



Legal Management  
Consulting  
Report Survey 2021

Edizione 2021



# Contenuti

- ✓ Introduzione
- ✓ Legal Management Consulting. Un nuovo approccio
- ✓ L'esperienza in Italia. Il LMC nel nostro paese
  - Strategia
  - I modelli di governance
  - Ruoli e responsabilità
  - I servizi e i compiti legali
  - Le strategie di sourcing
  - Tecnologia e digitalizzazione
- ✓ Conclusioni
- ✓ Contatti

# Prefazione

Ai dipartimenti legali in-house si chiede sempre più spesso di **fare di più** rispetto al solo rimanere al passo con le esigenze di business della propria azienda, utilizzando le stesse o addirittura minori risorse.

L'odierno General Counsel deve **affrontare molte sfide**: un contesto normativo più articolato, la globalizzazione delle imprese e l'accelerazione dei progressi tecnologici, la Pandemia. Tutto ciò si traduce in un aumento della complessità delle attività e delle richieste dell'azienda, tali da creare un carico di lavoro spesso insostenibile per i dipartimenti legali. L'attuale contesto sta portando di conseguenza i dipartimenti legali a ripensare il proprio modello operativo, per raggiungere una maggiore efficienza e aumentare il valore che sono in grado di fornire all'azienda.

A differenza di ciò che accade per esempio per gli esperti fiscali, **misurare il contributo degli avvocati è meno immediato**. 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 quello che risulta meno visibile all'interno dell'organizzazione, riuscendo a prevenire efficacemente le problematiche legali?

Il nuovo approccio verso la creazione di valore anche da parte delle funzioni "di supporto" sta modificando tale paradigma.



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 General Counsel possano espandere la loro influenza anche oltre l'ambito aziendale.

È un momento di trasformazione ed è tempo di trasformarsi.

**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 quella voluta.

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 General Counsel grazie a strategie solide, modelli efficaci e processi efficienti.

Cogliamo l'occasione per ringraziare tutti coloro che hanno contribuito con i propri punti di vista, intuizioni e commenti alla nostra indagine e al nostro rapporto. Grazie a loro, è stato creato il primo report specifico per il mercato italiano, che aggiorneremo con cadenza annuale.

**Carlo Gagliardi**

*Managing Partner Deloitte Legal, Italia*

# Introduzione

Con questa prima edizione della **Legal Management Consulting (LMC) Survey** Deloitte Legal vuole cominciare a raccogliere i punti di vista e le esperienze di **General Counsel (GC), Chief Legal Officer (CLO) e Legal Counsel** con riferimento allo specifico contesto italiano delle **legal operations**. Il focus prettamente nazionale costituisce la particolarità dell'iniziativa: spesso infatti i report e le iniziative esistenti, che affrontano il tema dell'organizzazione dei dipartimenti legali in-house, mantengono come riferimento principale aziende americane o inglesi, e le informazioni disponibili sono in molti casi difficili da adattare alla specifica realtà italiana.

Questo report si propone pertanto, da un lato, di mostrare i principali risultati della ricerca condotta tra la fine dello scorso anno e l'inizio del 2021 su aziende e professionisti operanti nel territorio nazionale, dall'altro vuole fornire alcuni spunti sulle implicazioni pratiche di tali risultati.

I risultati che emergono hanno rafforzato la nostra visione del difficile contesto in cui gli operatori dei dipartimenti legali in-house sono chiamati ad elevare il proprio ruolo. I GC di oggi si trovano infatti 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 e, nell'ultimo anno, l'emergenza Covid-19. 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.

Sono stati inoltre identificati alcuni punti chiave per aiutare i GC ad orientarsi nel **viaggio della trasformazione** verso il dipartimento legale in-house del futuro.



# Legal Management Consulting

## Un nuovo approccio

Il Legal Management Consulting è una nuova disciplina, creata per gli avvocati in-house da avvocati e altri esperti in servizi di consulenza, gestione del rischio e IT.

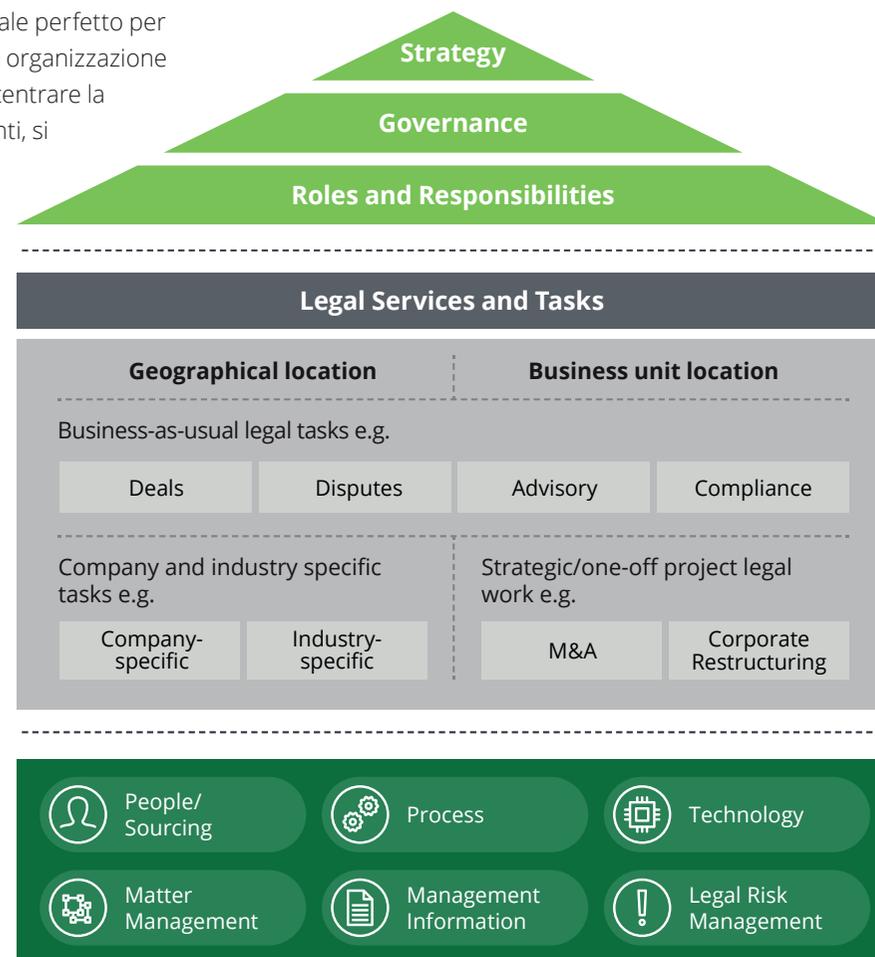
L'LMC è una raccolta di modelli, strutture e sistemi che aiutano gli avvocati in-house a gestire i propri dipartimenti in modo efficiente per soddisfare le esigenze del business aziendale, concentrandosi su **modelli operativi, tecnologia, work-sourcing e gestione dei costi**.

