



Key Performance Indicators

Quanto vale il Legal?

Contents

Prefazione	3
Introduzione	4
Misurare il valore prodotto	6
I KPI secondo la Deloitte Legal House	9
Primo livello	10
Strategia	10
Governance	10
Ruoli e responsabilità	11
Secondo livello	12
Servizi e compiti legali	12
Terzo livello	13
Enablers	13
People and Sourcing	13
Tecnologia	14
Processi, matter management, information management e knowledge management	15
Legal Risk Management	16
I Key Performance Indicators per il dipartimento legale	17
Time to build	20
Quanto vale il Legal?	20
Contatti	21

Prefazione

È ormai assodato che i General Counsel di oggi possano elevare il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni aziendali, contribuendo alla **creazione del valore**. Le performance del dipartimento legale, inoltre, si possono misurare. Come?

Siamo partiti da qui, dalla necessità di **misurare il valore** che il dipartimento legale già crea per il business.

Abbiamo raccolto in un unico documento alcune tra le più importanti **metriche** specifiche per il dipartimento legale, in grado di mettere in luce in maniera oggettiva, poiché appunto misurabile, la sua importanza per l'azienda.

Questi **parametri**, se correttamente gestiti e implementati, possono essere davvero significativi e far emergere in maniera tangibile il valore creato dal dipartimento legale per se stesso e per il business.

Un approccio strutturato e gestito è fondamentale: la pluralità delle performance e delle relative metriche rende la misurazione un'operazione complessa, da adattare alla **singola organizzazione**, agli **obiettivi** perseguiti e alle **esigenze** interne.

Proporre sistemi o misurazioni standard può infatti rendere la misurazione inefficace o portare a interventi non coerenti o addirittura controproducenti.

Carlo Gagliardi

Managing Partner Deloitte Legal

*“Conta ciò che si può contare,
misura ciò che è misurabile e
rendi misurabile ciò che non lo è.”*

Galileo Galilei



Introduzione

Cosa sono i **Key Performance Indicators**? Perché sono così importanti?

I KPI sono, letteralmente, indicatori chiave di prestazione, cioè indici di performance, valori **misurabili** che dimostrano **l'efficacia e l'efficienza** con cui un'azienda, un dipartimento o un settore valutano il raggiungimento del **successo** negli obiettivi prefissati.

La maggiore utilità dei KPI si raggiunge quando restituiscono informazioni utilizzabili, immediate e oggettive sull'andamento dell'analisi in esame; per fare ciò, è di fondamentale importanza strutturare al meglio questi indicatori, ponendosi le **domande giuste**:

Quali sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere? Come si possono misurare i progressi ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati? Esiste un indicatore che può aiutare a monitorare tali progressi?

È possibile definire un processo di raccolta ed analisi di dati al fine di costruire ed interpretare gli indicatori necessari?

Il percorso della misurazione

Determinare le aree più critiche, come monitorarle e misurarle, in modo da poter paragonare i dati riscontrati con i livelli di performance attesi è l'esercizio alla base del percorso di misurazione.

KPI chiari, misurabili, raggiungibili e comparabili

permettono di valutare i dati e determinare quali **azioni** devono essere intraprese per migliorare la situazione attuale.



Implementare l'utilizzo di KPI e agire in base ad essi può incentivare una performance superiore, aiutando ad esempio a gestire la spesa legale, a ridurre i costi oppure a dare maggiore rilievo strategico alle attività del dipartimento legale.

A questo fine diventa fondamentale **monitorare** regolarmente i KPI individuati, in modo da valutare quanto successo abbiano avuto le metriche adottate e mantenere sotto **controllo** gli obiettivi strategici da raggiungere: solo grazie ad un controllo effettuato regolarmente, infatti, è possibile decidere se sia giunto il momento di **modificare o aggiornare** i KPI nel frattempo divenuti obsoleti.

Oltre a dover aggiornare i KPI, è importante stabilire anche **obiettivi raggiungibili**: target troppo alti o troppo bassi rischiano di non catturare il reale peso delle attività e di demotivare i team.

La creazione di valore

Attenzione: non tutte le metriche aziendali sono dei KPI.

- Le **metriche** rappresentano i risultati di misurazioni in grado di fornire informazioni utili alla comprensione dell'andamento di performance.
- I **KPI** sono le **metriche** considerate "chiave", le più importanti, quelle che forniscono le informazioni necessarie alla valutazione decisionale strategica del dipartimento legale / dell'azienda.

Tutti i KPI sono metriche, ma non tutte le metriche sono KPI.

Molte cose sono infatti misurabili, ma ciò non rende automaticamente rilevanti e utili tutte le metriche.

Quando si misurano i dati di performance di una determinata attività, quindi, occorre scegliere le metriche più rilevanti, quelle che possono effettivamente definirsi KPI.

Cos'è una misura?

La misura può essere un numero (ammontare delle vendite, in Euro) o una valutazione (livello di soddisfazione espresso da un cliente: alto, medio o basso).

Cos'è una metrica?

Una metrica è una misurazione utilizzata nell'ambito di un contesto di business (fatturato totale annuo).

Cos'è un indicatore chiave di prestazione (KPI)?

È una metrica che misura qualcosa di significativo, concettualmente agganciata ad un obiettivo di business. I KPI possono essere definiti a livello generale dell'azienda, all'interno dei dipartimenti e dei team, o a livello di singolo compito.

