urgenze contingenti (fire-fighting approach) a una transizione più strutturata verso un nuovo modo di lavorare.

L'LMC permette di costruire un ufficio legale efficiente ed efficace agendo sulla strategia, sui progetti e compiti specifici del dipartimento e, infine, sugli "enabler", gli strumenti "esterni" di cui la direzione può servirsi: studi legali, ALSP (Alternative Legal Service Providers), tecnologia.

Grazie all'LMC, gli avvocati in-house possono concentrare le proprie energie e i propri sforzi su **attività a valore aggiunto**, elevando così il proprio ruolo all'interno della società in cui operano: con una organizzazione del lavoro che permette agli avvocati di concentrare la propria attenzione sulle attività più importanti, si **evita dispersione** di energie e la qualità del supporto fornito è destinata ad aumentare.

L'esperienza in Italia

Il Legal Management Consulting nel nostro Paese

Strategia

I General Counsel sono chiamati a elevare il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni aziendali, contribuendo al pensiero strategico e, in maniera misurabile, alla creazione del valore. **Analisi e consapevolezza** possono espanderne l'influenza anche oltre il normale ambito aziendale: la comunità legale in-house può assumere un ruolo di guida e stimolo di tale evoluzione, a patto che le expertise legali siano contaminate da quelle di management, di gestione del rischio e di IT, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni che migliorino l'efficacia delle funzioni legali interne, implementando nuovi processi e modelli organizzativi, anche sfruttando la tecnologia.

La strategia può essere riassunta in 10 elementi:

- 1. Modello operativo
- 7. Valori
- 2. Responsabilità
- 8. Cultura

6. Pianificazione

- 3. Direzione
- 9. Bisogni

4. Priorità

- 9. DISUGI
- 5. Allineamento
- 10. Rischi

Senza chiarezza sulla strategia, le altre componenti del modello operativo risultano sfuocate. Il Legal Management Consulting accompagna i General Counsel in questo viaggio di trasformazione, fornendo un quadro di riferimento collaudato per il pensiero strategico, in modo che i dipartimenti legali possano pianificare le proprie future attività in maniera chiara e strutturata.



esiste un approccio pratico alla **pianificazione strategica** che può notevolmente migliorare anche il lavoro dei GC, dei CLO 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 con i principali rischi da gestire, così da pianificarne **posizione**, **funzionamento** e **ruoli** in modo chiaro e strutturato. La realtà vede la maggior parte dei dipartimenti legali già sovraccarica fin quasi ai propri limiti, se non oltre: può sembrare che non ci sia tempo per la strategia e la pianificazione, e ancor meno per i programmi di trasformazione; potrebbe poi non esserci un

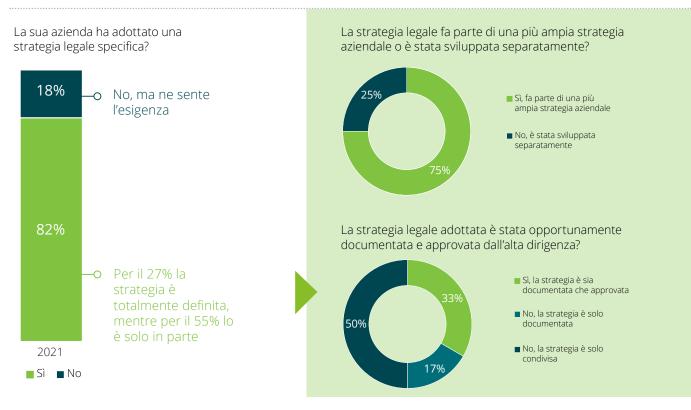
L'esperienza in altri ambiti manageriali dimostra che

budget.

Tutti ostacoli comuni ai processi di cambiamento, che possono essere superati con un processo strutturato e gestito, con chiare responsabilità, supporto da parte del topmanagement e attitudine a resistere alla frustrazione iniziale.

Per sostenere i cambiamenti necessari, è essenziale mettere in atto piani realistici che si basino anche sui valori e sulla cultura del dipartimento legale. La direzione strategica non può più prescindere dall'integrazione di variabili come persone, responsabilità sociale e ambiente, per selezionare il modello operativo più adeguato e stabilire le responsabilità che ne derivano.

La strategia legale nelle aziende intervistate



Rispetto al tema della strategia legale e della pianificazione strategica, circa 4 intervistati su 5 hanno dichiarato di avere adottato una strategia legale specifica, intesa appunto come "pianificazione chiara e strutturata di direzione, priorità, rischi, funzionamento e ruoli del dipartimento legale inhouse in coerenza con la strategia dell'organizzazione".

Nei casi in cui è stata adottata, per 3 intervistati su 4 la strategia legale, spesso **documentata e approvata** dall'alta dirigenza (nel **33%** dei casi), fa parte di un più ampio progetto aziendale. Sempre con riferimento alla strategia, inoltre, per quasi 1 intervistato su 2 sono stati definiti chiari obiettivi da perseguire e tali obiettivi sono stati in parte concordati con l'alta dirigenza e in parte definiti in autonomia. Esistono anche casi in cui la strategia legale risulta non articolata, pur in presenza di un dipartimento legale: il 14% di chi dichiara di avere un dipartimento legale in-house afferma infatti di non avere una strategia legale specifica.