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 nei Paesi di **Common Law** sta diventando un approccio consolidato alla gestione dei rischi legali in azienda; nei Paesi di Civil Law si nota invece un approccio ancora maggiormente legato a strumenti più professionali che manageriali, dettato più da retaggi tradizionalistici che da esperienze concrete. L'LMC permette agli avvocati in-house di concentrare le proprie energie e i propri sforzi su **attività a valore aggiunto** per la società, elevando così il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Tale nuovo modo di lavorare non deve andare a discapito della **qualità del servizio**: l'LMC presuppone un approccio necessariamente sartoriale, poiché non esiste il dipartimento

legale perfetto, ma esiste il dipartimento legale perfetto per l'organizzazione in cui opera. Di più: 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'LMC permette anche di **misurare tale qualità**, con indici oggettivi, facendo così emergere nella sua interezza e complessità il valore apportato dal dipartimento legale.



# L'esperienza in Italia

## Il Legal Management Consulting nel nostro Paese

### Strategia

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 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 dell'attività aziendale e con i principali rischi a esse connessi, e 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 | 6. Pianificazione |
| 2. Responsabilità    | 7. Valori         |
| 3. Direzione         | 8. Cultura        |
| 4. Priorità          | 9. Bisogni        |
| 5. Allineamento      | 10. Rischi        |

Rispetto al tema della strategia legale e della pianificazione strategica, circa 2 intervistati su 3 hanno dichiarato di avere adottato una strategia legale specifica, intesa come **"pianificazione chiara e strutturata di direzione, priorità, rischi, funzionamento e ruoli del dipartimento legale in-house in coerenza con la strategia dell'organizzazione"**.

Nei casi in cui è stata adottata, la strategia legale è spesso anche **documentata**, quasi sempre **approvata** dall'alta dirigenza, e solo in 1 caso su 5 è stata sviluppata separatamente dalla più ampia **strategia dell'azienda** (per lo più risulta infatti essere parte di questa).

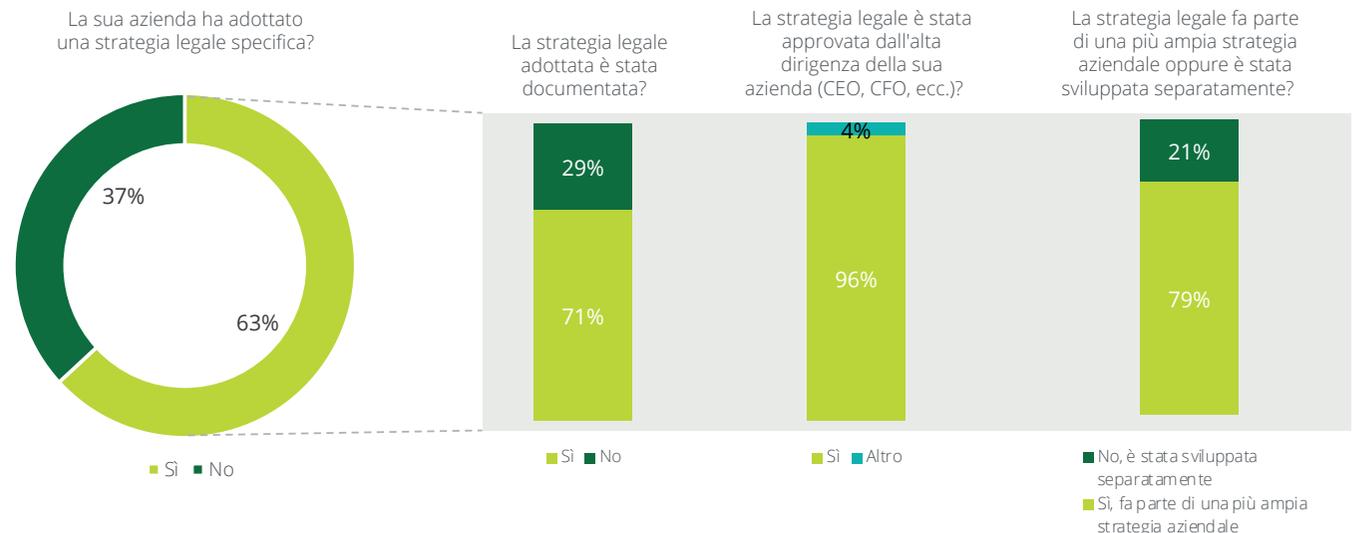
D'altra parte, tra gli intervistati emerge come la mancanza di una strategia legale specifica appaia collegata all'assenza di un ufficio legale in-house: tutti coloro che hanno dichiarato di non avere un ufficio legale in-house affermano infatti di non

avere nemmeno una strategia legale specifica.

Esistono però anche dei casi in cui la strategia legale risulta assente pur in presenza di un ufficio legale: 1 su 4 tra chi dichiara di avere un ufficio 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**.

### La strategia legale nelle aziende intervistate



## I modelli di governance

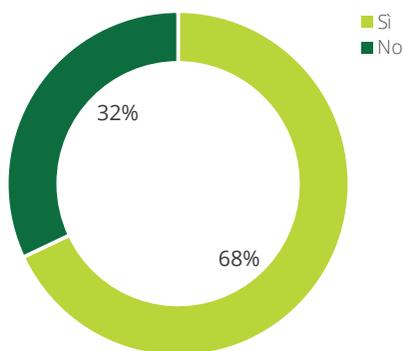
Quando si tratta il tema della governance ci si riferisce a **l'intero insieme di politiche, processi, procedure e relazioni che controlla e garantisce la coerenza e la trasparenza nella gestione e nella supervisione di un'organizzazione.**

Con lo sviluppo di una nuova strategia, la **struttura** e l'ubicazione del dipartimento legale sono aree di intervento importanti. Un modello altamente centralizzato può comportare un minor numero di risorse 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.

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

### Policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale

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



senso lato, in modo che la funzione legale soddisfi le esigenze dei clienti interni e delle parti interessate.

Stabilito il modello di governance, questo deve essere comunicato nel dipartimento legale e al resto dell'organizzazione. La **comunicazione** infatti rappresenta 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**. Inoltre, assicura che i "clienti" del dipartimento legale conoscano il percorso di escalation appropriato per la soluzione di un problema, circostanza importante specialmente se vengono modificate