Per essere significativi e creare valore, quindi, i KPI devono essere scelti accuratamente e **correlati agli obiettivi di business**. Per questo la progettazione e la definizione del sistema dei KPI è in generale un'operazione complessa, delicata e ad hoc, da modellare sulla **singola organizzazione** e sugli **specifici obiettivi** che si intende perseguire.

Le metriche e i KPI del dipartimento legale

La complessità aumenta per la creazione di un sistema di KPI specifici per il dipartimento legale, le cui performance evidentemente non possono essere osservate **esclusivamente** da un punto di vista puramente **economico e finanziario**.

Se si focalizza l'attenzione solo su indicatori di tipo economico e finanziario, si rischia infatti di non catturare il valore generato dall'erogazione di prestazioni legali caratterizzate da **qualità e soddisfazione** del cliente interno. Pur non avendo un impatto diretto sulle rilevazioni contabili, attività o servizi legali devono quindi essere misurati e apprezzati attraverso una più ampia valutazione delle performance di una organizzazione.

La complessità della costruzione di un sistema di KPI per il dipartimento legale può essere mitigata o superata attraverso la definizione chiara di obiettivi da perseguire.

In questo modo, gli uffici legali in-house possono massimizzare il valore generato dalla loro operatività, accrescendo, nel tempo, il loro ruolo strategico.

Misurare il valore prodotto

Il dipartimento legale non può più essere percepito come un mero centro di costo, né il General Counsel come un "signor no": **coinvolta nelle decisioni strategiche, la funzione legale crea valore tangibile, che può e, di conseguenza, deve essere misurato.**

Per impostare correttamente un sistema di KPI si può ricorrere alla seguente metodologia: ASSESSMENT-DESIGN-EXECUTE ("A.D.E.").

Assessment

- Analizzare la situazione di partenza
- Definire gli obiettivi da raggiungere

Design

- Individuare i KPI
- Individuare le modalità di raccolta dei dati
- Individuare policies di condivisione

Execute

- Interpretare i risultati
- Identificare eventuali azioni correttive
- Gestire eventuali ripercussioni gestionali

Per valutare l'efficacia dell'evoluzione del modello operativo della funzione legale, è possibile costruire e monitorare un sistema di KPI che permetta di mantenere informati tutti gli stakeholder circa i progressi compiuti e di dimostrare la validità delle azioni intraprese.

La **tecnologia**, in questo caso, può supportare il processo di monitoraggio e di raccolta dati, rendendo tale processo automatizzato, efficiente e trasparente. Inoltre può supportare concretamente la predisposizione e la condivisione della reportistica per la C-suite e per tutti gli altri stakeholder di riferimento.

Tradizionalmente applicati alle funzioni "business", i KPI rappresentano oggi una vera **risorsa** anche per il dipartimento legale: se correttamente implementati, infatti, i KPI sono in grado di **rendere oggettivi e accessibili i risultati** della funzione legale, mettendo in luce la sua importanza per l'azienda.

Le prestazioni del dipartimento legale – al pari degli altri dipartimenti tipicamente abituati a misurare le proprie performance – possono essere misurate per estrarre informazioni e trarre conclusioni utili a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In un mondo in cui gli strumenti ed i processi di data analytics giocano un ruolo chiave sia nella gestione delle performance ad alto valore aggiunto sia nell'organizzazione strategica, un sistema di KPI specifici per la funzione legale non dovrebbe limitarsi a raccogliere in modo statico i dati e i risultati, ma dovrebbe essere utilizzato anche per far emergere la capacità del dipartimento legale di risalire **lungo la catena del valore.**

Per identificare e selezionare i KPI migliori e più appropriati, inoltre, occorre considerare le **specificità** del singolo dipartimento legale.

La maggior parte dei dipartimenti legali potrebbe infatti essere tentata di tracciare più KPI possibili: questo approccio rischia di disperdere l'impegno profuso e i dati raccolti, analizzando aspetti non essenziali e troppo nel dettaglio.

Il viaggio nella misurazione deve essere ben strutturato e i dati raccolti **contestualizzati**:

- Cosa si vuole misurare e **perché** è importante?
- Quali **informazioni** possono permettere la misurazione?
- Come monitorare i KPI e i **progressi**?
- Cosa **condividere** al di fuori del dipartimento legale?

Per raggiungere la maggiore utilità e sfruttare al meglio questi indicatori, è consigliabile **pianificare e strutturare** il giusto approccio, tenendo conto di alcuni aspetti fondamentali:

- 1. Obiettivi e risultati** attesi **chiari e definiti.**
- 2. Fattibilità** dei KPI.
- 3. Impegno** richiesto per la misurazione.
- 4. Aggiornamenti** frequenti.
- 5. Periodicità** dell'analisi.
- 6. Necessità** di **benchmarking.**

Affrettare la misurazione o proporre metriche standard può rendere la misurazione inefficace, o portare a interventi non coerenti, se non addirittura controproducenti. Rispetto ai KPI di altri dipartimenti, quelli specifici del dipartimento legale sono concettualmente più complessi. Occorre infatti tenere conto di quattro importanti problematiche:

Il tempo

Il lavoro di misurazione deve essere effettuato **ciclicamente**, per ottenere punti di **confronto** e rendere significativi i dati. Il tempo è un fattore necessario per portare a **maturazione** gli indicatori, tenere conto delle **variazioni** e recepire eventuali **aggiornamenti** negli obiettivi. Il tempo misura la capacità del dipartimento legale di essere celere (veloce ad erogare servizi "ordinari" o prestabiliti), reattivo (reagisce con prontezza a nuove richieste ordinarie o straordinarie) e proattivo/predittivo (sa agire con anticipo prima che si manifestino le richieste o addirittura può predire le richieste e il carico di lavoro attraverso l'analisi dei dati di business.)