In tali casi, l'approccio risulta essere quello puramente **reattivo**: emerge una problematica legale, si affronta e si cerca di risolvere nel migliore dei modi, accettando il rischio derivante dalla **mancata pianificazione**.

Con riferimento alla strategia legale, sono stati definiti specifici e chiari obiettivi da perseguire? Tali obiettivi sono stati concordati con l'alta dirigenza o sono stati definiti autonomamente?

44%

Sono stati definiti chiari obiettivi da perseguire e tali obiettivi sono stati in parte concordati con l'alta dirigenza e in parte definiti autonomamente 25%

Sono stati definiti chiari obiettivi da perseguire e tali obiettivi sono stati in parte concordati con l'alta dirigenza



Sono stati definiti chiari obiettivi da perseguire e tali obiettivi sono stati definiti autonomamente



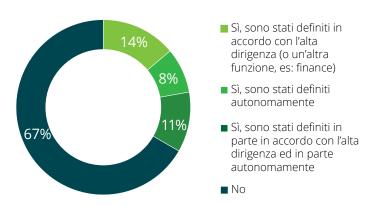
Non sono stati definiti chiari obiettivi da perseguire

Key Performance Indicators

Tradizionalmente applicati alle funzioni "business", i KPI rappresentano oggi una vera risorsa anche per il dipartimento legale. Se correttamente implementati, infatti, i KPI rendono oggettivi e accessibili i risultati della funzione legale e mettono in luce la sua importanza per l'azienda.

Prima di poter misurare le performance, però, occorre definire un sistema di indicatori in grado di rappresentare le capacità del dipartimento legale di perseguire i propri obiettivi, allineandoli con quelli dell'intera organizzazione. Un sistema di KPI specifici per la funzione legale, che sia davvero utile, non si limita a raccogliere in modo statico i dati e i risultati, ma fa emergere la capacità del dipartimento legale di risalire lungo la catena del valore.

La sua azienda ha sviluppato e utilizza KPI per misurare il valore prodotto dall'ufficio legale?



Di quanti KPI si compone il sistema?



Il sistema di KPI implementato ha portato benefici alla sua azienda?

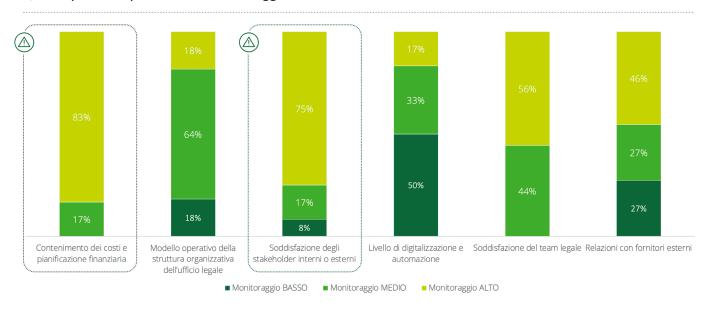


La pluralità delle performance e delle relative metriche rende la progettazione e la definizione dei KPI del dipartimento legale un'operazione complessa, delicata, da adattare alla singola organizzazione, agli obiettivi perseguiti, alle esigenze interne. Proporre sistemi o misurazioni standard può infatti rendere la misurazione inefficace o portare a interventi non coerenti o addirittura controproducenti.

La difficoltà nell'implementazione di un sistema di KPI specifico per il dipartimento legale emerge anche dall'indagine: circa 2 intervistati su 3 dichiarano di non aver sviluppato un sistema di KPI per misurare il valore prodotto dall'ufficio legale interno.

Nel novero degli intervistati che dispongono di un dipartimento legale interno, l'83% di quanti hanno implementato un sistema di KPI ritiene che l'adozione abbia comportato benefici per l'azienda, pur essendo ancora un sistema relativamente semplice, in quanto composto nella maggioranza dei casi da meno di **5 KPI**.

Quali aspetti, tra quelli indicati, sono maggiormente monitorati dal sistema di KPI della sua azienda?



Tra gli aspetti più monitorati all'interno del dipartimento legale spiccano il contenimento dei costi e la pianificazione finanziaria da un lato (83%), e la soddisfazione degli stakeholders dall'altro (75%). Il livello di digitalizzazione e automazione è invece l'aspetto meno monitorato (50%).

I modelli di governance

Quando si tratta il tema della **governance** si fa riferimento all'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".

Ma perché la governance è importante anche per i dipartimenti legali? Il complesso delle regole e dei processi che guida un'organizzazione tipicamente si riferisce al livello decisionale più alto, includendo la definizione di obiettivi, strategia e struttura organizzativa. Lo sviluppo e l'implementazione di buone pratiche di governance è quindi fondamentale per la creazione di valore nel business, ma anche per il dipartimento legale.

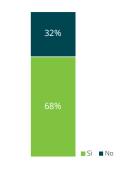
Una buona governance si traduce in una **visione globale** dell'azienda, nella pronta individuazione delle **informazioni** necessarie, nella corretta ed efficiente gestione di **deleghe** e **procure** e nella analisi puntuale dei rischi propri di ciascuna funzione aziendale. Il modello di governance, così come

stabilito, deve essere comunicato al dipartimento legale e al resto dell'organizzazione, poiché aiuta le persone interessate e i loro interlocutori a capire quali cambiamenti vengono apportati e a quale fine, garantisce il buy-in e assicura che i "clienti" del dipartimento legale conoscano il percorso di escalation appropriato per la soluzione di un problema.