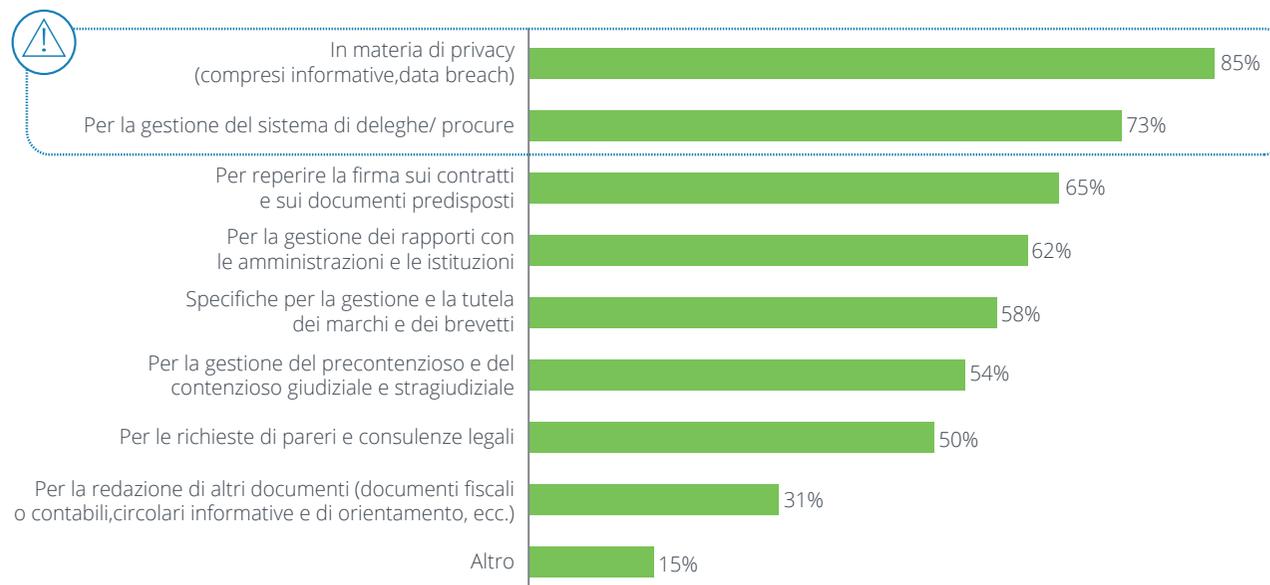
regole di ingaggio dell'ufficio legale già consolidate.

Come affrontano oggi in Italia il tema della governance i professionisti legali e i manager d'impresa intervistati?

Per prima cosa, al fine di avere una visione d'insieme su come vengono strutturate e gestite politiche, processi, procedure e relazioni all'interno delle organizzazioni, si è voluto verificare 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 crediti, o una policy per la richiesta di pareristica. In questo senso, all'incirca 2 aziende su 3 hanno dichiarato che questo tipo di policy e procedure sono effettivamente in vigore.

### Le principali aree in cui sono in vigore le policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale

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



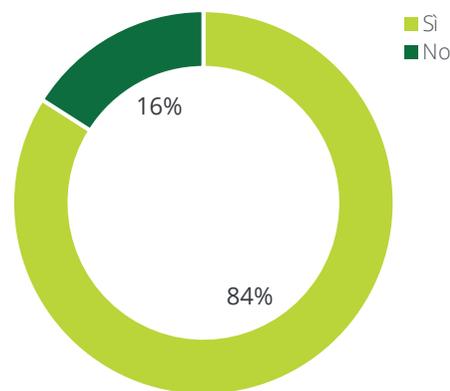
Questa evidenza si rafforza nel caso della presenza di un ufficio legale in-house, benché in alcuni casi (seppur contenuti in numero) questo tipo di policy e procedure non risultino in vigore nonostante la presenza di un ufficio legale.

Laddove presenti, le policy e le procedure documentate specifiche dell'ufficio legale riguardano prevalentemente l'area **privacy**, compresi informative e data breach, e la gestione del sistema di **deleghe/procure**, due ambiti citati dalla maggioranza degli intervistati; vengono inoltre menzionati spesso le policy relative all'apposizione delle **firme** necessarie sui contratti e sui documenti in generale e la gestione dei **rapporti con le amministrazioni e le istituzioni**; infine, tra gli altri ambiti toccati da policy e procedure che vengono citati direttamente dagli intervistati, emergono **antitrust e governance**, partecipazione a **gare** per contratti pubblici, gestione dei **crediti, compliance, contract management, advertising/food law** e **IPR**.

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 5 casi su 6. Se si guarda a questo dato sulla base della presenza o meno nelle aziende di un ufficio legale in-house, nel caso in cui questo sia assente sono in ogni caso 2 su 3 gli intervistati che dichiarano di avere in vigore queste policy e procedure. Si tenga inoltre presente che la maggioranza degli intervistati dichiara che nella propria azienda sono in vigore policy e procedure documentate sia specifiche dell'ufficio legale, sia di altre funzioni; di questi, la quasi totalità ha dichiarato di avere anche un ufficio legale in-house.

### Policy e procedure documentate di altre funzioni

Attualmente sono in vigore nella sua azienda policy e procedure documentate di altre funzioni che prevedono l'intervento della funzione legale in-house per gli ambiti di competenza?



### Ruoli e responsabilità

È possibile individuare **4 ruoli** che il GC può ricoprire all'interno della realtà in cui opera:

**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.

Questi ruoli possono essere letti in una doppia direzione:

- Come **aspettative** dell'organizzazione verso il GC stesso, il dipartimento legale e le 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.

**La chiarezza dei ruoli e delle responsabilità deriva dalla strategia scelta.** Dalla sua mancanza 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 date dalla difficoltà di individuazione del giusto interlocutore all'interno dell'azienda.

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 consistere quindi nel destinarli ad altre funzioni dell'organizzazione, nel reclutare personale non legale o para- legale per eseguirli, nell' esternalizzarli o nel cercare una soluzione tecnologica se il compito è standard o ripetitivo e quindi si presta all'automazione (un esempio classico 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, 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 – quasi la metà degli intervistati dichiara di avere in forza all'ufficio legale

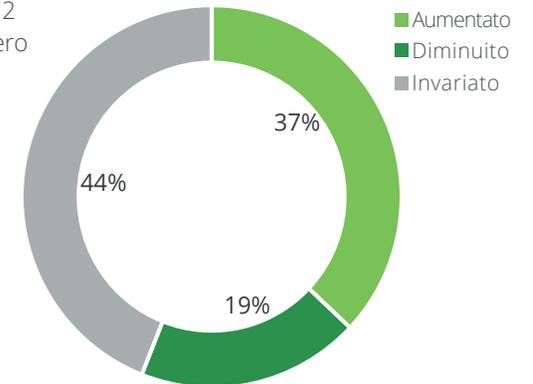
un numero di dipendenti **minore o uguale a 5**, mentre solo un numero molto contenuto dichiara di avere un ufficio legale con più di 20 dipendenti (con pochissimi "outlier" oltre i 100 dipendenti, esclusi dal calcolo dei valori medi).

La media dei dipendenti FTE impiegati nell'ufficio legale interno delle società intervistate è quindi pari a 6,6 e i dipendenti, per la quasi totalità, sono localizzati nella **direzione Affari Legali presso la sede legale della Società**.

Per quanto riguarda gli anni di esperienza, tra gli intervistati in media quasi la metà dei dipendenti nell'ufficio legale ha oltre **10 anni di esperienza**, e in generale quasi un terzo ha maturato

### Il trend degli FTE nell'ultimo anno

Negli ultimi 12 mesi, il numero di FTE è:



un cospicuo livello di anzianità professionale (sopra i 7 anni di esperienza), mentre i profili junior risultano essere in minoranza.