Le prestazioni

Le performance del dipartimento legale non possono essere osservate, o almeno non esclusivamente, da un punto di vista economico o finanziario; per esempio, la **qualità** delle prestazioni legali rese non ha un impatto immediato sulle rilevazioni contabili. Tuttavia, come detto, il fatto che una attività non abbia un riscontro economico "diretto" non significa che non possa essere misurata e tenuta in considerazione per una più ampia **valutazione delle performance** dell'organizzazione. Ad esempio, **prioritizzare le attività dando più enfasi alle richieste maggiormente critiche efficientando l'evasione delle richieste meno critiche** potrebbe essere un indice di "buona qualità".

La gestione

I KPI costituiranno la **dashboard** per misurare le attività e l'avanzamento verso gli obiettivi del dipartimento legale, identificando i punti di forza e di debolezza e suggerendo azioni per ottenere risultati migliori. La raccolta di dati non solo dovrà essere periodicamente **aggiornata**, ma anche **coerente e completa**, per ottenere informazioni decisionali più affidabili. Senza una documentazione precisa e una rendicontazione scrupolosa dei risultati, dai KPI non si potranno ottenere analisi e conclusioni significative delle performance.

I dati

I KPI vanno adattati alle diverse e molteplici performance del dipartimento legale: per questo, fare affidamento su dati puramente numerici può essere distorsivo. **I numeri sono un linguaggio universale, ma in questo caso devono essere letti insieme ad altri criteri e indicatori.** Solo così è possibile ottenere un duplice beneficio: il giusto **supporto alla gestione** del dipartimento legale e la **valorizzazione** della sua attività. All'interno del dipartimento legale in-house e delle relative operations possono essere già presenti dati chiaramente identificabili (ad esempio il numero dei legali o il numero delle pratiche) oppure dati cosiddetti derivati o "nascosti" che, talvolta, non vengono presi opportunamente in considerazione. Se estratti, monitorati, mappati ed elaborati essi **possono rivelare informazioni importanti sul valore creato dal dipartimento legale.**



I KPI secondo la Deloitte Legal House

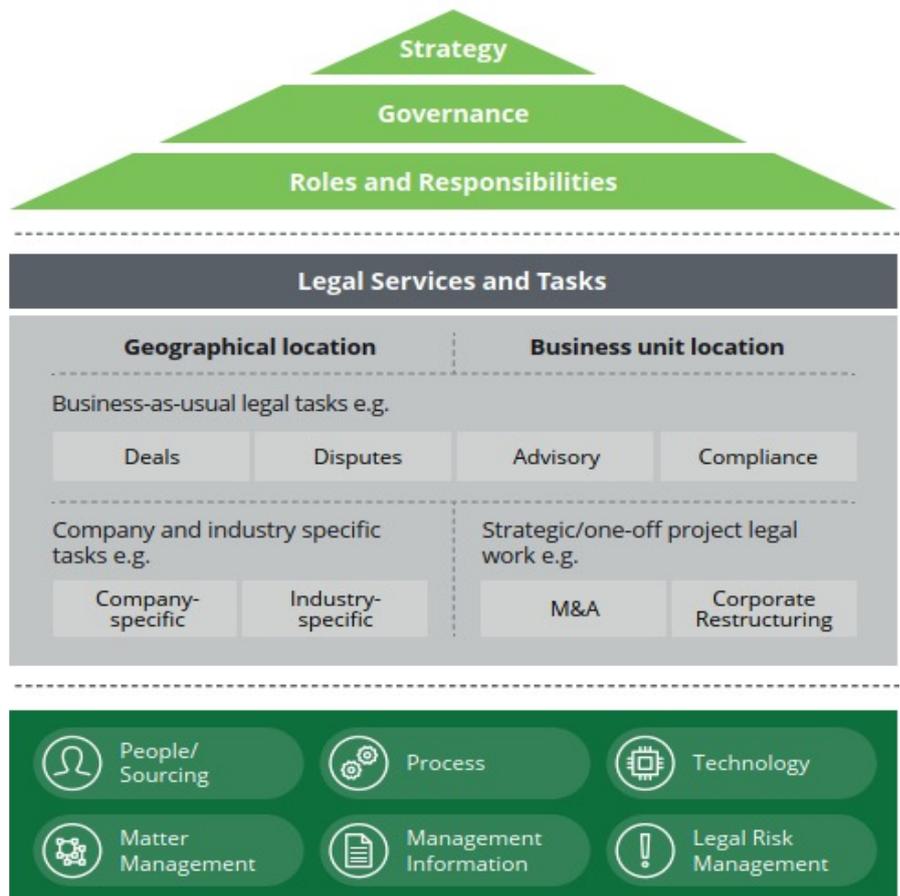
I KPI sono molteplici, così come le relative metriche, ma il dipartimento legale probabilmente non avrà bisogno di utilizzarli nella loro totalità.