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** e 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.

Per avere una visione d'insieme su come vengono strutturate e gestite politiche, processi, procedure e relazioni all'interno delle organizzazioni in Italia, è stata innanzitutto verificata la presenza o meno all'interno delle aziende coinvolte di **policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale**, come ad esempio una procedura interna per la gestione dei contratti o una policy per la richiesta di pareristica. In questo senso, circa 2 aziende su 3 hanno dichiarato che questo tipo di policy e procedure sono effettivamente in vigore, confermando così lo scenario emerso nella precedente edizione dell'indagine.

Attualmente sono in vigore nella sua azienda policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale?



Questa evidenza si rafforza nel caso della presenza di un dipartimento legale in-house. Laddove presenti, le policy e le procedure documentate specifiche dell'ufficio legale riguardano prevalentemente la redazione e la firma dei contratti (83%), l'area privacy, compresi informative e data breach (73%), e la gestione del sistema di deleghe e procure (73%). Vengono inoltre menzionate spesso le policy relative alla redazione e all'apposizione delle firme necessarie sui documenti in generale (53%) e la gestione delle richieste di pareri e consulenze legali (53%); infine, tra gli altri ambiti

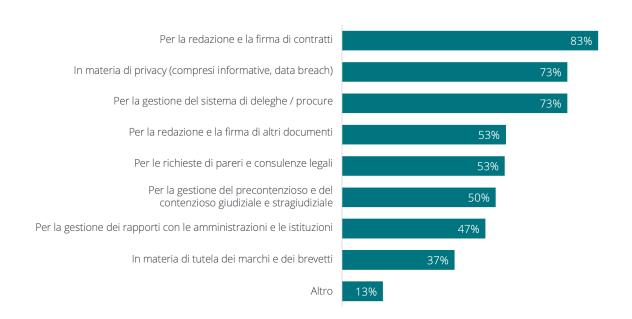
toccati da policy e procedure che vengono citati direttamente dagli intervistati, emergono: diversity, internal audit, credit collection and management, salute e sicurezza sul lavoro, riservatezza.

Per quanto riguarda invece la presenza di policy e procedure documentate di altre funzioni, ad esempio dell'ufficio acquisti, che prevedono l**'intervento della funzione legale in-house** per gli ambiti di competenza, dalle interviste emerge come queste siano in vigore in 4 casi su 5.

Attualmente, sono in vigore nella sua azienda policy e procedure documentate di altre funzioni (ad esempio, dell'ufficio acquisti), che prevedono l'intervento della funzione legale in-house per gli ambiti di competenza?



In quali aree sono in vigore le **policy e procedure** documentate specifiche dell'ufficio legale?



Se si guarda a questo dato sulla base della presenza o meno nelle aziende di un dipartimento legale in-house, nel caso in cui questo sia assente sono in ogni caso poco meno di 2 su 3 gli intervistati che dichiarano di avere in vigore queste policy e procedure.



Ruoli e responsabilità

Il GC all'interno della propria struttura organizzativa può ricoprire 4 diversi ruoli:

Ruolo 1: Ambasciatore | Gestisce internamente ed esternamente le questioni legali e il rischio legale, conducendo, nelle questioni più delicate, la discussione con le controparti (autorità pubbliche e regolatorie e consulenti esterni); costruisce un rapporto di rispetto e di fiducia con gli stakeholder principali; rappresenta il primo punto di riferimento per i leader che richiedono assistenza legale, sviluppa relazioni tra le altre organizzazioni.

Ruolo 2: Stratega | Garantisce la stabilità a lungo termine del supporto legale all'azienda, facendo fronte alle criticità quotidiane che coinvolgono il servizio legale. Ha piena visione sui nuovi mercati e sui prodotti, sulle acquisizioni, sulle indagini, sulle controversie e su tutto il ciclo di vita di ogni iniziativa strategica. Siede accanto al CEO.

Ruolo 3: Steward | È responsabile della gestione del rischio e protegge la reputazione dell'azienda esercitando controllo sulla compliance, sui contratti e sulla governance.

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

I ruoli individuati possono essere interpretati da due punti di vista non necessariamente alternativi tra loro:

• Come **aspettative** dell'organizzazione nei confronti dello stesso GC, del dipartimento legale e delle persone che vi lavorano.

 Come un'utile check-list per assicurarsi che la strategia adottata per il nuovo modello operativo risponda sia alle esigenze dei GC sia a quelle del dipartimento legale in un ambiente in evoluzione.

La scelta della strategia determina la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità. Senza strategia possono sorgere esiti indesiderati, quali:

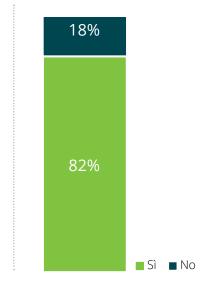
- Incertezza sulla posizione della responsabilità organizzativa per le relazioni con gli organismi di regolamentazione competenti (Legal, Compliance o Affari Regolamentari o, a seconda dell'ambito in tutte e tre le funzioni).
- Inefficienze causate dall'incapacità di individuare il giusto interlocutore all'interno dell'azienda.