A fronte di questi numeri, si tenga comunque presente che, nonostante o a causa della pandemia da **Covid-19**, poco più di un terzo degli intervistati ha dichiarato 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.

### FTE, anni di esperienza e localizzazione delle risorse legali nelle aziende intervistate

Quante persone in termini di full time equivalente (FTE) sono attualmente impiegate nell'ufficio legale?

Valore medio

5,2

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

0,7

4-6 anni di esperienza

1,2

7-9 anni di esperienza

1,9

Oltre 10 anni di esperienza

2,8

**Nella Direzione Affari Legali presso la sede legale della Società**

5,2

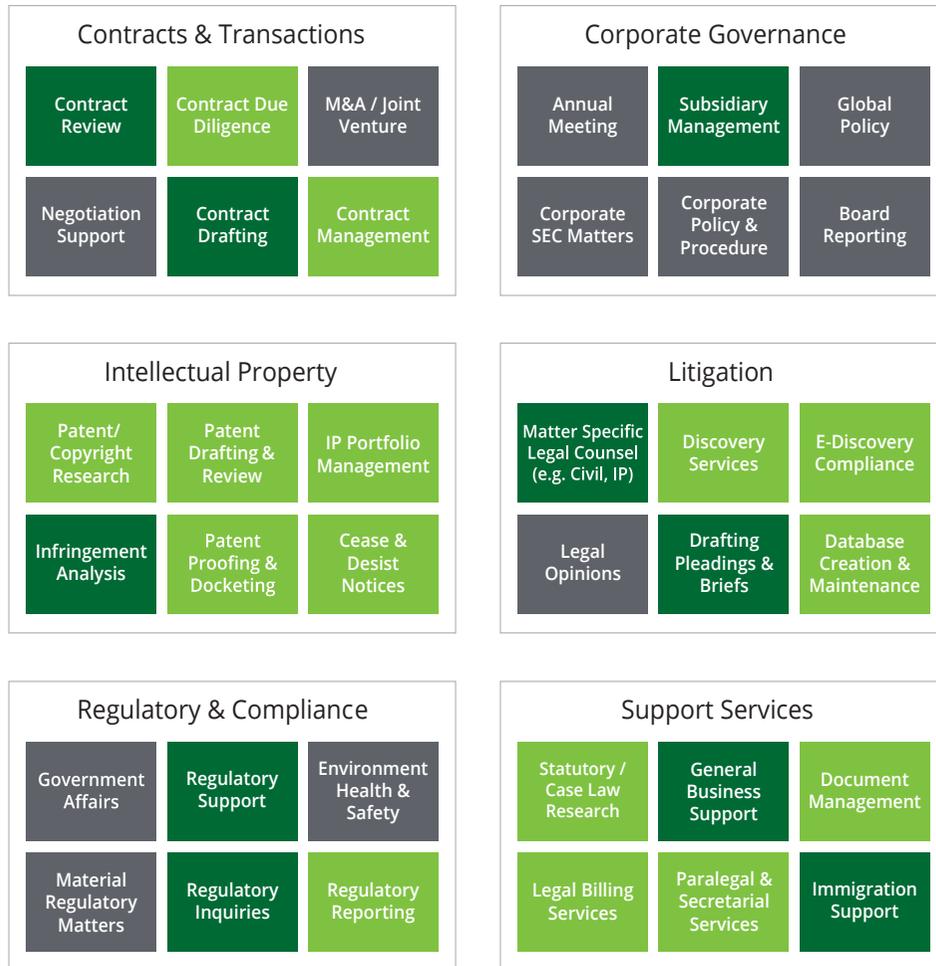
All'interno di altre divisioni aziendali

0,7

In team locali in tutto il territorio/mondo

0,7

## Legal Services - Potential for alternative sourcing



Potential for alternative sourcing:  Low  Medium  High

## I servizi e i compiti legali

La strategia operativa dipenderà anche dalla misura in cui i **compiti legali** vengono svolti 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 stessa.

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.

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.





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 quelli relativi alla gestione e prevenzione dei **rischi legali** (per 3 su 4 è un compito “molto importante”), e all’**advice al top**

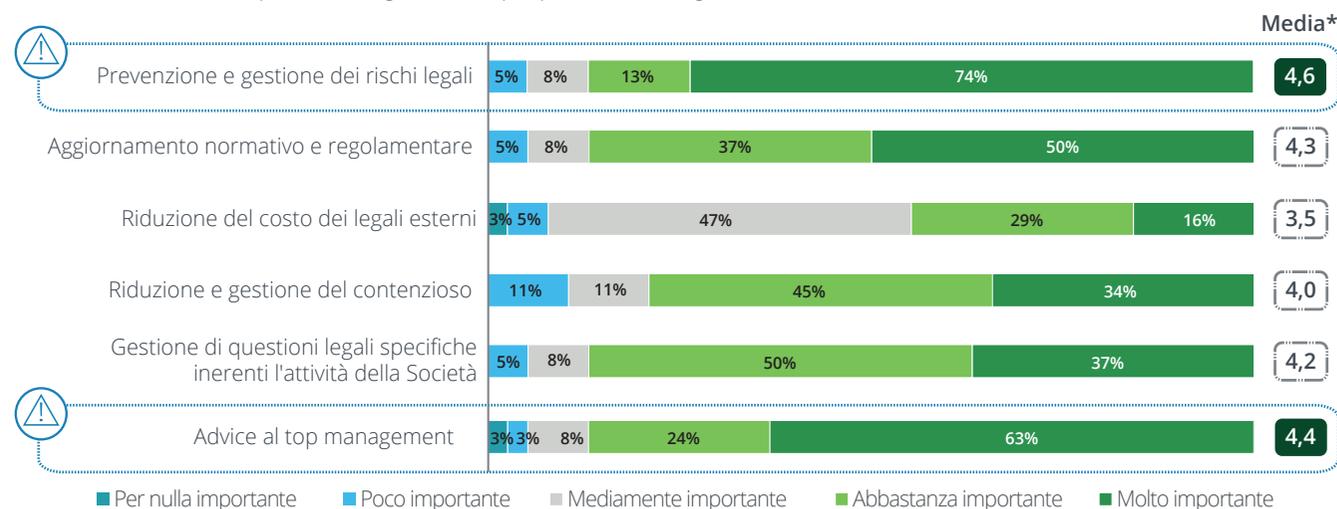
**management** (per 2 intervistati su 3).

Meno importante viene invece ritenuto l’aspetto della riduzione del costo dei legali interni, che per lo più viene valutato come “mediamente importante”.

Nella maggioranza dei casi, inoltre, gli uffici legali in-house sono chiamati a fornire anche servizi e prestazioni non esclusivamente legali, e spesso sono responsabili anche in materia di compliance.