Gli indicatori giusti per un dipartimento legale in-house devono essere scelti e costruiti ad hoc: **non esistono KPI standard** adatti a tutti. Per questo il General Counsel, come prima cosa, dovrebbe domandarsi quali siano i KPI più idonei alla propria realtà.

Abbiamo individuato ad oggi **28 Key Performance Indicators** per la misurazione delle prestazioni nel dipartimento legale, con le relative metriche e, in base all'oggetto della misurazione, li abbiamo inseriti nel corrispondente livello della **Deloitte Legal House**:

- 1. Primo livello** (strategia, governance, ruoli e responsabilità).
- 2. Secondo livello** (servizi e compiti legali).
- 3. Terzo livello** (enablers).

Ogni livello, infatti, a prescindere dall'oggetto della misurazione, deve essere approcciato tenendo conto delle relative specificità.



Primo livello

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 Chief Legal Officer e dei loro dipartimenti.

L'obiettivo è stabilire la **direzione** e le **priorità** per il dipartimento legale, in coerenza con la più ampia strategia dell'organizzazione e dell'attività aziendale e con i principali rischi a esse connessi, e di pianificare posizione, funzionamento e ruoli in modo chiaro e strutturato. L'orizzonte temporale per il lavoro strategico è generalmente di tre anni, con un focus sulla salute aziendale a medio-lungo termine finalizzato a creare e mantenere una capacità giuridica ampia, rilevante e sostenibile all'interno dell'azienda.

In base al livello della Legal House "**Strategy**", si possono individuare i KPI e le metriche per misurare:

Obiettivo delle attività

- Il dipartimento legale sta svolgendo il giusto tipo e volume di attività?
- La strategia del dipartimento legale è efficace? Se no, dovrebbe essere più specifica? Sotto quali profili?

Valore delle attività

- Gli avvocati si stanno occupando del giusto tipo e volume di attività?
- Qual è il giusto equilibrio nel dipartimento legale tra attività ad alto valore strategico e attività a basso valore strategico?

Budget

- Il budget del dipartimento legale è adeguato rispetto alle esigenze dell'organizzazione? Dovrebbe aumentare, diminuire o rimanere invariato il prossimo anno fiscale?
- Il budget viene rispettato? Se non viene rispettato, dove si registra lo scostamento e cosa lo causa?
- Il budget è in linea rispetto a quello di dipartimenti legali simili (per industry e dimensione)?

Governance

Con governance si intende l'intero insieme di politiche, processi, procedure e relazioni che controlla e **garantisce la coerenza e la trasparenza** nella gestione e nella supervisione di un'organizzazione. Come non esiste una strategia operativa legale preconfezionata, così:

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

In base al livello della Legal House "**Governance**", sono stati individuati i KPI e le metriche per misurare:

Efficienza

- Il dipartimento legale sta operando secondo gli standard storici / concordati?
- Quanto impegno dovrebbe essere profuso in iniziative di efficientamento e innovazione specifiche del dipartimento legale?



Ruoli e responsabilità

Il General Counsel è divenuto una **figura polivalente**, che impersonifica all'interno e all'esterno della propria organizzazione le questioni legali e il rischio legale, supera le turbolenze del servizio legale quotidiano per garantire la stabilità a lungo termine del supporto legale all'azienda, gestisce il rischio, ma protegge anche la reputazione dell'azienda e controlla la compliance, i contratti e la governance, il tutto gestendo **il dipartimento legale come un'impresa**, essendo responsabile delle operazioni, della tecnologia, dei dati, dell'innovazione, dei processi, della gestione dei progetti e della selezione dei fornitori.

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

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

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 interessanti per un avvocato qualificato e inefficienti per l'organizzazione.

La strategia in tal caso può essere di destinarli ad altre parti dell'organizzazione, di reclutare personale non legale o para-legale per eseguirli, esternalizzarli (come vedremo di seguito), o di cercare una soluzione tecnologica se il compito è standard o ripetitivo e quindi si presta all'automazione (es.: accordi di riservatezza).

In base al livello della Legal House "Roles and responsibilities", si possono individuare i KPI e le metriche per misurare:

Iniziative aziendali

- Il dipartimento legale riesce ad aumentare l'efficienza dell'intera organizzazione? Se sì, per quali aspetti in particolare?

Secondo livello

Servizi e compiti legali Chi fa cosa? E dove?

La strategia operativa dipende anche dalla misura in cui i compiti legali che l'azienda deve svolgere si trovano all'interno dei dipartimenti legali o di altri dipartimenti, come Finance, Amministrazione e Risorse Umane, e dal fatto che questi altri dipartimenti riferiscano o meno direttamente alla funzione legale, abbiano un rapporto indiretto o siano indipendenti da essa.

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.

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 svolti in-house 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.

Definita la strategia per il modello operativo della funzione legale, è essenziale valutare quali comportamenti siano necessari per raggiungerla, quali cambiamenti siano richiesti e quali **KPI** misureranno il **raggiungimento degli obiettivi della strategia**.