Risulta quindi di fondamentale importanza individuare e definire i ruoli e le responsabilità del dipartimento legale al fine di riconoscere quei compiti e servizi che hanno pochi contenuti legali e che spesso sono percepiti come meno interessanti per un avvocato qualificato e inefficienti per l'organizzazione. In questi casi la strategia potrebbe consistere nel destinare tali compiti ad altre funzioni dell'organizzazione, nell'ingaggiare risorse con competenze para-legali o non-legali, nell'affidarli all'esterno o nell'implementare soluzioni tecnologiche qualora il compito risulti standard e ripetitivo e pertanto adatto all'automazione (un classico esempio sono gli accordi di riservatezza).

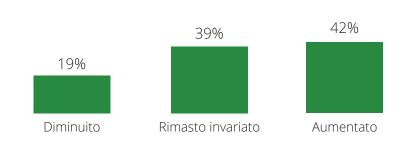
Se, dunque, queste sono le **sfide** e le **specificità** relative ai ruoli e alle responsabilità **dei dipartimenti legali secondo il modello LMC**, dalle risposte degli intervistati in Italia emerge come la maggioranza di questi possa contare su un ufficio

legale interno (82%), che risulta variamente popolato per numero di dipendenti, anni di esperienza e localizzazione. In termini di FTE – un valore che esprime il numero di risorse a tempo pieno necessarie per svolgere una determinata attività, oppure presenti in azienda, in relazione al totale dei soggetti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di "part time" ed altre forme contrattuali con meno ore giornaliere rispetto al "full time" –, la media dei dipendenti impiegati nell'ufficio legale interno delle società intervistate sono localizzati, per la quasi totalità, nella direzione Affari Legali presso la sede legale della Società. Per quanto riguarda gli anni di esperienza, tra gli intervistati in media più della metà dei dipendenti nell'ufficio legale ha oltre 10 anni di esperienza, mentre i profili più junior risultano essere la minoranza.

Attualmente è presente all'interno della sua azienda un ufficio legale inhouse?



Negli ultimi 12 mesi, il numero di FTE è...



Quanti anni di esperienza possiedono le persone (FTE) attualmente impiegate nell'ufficio legale?	Come sono assegnate le persone (FTE) rispetto alla localizzazione?
1-3 anni di esperienza 7%	Nella Direzione Affari Legali presso la sede legale della Società
4-6 anni di esperienza	All'interno di altre divisioni aziendali presso la sede legale della Società
7-9 anni di esperienza	Nella direzione affari legali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/mondo 27%
Oltre 10 anni di esperienza	All'interno di altre divisioni aziendali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/mondo 3%

Il 42% degli intervistati ha dichiarato inoltre che **il numero** dei dipendenti dell'ufficio legale è aumentato negli ultimi 12 mesi.

Quanto emerge dalle interviste può essere più in generale contestualizzato all'interno di un **trend** che ha caratterizzato negli ultimi dieci anni i dipartimenti legali, in particolare nelle grandi aziende. Fino al **2010**, infatti, queste aziende avevano grandi dipartimenti legali interni, con una piccola quantità di lavoro svolto da esterni, mentre in seguito si era diffusa la tendenza a mantenere team legali interni molto più snelli. È però a partire dal **2016** che le funzioni interne sembrano tornare a crescere: non è chiaro se siano modelli ciclici, ma si ritiene siano trend da monitorare.



I servizi e i compiti legali

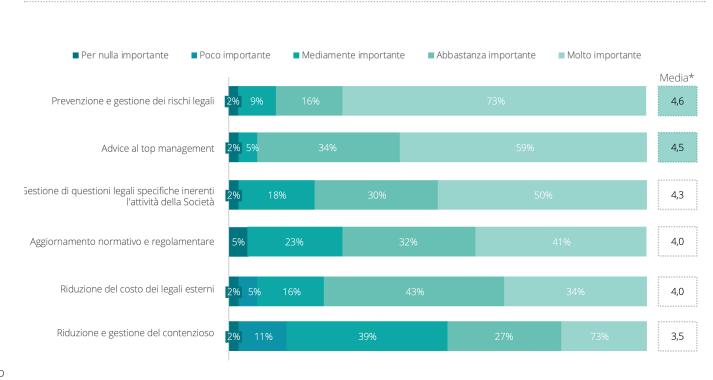
La scelta della strategia operativa sarà determinata anche dal **volume** e dalle **modalità** con cui i compiti legali vengono svolti dai dipartimenti legali stessi o da altri dipartimenti quali Finance, Amministrazione e HR. È importante infatti comprendere se tali funzioni organizzative riferiscano direttamente al dipartimento legale, se abbiano un rapporto indiretto o se invece siano indipendenti. In sede di valutazione della strategia operativa, alcuni compiti del dipartimento legale possono essere riassegnati ad altri dipartimenti. Spesso questa situazione si verifica quando i compiti non hanno componenti prettamente legali. Tuttavia, compiti e servizi non rappresentano il nucleo centrale del modello operativo ma la ragione che ne determina i risultati. Ai fini della definizione della strategia operativa risulta rilevante anche la localizzazione dei compiti svolti e dei servizi forniti per determinarne la collocazione geografica e per valutarne l'eventuale esternalizzazione.

Le organizzazioni possono dunque decidere di sviluppare un dipartimento legale strutturato nella **sede centrale**, con team di piccole dimensioni o singoli individui nei **mercati chiave** o di creare un centro di servizi condivisi (**Shared Services Center – SSC**) per esercitare compiti che possono essere facilmente ridotti ad un insieme di script e processi. La convinzione che sia necessario essere legalmente qualificati in un particolare Paese per fornire consulenza legale in quel mercato, infine, è un concetto che non può essere generalizzato, ma che dipende necessariamente dalla specifica attività svolta: la generalizzazione di questa convinzione limita la portata della trasformazione del modello operativo e va scardinata.