### I compiti più rilevanti per un team legale interno

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

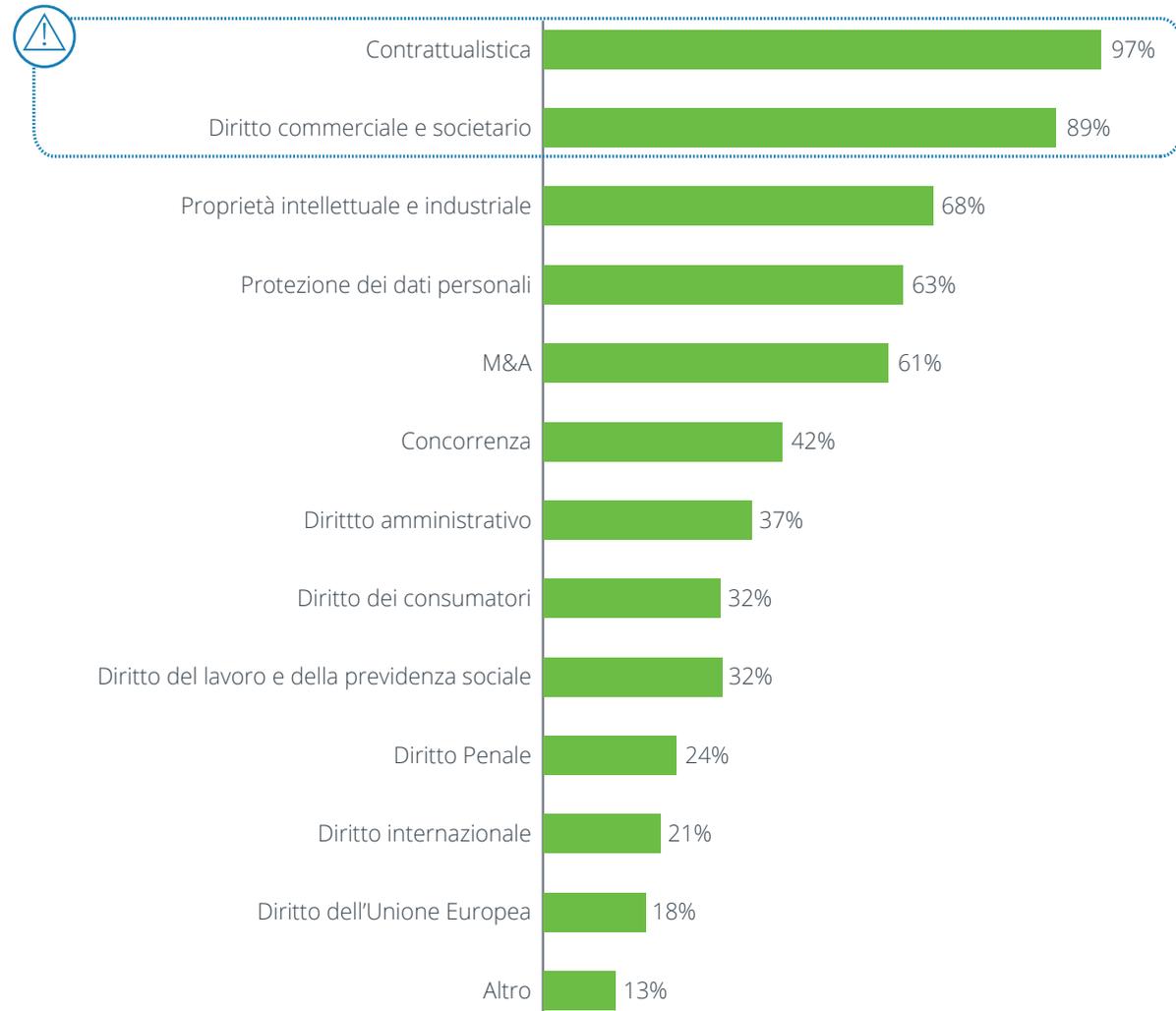
Ciò conferma la circostanza per cui molti uffici legali si trovano sovente a dover gestire un **sovraccarico di lavoro e di responsabilità**, trovandosi ad operare in un contesto caratterizzato da scadenze impellenti e urgenze costanti.

Gli ambiti di attività toccati maggiormente dall'ufficio legale nello svolgimento dei propri compiti sono prevalentemente la **contrattualistica** e il **diritto commerciale e societario**, citati da quasi la totalità degli intervistati; la maggioranza degli intervistati inoltre indica la **proprietà intellettuale e industriale**, così come la **protezione dei dati personali** e l'attività M&A, come quegli ambiti che coinvolgono in modo significativo l'ufficio legale.



### Gli ambiti di attività degli uffici legali interni

Quali sono gli ambiti di attività toccati maggiormente dall'ufficio legale nello svolgimento dei propri compiti?



## Le strategie di sourcing

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.

I 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.

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.

Attraverso le interviste effettuate si è voluto approfondire temi poco esplorati nel mondo legale come l'**Outsourcing**, gli **Alternative Legal Service 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).

Si è quindi partiti chiedendo alle aziende partecipanti quale fosse la distribuzione (in termini percentuali) delle attività legali tra quelle eseguite internamente, quelle affidate in Outsourcing e quelle affidate ad ALSP. Come in precedenza, è emerso un quadro variegato, dove **per lo più le attività vengono svolte internamente**, un terzo viene affidato in

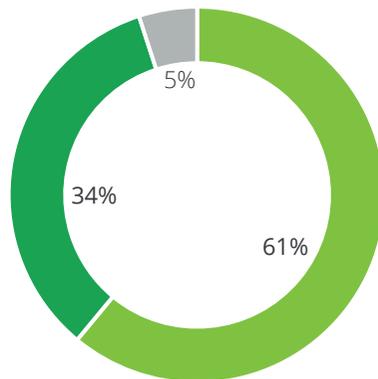
Outsourcing, mentre solo in maniera residuale si ricorre agli ALSP.

Con riguardo all'utilizzo del LPO per scopi legali, è interessante notare come circa 4 società intervistate su 5 non abbiano mai utilizzato servizi di questo tipo, mentre solo un numero molto contenuto ne fa attualmente uso.

Anche l'utilizzo di shared services o centri di eccellenza in altre aree di attività (ad esempio nel procurement o in ambito commerciale) non è particolarmente diffuso tra gli intervistati: gli shared services o centri di eccellenza vengono infatti utilizzati solamente da 1 azienda su 3.

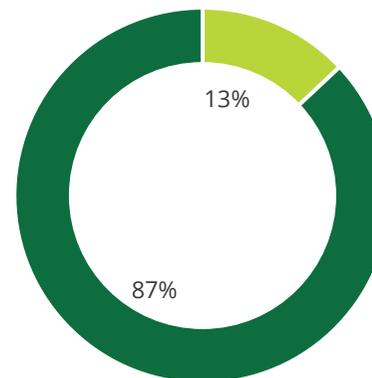
### Attività eseguite internamente, outsourcing e ALSP: le scelte degli intervistati

Come si distribuiscono in % le attività eseguite internamente, le attività affidate in outsourcing e le attività affidate ad Alternative Legal Service Provider (ALSP)?