In base al livello della Legal House "**Legal Services and Tasks**", sono stati individuati i KPI e le metriche per misurare:

Collocazione del team

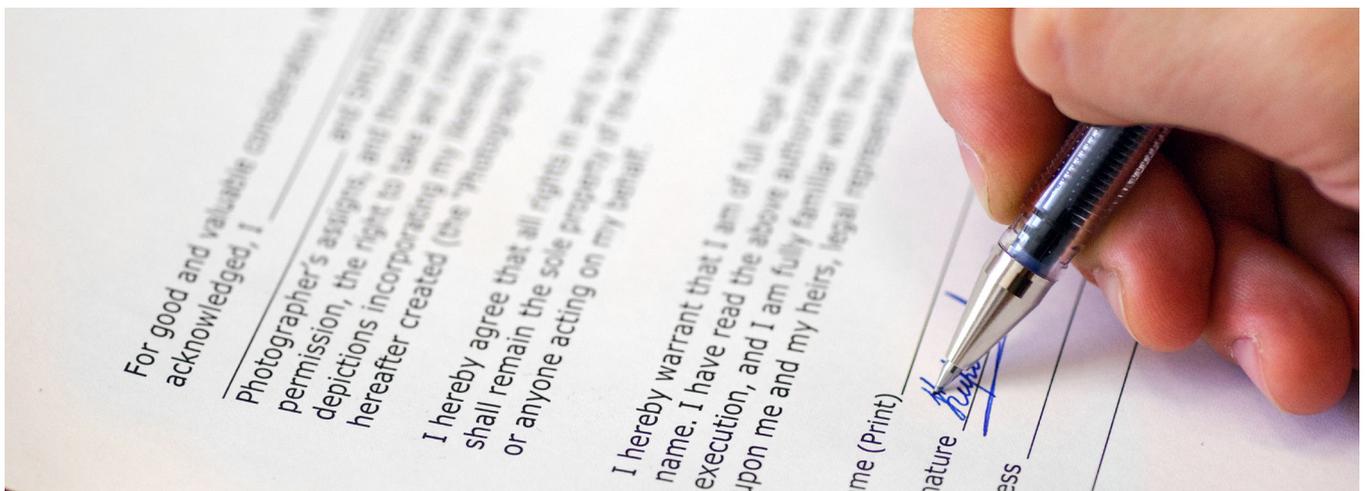
- Il dipartimento legale è allineato all'area funzionale / pratica o all'organizzazione / unità aziendale?

Tipo di attività

- Il dipartimento legale sta svolgendo il giusto tipo e volume di attività?
- Ci sono attività che dovrebbero essere de-priorizzate o eliminate?
- Quali ulteriori tipologie di attività dovrebbe / non dovrebbe svolgere il dipartimento legale?

Metodo di lavoro

- Il dipartimento legale deve migliorare i metodi in cui svolge le proprie attività? Se sì, per quali aspetti in particolare?



Terzo livello

Enablers

Definita la strategia operativa legale e affinato il modello di governance, i ruoli e le responsabilità, il team che gestisce la trasformazione può rivolgere la propria attenzione ai **sei enablers**:

1. **Persone e sourcing**
2. **Tecnologia**
3. **Processi**
4. **Matter management**
5. **Information management**
6. **Risk management**

Tema comune a tutti è l'**approccio alla gestione della conoscenza per migliorare l'efficienza e ridurre al minimo i rischi e i costi legali**. Ciò significa:

- Tenere aggiornati i membri del team.
- Imparare da fornitori esterni.
- Utilizzare la tecnologia per monitorare e riferire sullo sviluppo professionale continuo.
- Fornire database normativi.
- Raccogliere le lezioni apprese e implementare i processi per condividerle.

People and Sourcing

A seconda della nuova strategia operativa, il personale può essere **riassegnato, rimodulato o riqualificato**, o impiegato in un pool con competenze legali più funzionali.

Possono altresì essere adottate **strategie di sourcing alternative**, come un gruppo di appaltatori qualificati a cui attingere in momenti di maggiore attività, come durante una acquisizione.

Dove basare le persone dipende dalla strategia, a sua volta determinata dalle esigenze e dalla forma dell'organizzazione nel suo complesso. Si può pensare a:

- Un **team di sede centrale** per un gruppo che a sua volta opera in maniera centralizzata e in un solo settore.
- Un **modello di hub and spoke** se l'azienda non è centralizzata ed è diversificata in settori.
- Una organizzazione esternalizzata, per esempio affidando i lavori specialistici a un panel di studi legali o la gestione di processi legali per compiti generalisti ad Alternative Legal Service Provider o Legal Process Outsourcer.

La scelta del fornitore è una componente critica per molte aziende, che rivedono la **composizione dei panel** dei propri consulenti per ottenere un migliore **controllo sui costi**. Ciò produce i risultati migliori se abbinato a un robusto modello di controllo. In base al livello della Legal House "**Enablers - People / Sourcing**", si possono individuare i KPI e le metriche per misurare:

Diversità e integrazione

- La composizione del dipartimento legale rispecchia i valori Diversity and Inclusion?
- Il dipartimento legale dovrebbe aumentare la diversità?
- Si ritiene utile / necessario prevedere sessioni di formazione ad hoc, quote o target numerici?

Forza lavoro legale

- Quanti avvocati in termini di Full Time Equivalent (FTE) dovrebbe avere il dipartimento legale?
- Come possono essere distribuite più efficacemente le risorse per gestire proporzionalmente le attività?
- Il numero di avvocati del dipartimento legale è adeguato?
- Il dipartimento legale dipende eccessivamente da consulenti esterni?

Forza lavoro non puramente legale

- Quanti non-avvocati (FTE) dovrebbe avere il dipartimento legale e quali dovrebbero essere i relativi ruoli?
- È presente il giusto mix di risorse interne?
- Come si può distribuire più efficacemente il carico di lavoro tra i non-avvocati?
- Il numero di non-avvocati nel dipartimento legale è adeguato?