Per fotografare come i servizi e i compiti legali vengano pensati e distribuiti negli uffici legali delle aziende intervistate in Italia, si è partiti da un primo, importante quesito: **quali sono i compiti più rilevanti per i team legali interni?** A questo riguardo, tra gli intervistati i compiti che vengono ritenuti più importanti per un team legale interno sono la gestione e prevenzione dei **rischi legali** (per il **73%** è un

compito "molto importante"), l'advice al top management (per il 59% è un compito "molto importante") e la gestione di questioni legali specifiche inerenti l'attività della Società (per il 50% è un compito "molto importante"). Meno importante viene invece ritenuto l'aspetto della riduzione del costo dei legali esterni, che viene sostanzialmente valutato come "mediamente importante" (39%).

Quanto ritiene siano importanti i seguenti compiti per un team legale interno?



^{*}Secondo una valutazione da 1 a 5, dove 1= Per nulla importante e 5= Molto importante

Indichi quali sono gli ambiti di attività del dipartimento legale e quanto ritiene siano importanti



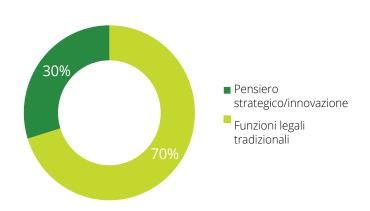
^{*}Secondo una valutazione da 1 a 5, dove 1= Per nulla importante e 5= Molto importante

Ciò conferma la circostanza per cui molti uffici legali si trovano sovente a ricoprire ancora il ruolo di **risk mitigator**, e a dover gestire un **sovraccarico di lavoro e di responsabilità**, trovandosi ad operare in un contesto caratterizzato da scadenze impellenti e urgenze costanti.

Gli ambiti di attività toccati maggiormente dall'ufficio legale nello svolgimento dei propri compiti e valutati come "molto importanti" sono prevalentemente la **contrattualistica** (63%), l'M&A (50%) e il diritto commerciale e societario (49%), citati dalla maggioranza degli intervistati.

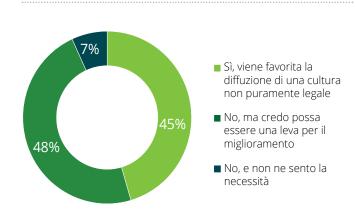
Accanto alle attività legali puramente tradizionali, si affiancano, anche se non in misura sostanziale, attività "innovative" caratterizzate da pensiero strategico (30%).

Negli ultimi 12 mesi, pensando alle attività legali nella sua azienda, come è suddiviso mediamente il suo tempo tra...



La trasformazione non deve mai essere fine a sé stessa, ma deve puntare a creare un nuovo modo di lavorare, che risponda in maniera sempre più efficace alle esigenze del business, senza dimenticare le peculiarità del lavoro del legale interno, inclusa la difesa dell'integrità e della reputazione della società. Per questo, all'interno del dipartimento legale comincia ad essere favorita la diffusione di una cultura non puramente legale (ad esempio Business Management, Project Management, Finance ecc.), o comunque si inizia a ritenere che un mix di nuove skill e competenze potrebbe rappresentare una buona leva per il miglioramento del modo in cui vengono forniti i servizi legali.

All'interno dell'ufficio legale viene favorita la diffusione di competenze non puramente legali? (ad esempio, Business Management, Project Management, Finance, ...)



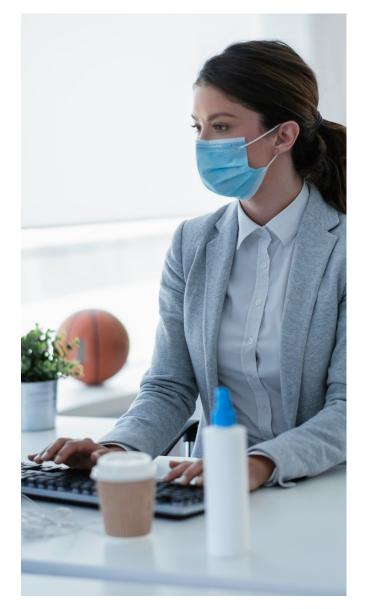
Le strategie di sourcing

Fino a poco tempo fa la decisione del General Counsel per la gestione di una determinata materia/processo legale era se provvedere da soli o incaricare una struttura esterna (optando a volte per un mix di entrambi); oggi l'equilibrio e la combinazione di **lavoro interno ed esterno** è in continua trasformazione, con molte opzioni riconducibili a due grandi categorie di fonti di approvvigionamento alternative, una basata sul **lavoro umano** e l'altra sulla **tecnologia**.