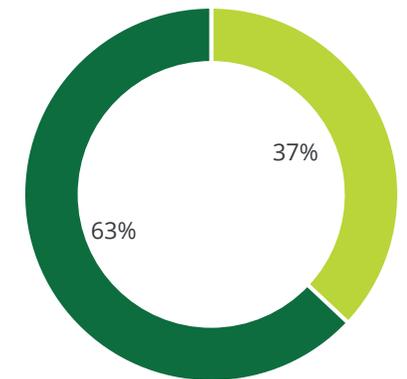
- Prestazioni legali eseguite internamente
- Prestazioni legali affidate in outsourcing
- Prestazioni legali affidate ad ALSP

Nella sua azienda sono mai stati utilizzati servizi di Legal Process Outsourcing (LPO) per scopi legali?



- Sì, attualmente
- No, mai

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



- Sì
- No

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, poco più della metà 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.

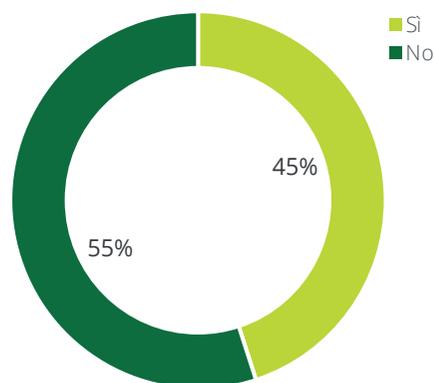
Se si entra più nel dettaglio delle strategie di sourcing e si affronta il tema dei fornitori, circa 4 società intervistate su 5 dispone di un **panel di fornitori**: questo è composto in media da 14 fornitori (due terzi degli intervistati dichiarano di avere un panel con meno di 10 fornitori), di cui una decina effettivamente utilizzati.

Per quei (pochi) intervistati che non hanno definito un panel di fornitori, quasi tutti si affidano ad un massimo di 5 fornitori, mentre solo in un caso un rispondente dichiara di rivolgersi a 15 fornitori senza avere un panel definito.

Se si affronta inoltre il tema delle ragioni che determinano l'affidamento di un incarico ad un legale esterno, questo è per lo più determinato dalla **fiducia** e dalla **conoscenza pregressa** del legale esterno, oltre che da **tariffe competitive** e dalla vittoria di una **gara** o simile; ad oggi, tematiche più legate alla tecnologia, al digitale e a sistemi innovativi (ad esempio nelle tariffe) appaiono ancora poco rilevanti nella selezione e coinvolgimento di un legale esterno.

### Valutazione delle operazioni dell'ufficio legale e risultati ottenuti

Negli ultimi 2 anni è stata effettuata una valutazione delle operazioni (ad esempio organizzazione, efficienza, costi, tecnologie) dell'ufficio legale?

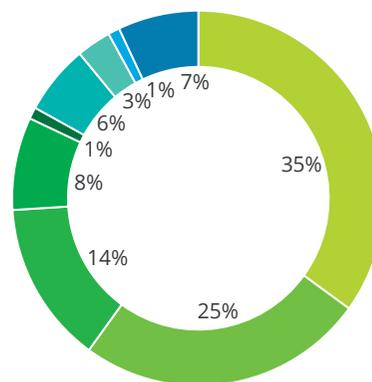


Se sì, come valuterrebbe i risultati ottenuti?



### I criteri che guidano la scelta di un legale esterno

Cosa vi guida nell'affidamento dell'incarico ad un legale esterno?



-  Fiducia
- Conoscenza pregressa
- Tariffe competitive
- Vittoria di una gara/beauty contest simile
- Sistema tariffario innovativo
- Migliore project management
- Uso efficace della tecnologia
- Servizi digitali con accesso self-service a contenuti, consigli o documenti personalizzati
- Altro

## Tecnologia e digitalizzazione

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.

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.

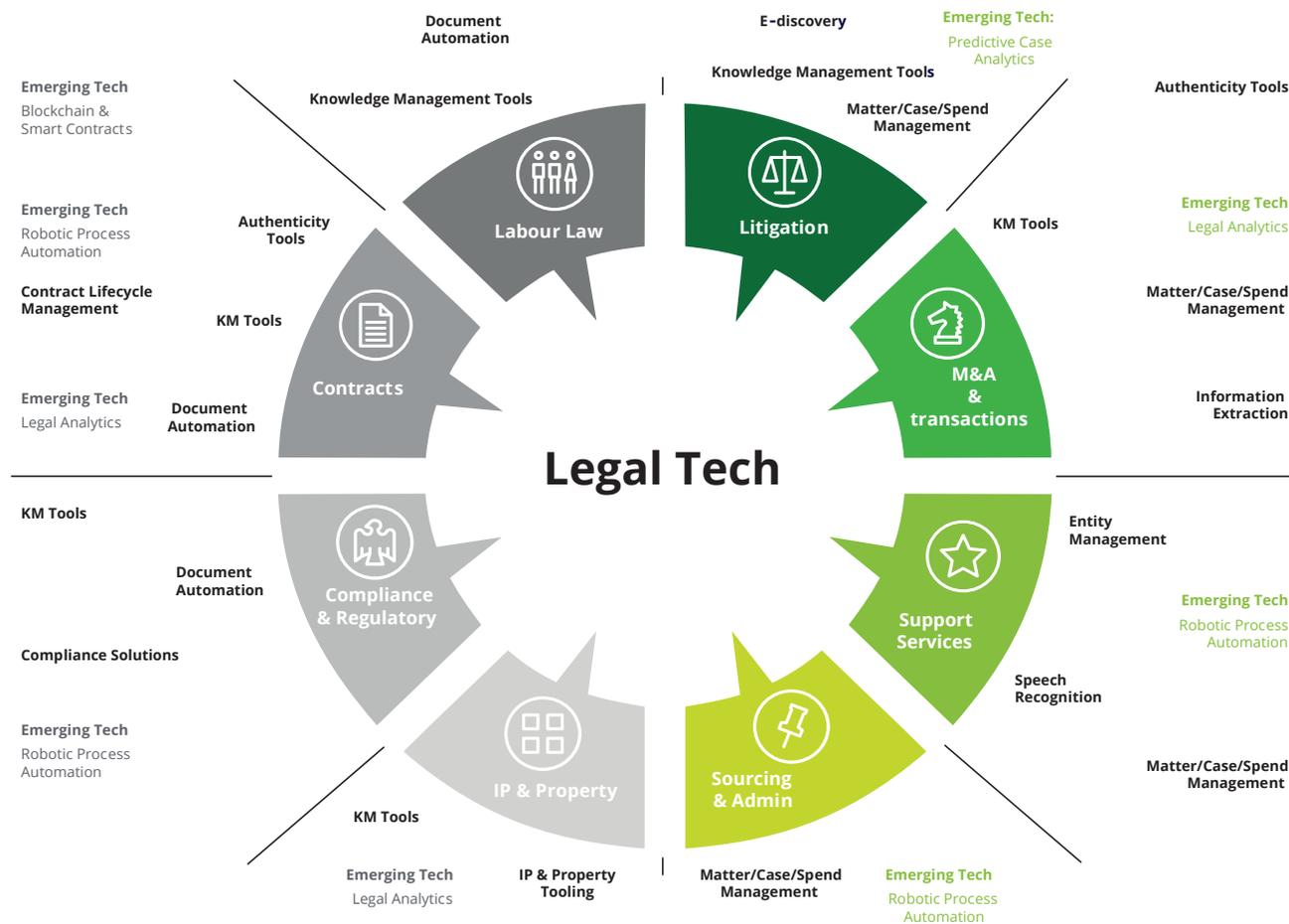
Nei prossimi due-cinque anni l'adozione del **Natural Language Processing** eliminerà molto lavoro di redazione dei contratti, gran parte delle ricerche sarà automatizzata, la ricerca di precedenti sarà sempre più rapida, i dipartimenti impiegheranno meno tempo sulle attività amministrative e più su 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.