Competenze legali

- In che misura il dipartimento legale dovrebbe essere composto da professionisti specializzati o da generalisti?

Spesa legale

- Il dipartimento legale dovrebbe essere responsabile di tutta la spesa legale dell'organizzazione?
- Le attività legali sono ripartite in modo appropriato tra sourcing interno ed esterno?

Attività puramente legali

- Il dipartimento legale dovrebbe esternalizzare specifiche attività legali? Se sì, quali attività?
- Verso quale tipologia di fornitore dovrebbe indirizzarsi il dipartimento legale per lo svolgimento di attività puramente legali (studio legale tradizionale, ALSP, tool self-service)?

Attività non puramente legali

- Il dipartimento legale dovrebbe esternalizzare specifiche attività non-legali? Se sì, quali attività?
- Verso quale tipologia di fornitore dovrebbe indirizzarsi il dipartimento legale per lo svolgimento di attività non puramente legali (studio legale tradizionale, ALSP, non-legal providers, tool self-service)?

Fornitori

- Come si presenta il portafoglio di attività legali / contratti affidati dal dipartimento legale a fornitori legali?
- Il numero di fornitori di servizi legali va ridotto o razionalizzato? Se sì, per quali aspetti?
- Le risorse esterne sono combinate in modo efficiente?
- I fornitori esterni stanno eseguendo le attività nel modo più efficace?

Tecnologia

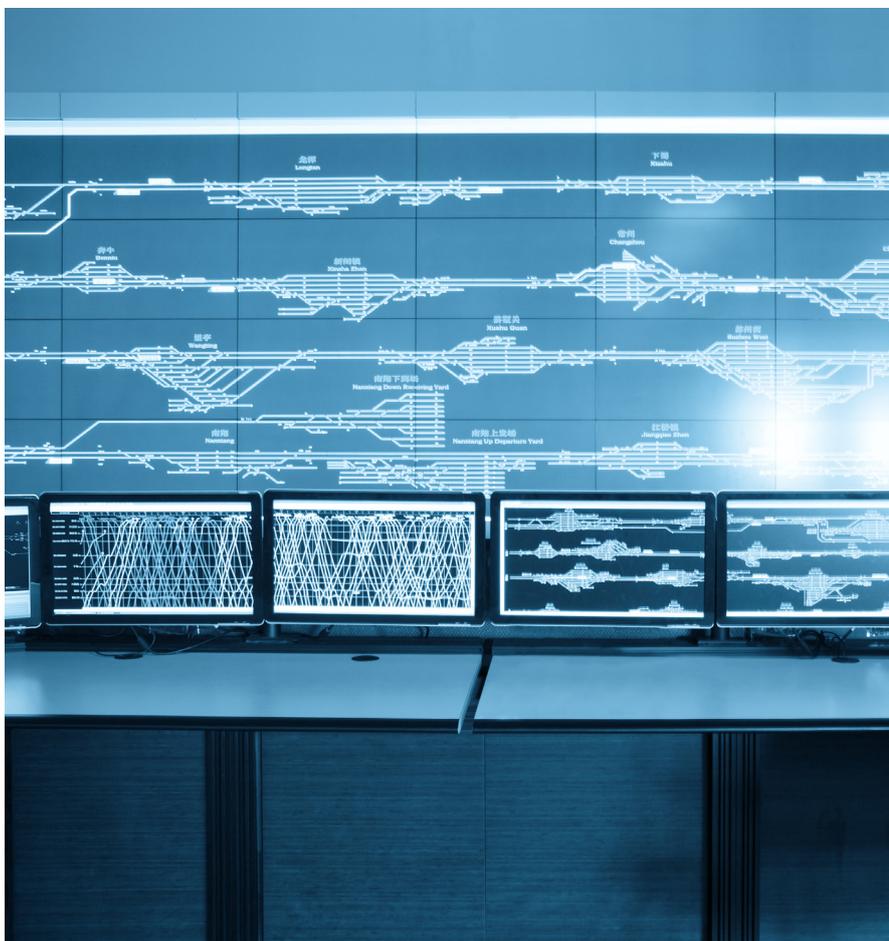
Oggi si è spesso tentati di cercare soluzioni tecnologiche per produrre di più a parità di risorse.

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

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

Adottare la tecnologia può portare molti **vantaggi**, tra cui:

- In primo luogo, rispondere a un punto spesso dolente per il dipartimento legale, per esempio introducendo **firme elettroniche** e un **sistema di gestione dei contratti**, se l'organizzazione non ne ha già uno.
- Dimostrare che nel tempo gli **investimenti** possono essere considerati **autofinanziati**: per esempio, utilizzando modelli per snellire il processo di stesura dei contratti si fa risparmiare denaro all'organizzazione e si identificano i costi legati a quel particolare processo.
- Un sistema di gestione dei contratti riduce al minimo anche l'**onere amministrativo**, attività time-consuming per gli avvocati e a basso valore strategico.