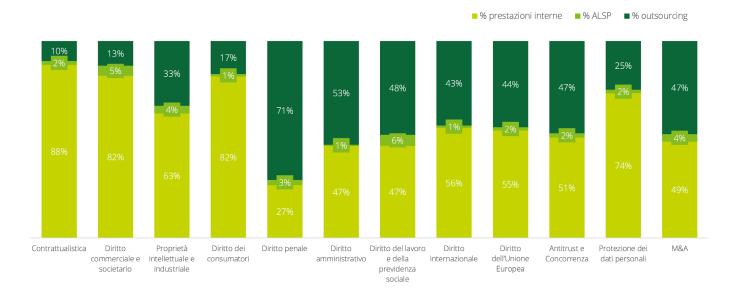
Il fine è comune ed è quello di svolgere parte del lavoro di routine e ripetitivo a un costo significativamente più basso, facendo leva sul costo del personale e sulle infrastrutture. Alcuni lavori di routine, come la revisione dei documenti e la stesura ripetitiva di documenti simili tra loro, possono già essere eseguiti con sistemi automatizzati meglio e a costi inferiori rispetto a sistemi manuali.

È necessaria 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; la sfida è raggiungere il miglior equilibrio tra risorse interne ed esterne, insieme a un equilibrio tra persone e macchine.

Nel mondo legale italiano continuano ad essere ancora poco esplorati modelli come gli Alternative Legal Services Provider (ALSP - fornitori di servizi legali diversi da avvocati, studi legali, società tra avvocati), gli shared services (unità di business autonome create all'interno di un'azienda responsabili della fornitura di una serie di servizi specifici, solitamente standardizzati, sia alle unità di business operative, sia alle funzioni aziendali) e il Legal Process Outsourcing (LPO – l'esportazione di servizi legali verso mercati con minori costi operativi).



In quale misura le attività del dipartimento legale vengono eseguite internamente, affidate in outsourcing o affidate ad ALSP?



Nella sua azienda sono mai stati utilizzati servizi di

Legal Process Outsourcing (LPO) per scopi legali?



La sua azienda utilizza shared services o centri di eccellenza in altre aree di attività (ad esempio procurement, commerciale, ...)?

Dall'indagine è infatti emerso, confermando lo scenario dello scorso anno, che le attività legali vengono svolte per lo più **internamente**, mentre solo in maniera residuale si ricorre agli ALSP. In particolare, la contrattualistica è l'ambito in cui le attività vengono maggiormente svolte in-house, mentre per le attività inerenti il diritto penale è più sostanziale il ricorso all'outsourcing.

Con riguardo all'utilizzo di LPO per scopi legali, è interessante notare come sia più alta rispetto alla precedente edizione la percentuale di intervistati che attualmente utilizzano servizi

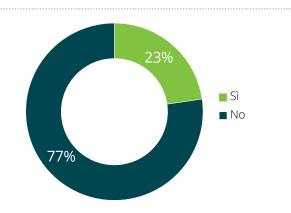
di guesto tipo, passando dal 13% al 18%, anche se il numero più sostanzioso di intervistati dichiara ancora di non averli mai utilizzati e di non sentirne l'esigenza.

Rispetto alla precedente edizione, è più alta anche la percentuale di chi utilizza shared services o centri di eccellenza in altre aree di attività (ad esempio nel procurement o in ambito commerciale): gli shared services o centri di eccellenza vengono infatti utilizzati dal 48% dei intervistati (era il 37% lo scorso anno), e il 16% dichiara di volerne valutare l'utilizzo



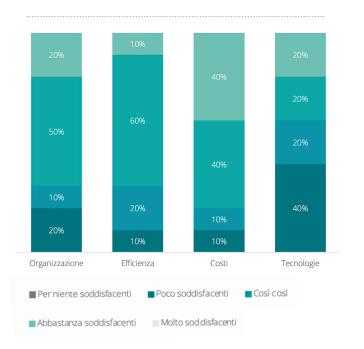
Nell'ottica di approfondire la **qualità delle operations** dell'ufficio legale (ad esempio organizzazione, efficienza, costi, tecnologie), è stato inoltre chiesto alle società coinvolte se recentemente fosse stata effettuata una valutazione in tal senso: negli ultimi due anni, circa un terzo degli intervistati non ha effettuato una valutazione di questo tipo; tra chi invece l'ha effettuata, la quasi totalità dichiara di avere ottenuto risultati abbastanza o molto soddisfacenti, in particolare in ambiti quali efficienza e organizzazione. Per quanto riguarda la tecnologia, invece, i risultati ottenuti sono valutati perlopiù come poco soddisfacenti.

Negli ultimi due anni è stata effettuata una valutazione delle operations (organizzazione, efficienza, costi e tecnologie) dell'ufficio legale?

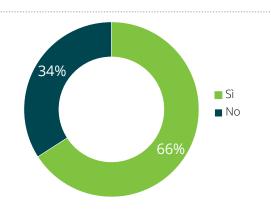




Se sì, come valuterebbe i **risultati ottenuti** nelle seguenti aree?



La sua azienda dispone di un **panel di fornitori** di servizi legali a cui si rivolge?



Da quanti fornitori è composto il panel?

9.8

Di questi, quanti effettivamente vengono utilizzati?

6,5

Anche se non inseriti in un panel, a quanti **fornitori di servizi legali** generalmente si affida la sua azienda?