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 infatti un **adattamento** alla pratica lavorativa.

## Legal Tech for the Legal Department



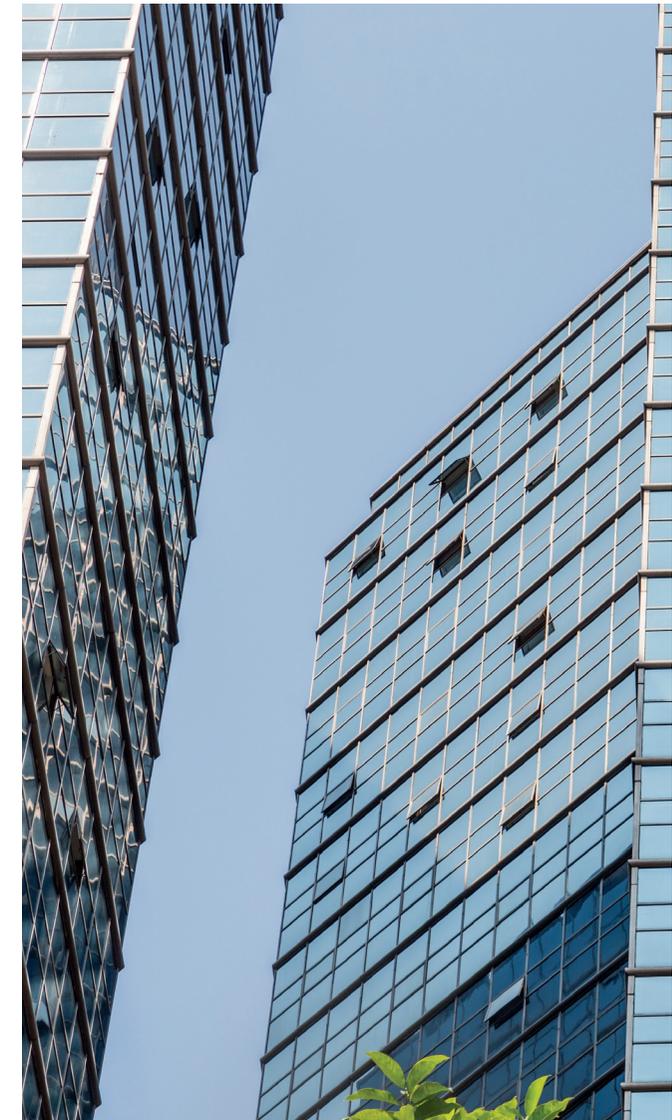
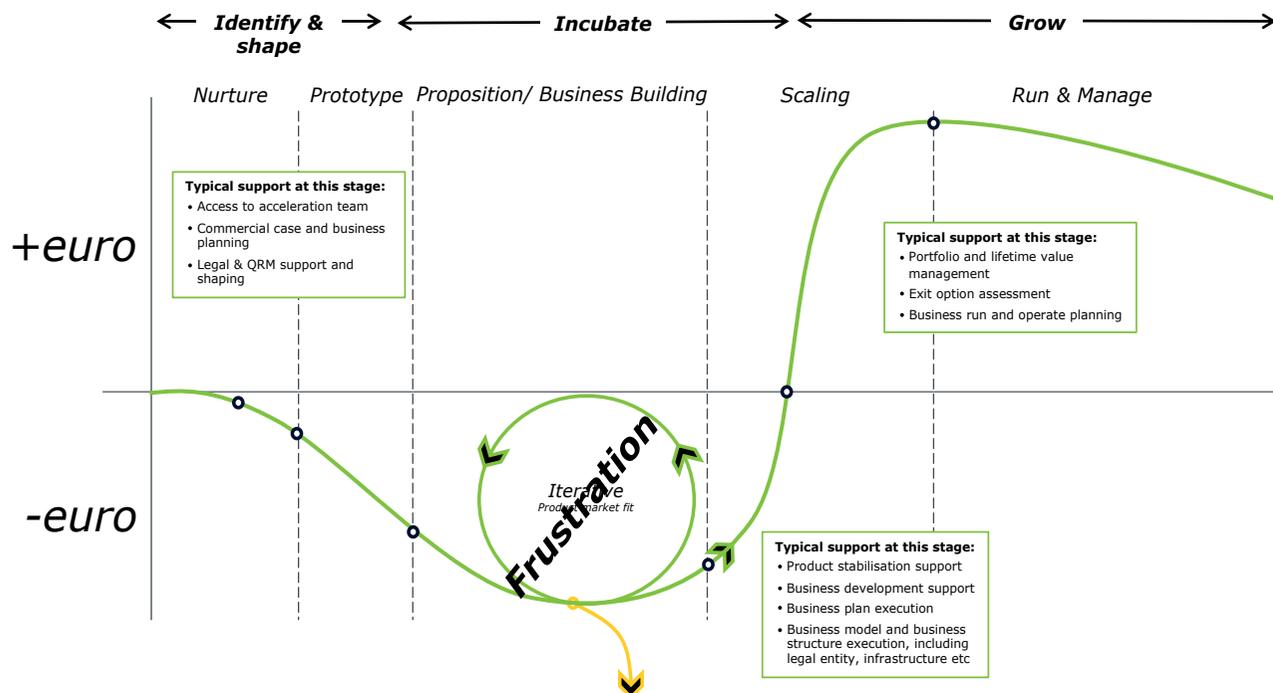
L'esperienza indica che non è consigliabile affrettare i cambiamenti: l'**introduzione incrementale** misurata di nuovi sistemi è spesso più produttiva del tentativo di implementazione completa e immediata. La tecnologia può fare una grande differenza nel modo di lavorare.

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. Le risposte degli intervistati hanno confermato questo andamento.

Le società intervistate hanno dichiarato di utilizzare **tecnologia ad hoc** per attività essenzialmente strumentali, o comunque secondarie rispetto a quella legale pura: le tecnologie prevalentemente adoperate riguardano infatti, in primo luogo, la **firma digitale** (citata da 1 rispondente su 2) e la **fatturazione elettronica** (da 1 rispondente su 3).

To sum up: every transformation journey is a challenge



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**. Nel caso in cui si potesse comunque avere accesso a tutte le tecnologie disponibili, gli intervistati trovano particolarmente rilevanti quelle utilizzabili per l'automazione dei contratti (1 rispondente su 3 l'ha indicata al primo posto in termini di rilevanza) e dei documenti (al secondo posto), l'analisi e la ricerca legale (al terzo). Il **tempo** che è possibile risparmiare nello svolgimento delle attività legali o correlate è perciò un altro fattore che determina la scelta della tecnologia da adottare.