Processi, matter management, information management e knowledge management

La tecnologia aiuta a **monitorare l'evoluzione dei modelli operativi**, aiuta a **gestire meglio i carichi di lavoro** delle persone e permette di **ottimizzare i metodi di approvvigionamento** nell'intreccio di team centrali e locali, Shared Service Center e fornitori terzi. Ciò garantisce al GC che le diverse questioni siano gestite con trasparenza e che il rischio sia gestito correttamente. Con una **migliore comprensione dei processi** è anche possibile:

- **Identificare** quelli eventualmente non perfettamente definiti.
- Scomporli e **rivisitare** il modo in cui i compiti sono assegnati.
- Ottimizzarli e **ottenere risultati** di alta qualità in modo più efficiente delegando aspetti del processo a terzi o a un SSC o utilizzando la tecnologia per completarli
- **Mapparli e categorizzarli** per individuare eventuali scostamenti e inefficienze.

Il monitoraggio centrale del budget consente altresì di **generare metriche** che permettono al GC di **dimostrare il valore aggiunto** che il dipartimento legale trasformato sta fornendo, oltre che naturalmente a mantenere un più stretto **controllo della spesa** interna ed esterna.

Il **monitoraggio dei livelli di servizio**, invece, può riguardare:

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

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

In base al livello della Legal House “**Enablers – Process / Information Management / Knowledge Management**”, si possono individuare i KPI e le metriche per misurare:

Analisi delle fatture

- Il dipartimento legale dovrebbe formalizzare specifiche linee guida per la fatturazione da parte dei fornitori? Se sì, per quali aspetti in particolare?
- I fornitori stanno operando ai livelli storici / concordati?
- L'attività prestata dai fornitori ha un buon rapporto qualità / prezzo?

Soddisfazione

- Qual è il livello di soddisfazione dei clienti interni rispetto all'attività del dipartimento legale?
- Il dipartimento legale dovrebbe lavorare in maniera più efficiente ed efficace? Se sì, per quali aspetti in particolare?

Aspettative

- Il dipartimento legale dovrebbe migliorare la consulenza legale per soddisfare le aspettative dei suoi clienti interni (in termini di qualità, tempi e costi)? Se sì, per quali aspetti in particolare?

Dati

- Il dipartimento legale gestisce correttamente la mole di dati a sua disposizione, oppure dovrebbe migliorare la sua strategia di gestione?

Reporting

- Quali sono le tipologie di reporting che dovrebbero competere al dipartimento legale?

Formazione

- Il dipartimento legale presenta lacune dal punto di vista della formazione? Se sì, quale tipologia di formazione andrebbe prevista, e in quale area?

- Il dipartimento legale chiede espressamente una formazione specifica?

Knowledge management

- Il dipartimento legale ha un processo formalizzato, una governance e / o una piattaforma tecnologica per il knowledge management? Se sì, per quali aspetti in particolare? Se no, sarebbe giustificata la loro implementazione?
- Le attività legali vengono completate in modo efficace e nei tempi desiderati?
- Le attività vengono eseguite nel modo più efficace?
- Il risultato finale necessita spesso di una rielaborazione / spiegazione al cliente da parte del dipartimento legale?

Knowledge management specifico

- Il dipartimento legale è efficace nella gestione del know-how? Se no, per quali aspetti in particolare?



Legal Risk Management

La gestione del rischio legale è una responsabilità centrale della funzione legale e un elemento chiave del modello operativo, che dipende dalla **propensione al rischio** dell'organizzazione nel suo complesso.

Per assicurarsi che il rischio sia gestito correttamente, i GC e i dipartimenti legali devono dedicare del tempo allo sviluppo della strategia del loro modello operativo desiderato, tenendo presente il rischio.

Il centro del nuovo modello riguarda la **mitigazione del rischio** attraverso le persone, i processi, la tecnologia e la conoscenza del business.

Ciò comprende una chiara separazione tra la prima linea, che gestisce il rischio con adeguati controlli preventivi, e la seconda linea, che supervisiona la gestione del rischio.

Così sarà chiaro a chi è attribuita la responsabilità della gestione del rischio legale dall'inizio alla fine - **identificare, valutare, gestire, riportare e rimediare** - con KPI per i principali responsabili del rischio e il reporting sulla performance. Per valutare come le modifiche al modello di business influenzeranno il rischio legale e tenere sotto controllo il quadro generale di gestione del rischio è necessario lavorare a stretto contatto con le altre parti dell'organizzazione.

Solo in questo modo, infatti, si ha la certezza che il modello di gestione del rischio rimanga adeguato allo scopo. In base al livello della Legal House **"Enablers - Legal Risk Management"**, si possono individuare i KPI e le metriche per misurare:

Allineamento del rischio

- L'approccio al rischio del dipartimento legale è allineato in modo efficiente con quello dell'organizzazione nel suo complesso?
- Esistono aree in cui l'approccio al rischio del dipartimento legale si discosta da quello dell'organizzazione nel suo complesso? Se sì, per quali aspetti e con quali risultati?

Propensione al rischio

- Il dipartimento legale è attualmente molto esposto al rischio? Se sì, per quali aspetti in particolare?
- Il dipartimento legale dovrebbe cambiare il proprio approccio al rischio? Se sì, dovrebbe essere più o meno conservativo?
- Qual è la propensione al rischio contrattuale del dipartimento legale?