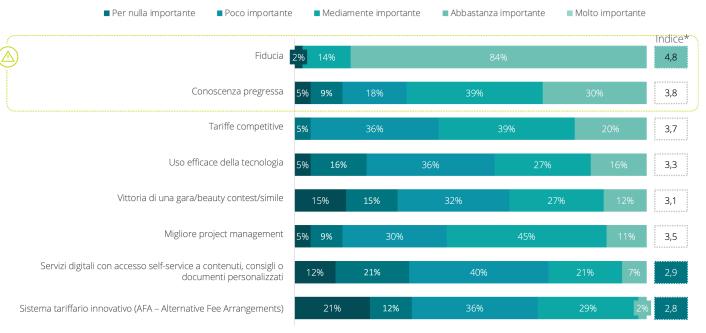
12,2

Se si entra più nel dettaglio delle strategie di sourcing e si affronta il tema dei fornitori, il **66%** delle società intervistate dichiara di avere a disposizione un **panel di fornitori** composto in media da **10 provider**; le società che hanno dichiarato di utilizzare un panel poi, tendono ad utilizzare la maggioranza dei fornitori con continuità. Gli intervistati che non hanno un panel di fornitori predefinito, invece, si affidano a **circa 12 fornitori**.

Se si affronta inoltre il tema delle ragioni che determinano l'affidamento di un incarico al di fuori del dipartimento legale in-house, la scelta è perlopiù determinata dalla **fiducia** e dalla **conoscenza pregressa** del legale esterno, oltre che da **tariffe competitive,** migliore **project management** e un uso efficace della **tecnologia**: rispetto alla precedente edizione

dell'indagine, quindi, per l'affidamento di un incarico a un legale esterno emerge una minore importanza della vittoria di una **gara**, **beauty contest** o procedura simile; ad oggi, inoltre, tematiche più legate a servizi digitali o sistemi tariffari innovativi appaiono ancora poco rilevanti nella selezione e coinvolgimento di un legale esterno.

Quanto ritiene siano importanti questi aspetti nell'affidamento di un incarico ad un legale esterno?



^{*}Secondo una valutazione da 1 a 5, dove 1= Per nulla importante e 5= Molto importante



Tecnologia e digitalizzazione

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 del dipartimento legale, altre funzioni interne, offshore, outsourcing e tecnologia.

Proprio l'impatto della tecnologia sul business legale si sta rivelando particolarmente profondo, in quanto permette ad esempio di ridurre i costi del lavoro di routine, aumentare la qualità e la coerenza dei documenti, gestire il carico di lavoro del dipartimento in maniera efficiente, condividere knowhow, assicurare una corretta gestione del rischio legale.

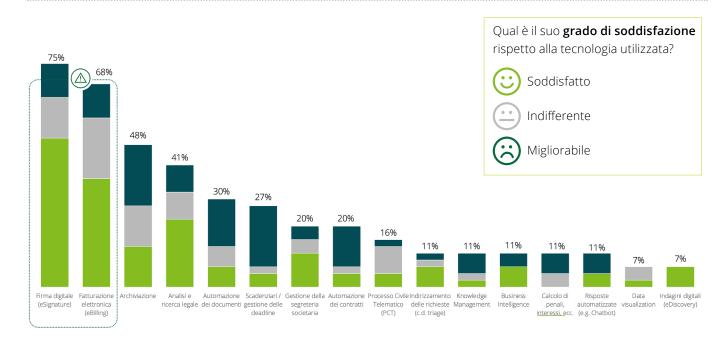
Allo stato, però, non esiste alcuna tecnologia legale plug-and-play e il successo nell'implementazione di un sistema tecnologico dipende dalla volontà di resistere alla frustrazione iniziale, per cui è essenziale prevedere un periodo di adattamento alla pratica lavorativa. L'esperienza indica che non è consigliabile affrettare i cambiamenti: l'introduzione incrementale e misurata di nuovi sistemi è spesso più produttiva rispetto ad un approccio "big bang", cioè un tentativo di implementazione completa e immediata. Gli avvocati sono raramente considerati utenti di tecnologia avanzata, ma la tecnologia oggi più che mai può fare una grande differenza nel modo di lavorare: esistono soluzioni "vecchia scuola", che rendono i processi 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.

Per quanto riguarda la realtà italiana degli avvocati inhouse, le società intervistate hanno dichiarato di utilizzare prevalentemente **tecnologie ad hoc** per attività strumentali, o comunque secondarie rispetto a quella legale pura: le tecnologie più adoperate riguardano, infatti, la **firma digitale** (eSignature), citata dal **75%** degli intervistati, e la **fatturazione elettronica** (eBilling), citata dal **68%** dei intervistati. Il ricorso ad entrambe le tecnologie risulta più alto rispetto a quanto emerso dalla precedente edizione dell'indagine

(dove, rispettivamente, erano citate dal 55% e dal 39% degli intervistati).

Rispetto al grado di soddisfazione nei confronti della tecnologia utilizzata, gli ambiti in cui si registra la maggior soddisfazione riguardano la **firma digitale**, la **fatturazione elettronica**, l'**archiviazione** e l'analisi e **ricerca legale**. Da migliorare risultano invece le tecnologie in ambito automazione dei documenti e scadenziari/gestione delle deadline.

Per quali attività proprie dell'ufficio legale la sua azienda utilizza tecnologia ad hoc?