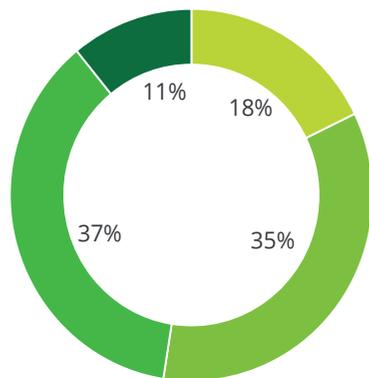
Rispetto invece ai principali strumenti adottati dall'ufficio legale per lo svolgimento delle proprie attività, circa un terzo degli intervistati dichiara di utilizzare **soluzioni sviluppate internamente** all'azienda, così come per le soluzioni di mercato.

Solo un numero ridotto si affida invece a soluzioni custom sviluppate da fornitori esterni.

### Soluzioni tecnologiche custom, di mercato o sviluppate internamente

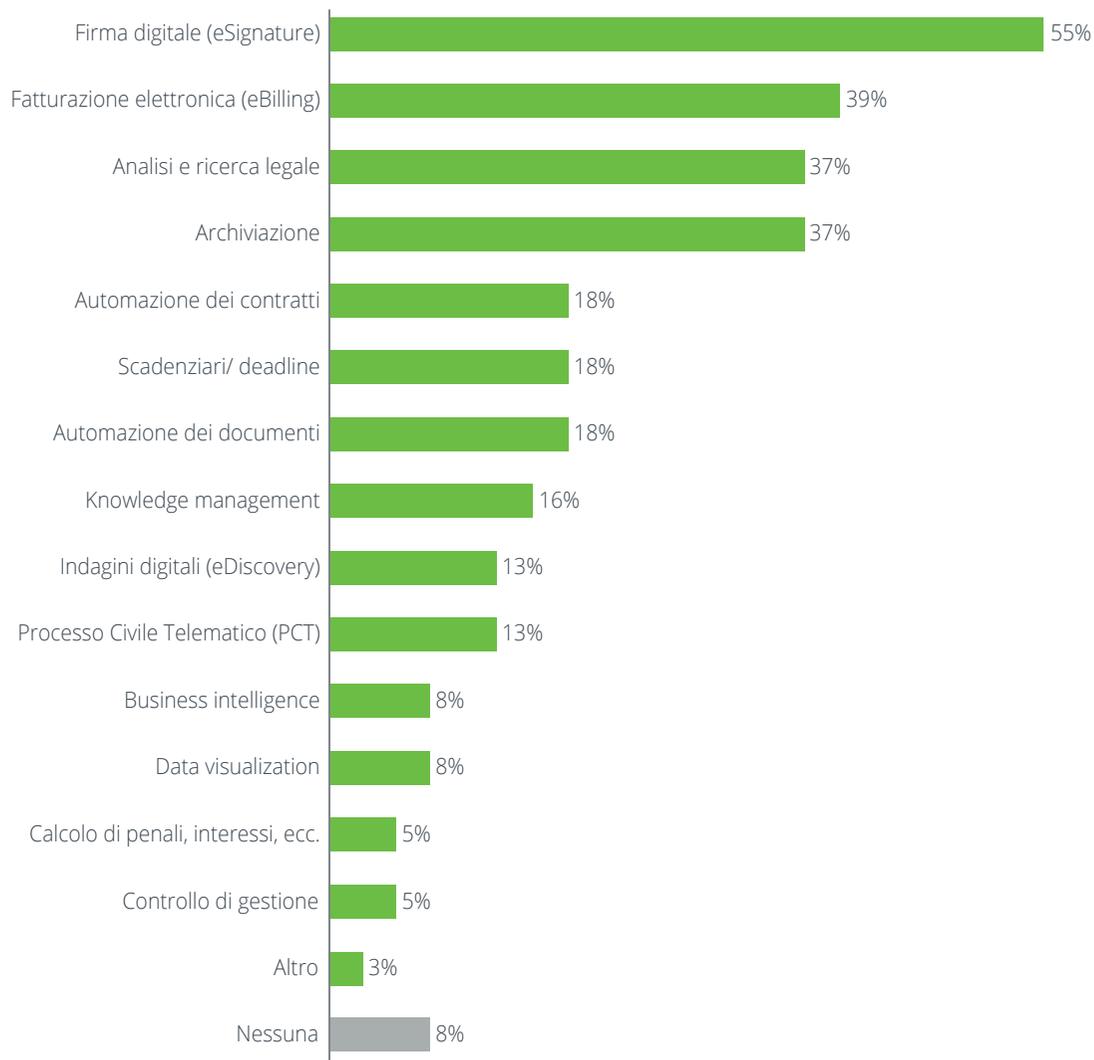
Che tipo di soluzioni tecnologiche adotta principalmente l'ufficio legale per lo svolgimento delle proprie attività?

- Soluzioni custom sviluppate da fornitori esterni
- Soluzioni di mercato
- Soluzioni sviluppate internamente all'azienda
- Nessuna



### Tecnologie specifiche per l'ufficio legale nelle aziende intervistate

Per quali attività proprie dell'ufficio legale viene utilizzata tecnologia ad hoc?



# Conclusioni

Difficile prevedere con certezza il **futuro dei dipartimenti legali in-house**, soprattutto in un periodo di grandi e rapidi cambiamenti, come quello che stiamo attraversando. 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 possono essere considerati 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; essere all'avanguardia nella previsione legale, basata su metodi solidi.

La filosofia dell'LMC non è semplicemente cercare di prevedere il futuro: si tratta di lavorare per crearlo. Gli avvocati in-house dovrebbero guidare gran parte del cambiamento nel mercato legale. L'**influenza collettiva della comunità in-house** è enorme e crediamo che questa influenza possa essere sfruttata per guidare l'industria verso un uso più diffuso delle tecniche e delle tecnologie discusse in questo documento.

Abbiamo sempre sostenuto l'importanza di monitorare diverse variabili più o meno note, come per esempio se i dipartimenti legali debbano includere funzioni di compliance e determinare l'equilibrio tra le risorse interne ed esterne. Nel pensare e plasmare il futuro, la nostra crescente enfasi sarà 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. 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.

Abbiamo iniziato 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.

Entro la fine dell'anno corrente, la tecnologia avrà con ogni probabilità un importante impatto positivo sulla visibilità globale dei processi di compliance e di gestione del rischio e trasformerà molte delle attività legali quotidiane.

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.

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:

- a. Investire in soluzioni tecnologiche per ottimizzare le attività ricorrenti, per aumentare l'efficienza e diminuire i costi e, in ultima analisi, creare valore tangibile e misurabile per l'impresa.
- 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. **Superare la mentalità conservatrice** e guardare oltre i modelli esistenti.

# 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](http://www.deloitte.com/about).