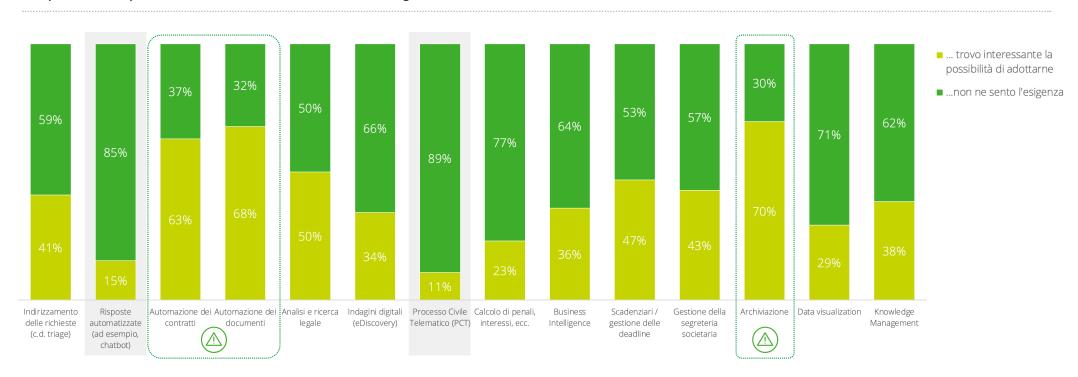


Probabilmente nella scelta della tecnologia più adatta giocano un ruolo fondamentale la poca o scarsa visibilità delle soluzioni offerte dal mercato e, ovviamente, il costo.

Tra chi non dispone di tecnologie specifiche, gli ambiti ritenuti di maggiore interesse si confermano essere gli stessi della precedente edizione: archiviazione (70%), automazione dei documenti (68%) e automazione dei contratti (63%). Poco sentita l'esigenza di adottare tecnologie ad hoc per le risposte automatizzate (ad esempio chatbot), per il Processo Civile Telematico (PCT), o per il calcolo di penali o interessi.



Per quelle attività per cui la sua azienda non ha adottato tecnologie ad hoc...



Conclusioni

I General Counsel si trovano oggi di fronte alla necessità di ripensare il modello operativo della direzione legale, per raggiungere maggiore efficienza e aumentare (e misurare) il valore che sono in grado di fornire all'azienda: le sfide includono la compliance globale e il c.d. "do more with less", accentuate dalla velocità del business, dalla necessità di un uso appropriato della tecnologia e, infine, dalla Pandemia. Appare evidente l'esigenza di un'assistenza integrata (non solo giuridica, ma completa di competenze industriali, commerciali, connesse all'economia digitale) e transfrontaliera ed è costante la ricerca delle tecnologie adeguate alle proprie esigenze, da utilizzare e condividere su piattaforme integrate. Infine, aumenta la domanda di servizi legali alternativi (c.d. alternative legal services) e la disponibilità ad acquistare servizi legali da organizzazioni

Difficile prevedere con certezza il **futuro dei dipartimenti legali in-house**, ma qualsiasi riflessione non può prescindere da un'analisi delle strutture operative e della ripartizione strategica di ruoli e responsabilità, soprattutto in considerazione dell'emergere di nuove e diverse modalità di approvvigionamento e di nuove tecnologie.

diverse dagli studi legali tradizionali; ciò anche per effetto

che incidono in maniera crescente sulla richiesta di tariffe

fisse o collegate al valore apportato, unite a maggiore

trasparenza.

della necessità di integrazione, pianificazione e budgeting,

Una componente chiave dell'LMC è infatti la tensione verso l'orizzonte, la volontà di lavorare insieme ai GC per creare il futuro del mercato legale in-house, anticipando gli sviluppi probabili per essere all'avanguardia nella previsione legale, basata su metodi solidi.

Il dipartimento legale ha cominciato a dimostrare valore tangibile e ad andare oltre la gestione del rischio e della compliance, diventando sempre più rilevante e strategico per la propria organizzazione.

I GC più lungimiranti e coraggiosi hanno infatti iniziato a focalizzare la propria attenzione su quattro aree chiave di intervento:

- a. **Superare la mentalità conservatrice** e guardare oltre i modelli esistenti.
- b. **Diventare agili**, per consentire al dipartimento legale di diventare anticipatore, più proattivo e più innovativo.
- c. 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.

 d. Investire in soluzioni tecnologiche per ottimizzare le attività ricorrenti, per aumentare l'efficienza, diminuire i costi e, in ultima analisi, creare valore tangibile e misurabile per l'impresa.

L'implementazione della tecnologia, però, non sempre è indispensabile: in alcuni casi potrebbe essere 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. La tecnologia è infatti 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.

Dall'indagine è emerso come il percorso di trasformazione sia già cominciato, e 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, anche la composizione del dipartimento legale cambierà, andando incontro all'inclusione di **professionalità non esclusivamente giuridiche** al proprio interno, in modo da fornire tutta una serie di servizi di cui il business sente oggi effettiva necessità. È infatti ragionevole aspettarsi l'introduzione di **analisti di processo**, **data scientist o project manager** per aiutare il dipartimento legale a diventare sempre più efficiente, ottenendo il massimo valore e la massima comprensione dai dati disponibili e dei processi del dipartimento.

Contatti

Carlo Gagliardi

Avvocato | Managing Partner Milano cagagliardi@deloitte.it

Alessandro Del Bono

Avvocato | Head of LMC Genova adelbono@deloitte.it

Annalisa Olivieri

Avvocato | LMC Specialist Genova anolivieri@deloitte.it

Francesco Raia

Business Analyst | LMC Specialist Genova fraia@deloitte.it

Antonio Iurilli

Legal Project Manager | LMC Specialist Genova aniurilli@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.