I Key Performance Indicators per il dipartimento legale

I KPI specifici del dipartimento legale si possono rivelare come un'utile risorsa, in grado di rendere informazioni di valore sulla misurazione e sul raggiungimento degli obiettivi. Ma come impostare i KPI del dipartimento legale? Si può partire dalle seguenti domande:

1. Il KPI a quale livello della Deloitte Legal House corrisponde?
2. Cosa misurare?
3. Quali sono le domande chiave per mettere a fuoco gli obiettivi della misurazione?
4. Quali metriche utilizzare per la misurazione?
5. Come effettuare la misurazione?
6. Come utilizzare le metriche?
7. Occorre un'analisi comparativa per utilizzare il dato?
8. Quanto impegno è richiesto per l'utilizzo delle metriche e la raccolta dei dati?
9. Ci sono tempistiche particolari?
10. Occorre un'analisi periodica per utilizzare il dato?
11. Ci sono aspetti pratici da tenere in considerazione?

Impostare un sistema di KPI è solo metà del percorso; l'altra metà, ancora più importante, è costituita dall'analisi e dall'interpretazione dei dati, che determina quali azioni intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati e migliorare la situazione attuale.

Deloitte Legal ha così individuato i seguenti KPI legali specifici, volti alla misurazione del valore creato dal dipartimento legale a beneficio del dipartimento stesso e dell'intera organizzazione:

1. Budget
2. Obiettivo delle attività
3. Valore delle attività
4. Efficienza e innovazione
5. Iniziative aziendali
6. Collocazione del team
7. Tipo di attività
8. Metodi di lavoro
9. Diversità e integrazione
10. Avvocati presenti nel dipartimento legale
11. Non avvocati presenti nel dipartimento legale
12. Competenze legali
13. Spesa legale
14. Attività puramente legali
15. Attività non puramente legali
16. Fornitori
17. Analisi delle fatture
18. Soddisfazione
19. Aspettative
20. Automazione
21. Tecnologia disponibile
22. Dati
23. Reporting
24. Formazione
25. Knowledge management
26. Knowledge management specifico
27. Allineamento del rischio
28. Propensione al rischio

Ciascun KPI comprende un'analisi dei fattori cruciali per la relativa corretta individuazione, applicazione e implementazione, come riportato nell'esempio della pagina seguente, relativo al budget.

1. Il KPI a quale livello della Deloitte Legal House corrisponde?

Livello Legal House Strategy

Ogni oggetto e i relativi KPI corrispondono ad un livello della Deloitte Legal House in cui è possibile intervenire in modo efficace grazie agli strumenti messi a disposizione dal Legal Management Consulting.

2. Cosa misurare?

Cosa misurare Budget

La raccolta di Deloitte Legal individua i KPI e le metriche più adatte sulla base dell'oggetto della futura misurazione. La prima domanda, infatti, deve sempre essere: Cosa si vuole misurare?

3. Quali sono le domande chiave per mettere a fuoco gli obiettivi della misurazione?

Domande chiave

- Il budget del dipartimento legale è adeguato rispetto alle esigenze dell'organizzazione? Dovrebbe aumentare, diminuire o rimanere invariato il prossimo anno fiscale?
- Il budget viene rispettato? Se non viene rispettato, dove si registra lo scostamento e cosa lo causa?
- Il budget è in linea rispetto a quello di dipartimenti legali simili (per industry e dimensione)?

I quesiti chiave aiutano ad avere chiaro e a definire l'obiettivo della misurazione. Sono indispensabili per orientarsi nel labirinto di metriche e KPI.

4. Quali metriche utilizzare?

Metriche

- Variazione % del budget legale nell'anno in corso rispetto all'anno precedente
- Variazione % annuale del budget legale rispetto alla variazione % annuale delle entrate totali dell'organizzazione
- Ritorno sull'investimento (ROI) del dipartimento legale
- Risultati effettivi rispetto al budget per tipo di materia / area / geografia per mese / anno corrente
- Monitoraggio dei costi imprevisti

A ogni specifico oggetto corrispondono diverse metriche, risultati di misurazione in grado di fornire informazioni utili alla comprensione dell'andamento di performance. Come già visto, occorre tenere distinte le metriche dai KPI, i quali invece forniscono informazioni necessarie alla valutazione decisionale strategica del dipartimento legale.

5. Come effettuare la misurazione?

Come misurare

- Identificare il budget legale per l'anno fiscale corrente e per i 2 anni precedenti
- Calcolare la variazione percentuale di anno in anno
- Identificare le entrate totali dell'organizzazione
- Calcolare gli scostamenti di budget annuali per tipo di materia / area / geografia per mese / anno corrente

Sono indispensabili istruzioni chiare e precise su come procedere con la misurazione.

6. Come utilizzare le metriche?

Utilizzo delle metriche

Le misurazioni possono essere tracciate nel tempo e confrontate con i benchmark del settore per fornire informazioni su quanto il dipartimento legale sia in linea o meno con gli standard di mercato. Gli scostamenti dovrebbero trovare adeguata giustificazione.

Per le metriche individuate, vengono fornite anche le indicazioni operative per l'analisi e la valutazione dei risultati ottenuti.

7. Occorre un'analisi comparativa per utilizzare il dato?

Analisi comparativa

X

In alcuni casi, per l'utilizzabilità stessa dei dati, sarà necessario effettuare un'analisi comparativa, cioè un confronto dei dati raccolti con un parametro di riferimento. Lo stesso dato, che considerato singolarmente non fornisce informazioni particolarmente di valore, se considerato in relazione a parametri di riferimento può diventare indicativo.

8. Quanto impegno è richiesto per l'utilizzo delle metriche e la raccolta dei dati?

Impegno

È necessario un impegno modesto, le informazioni dovrebbero essere prontamente disponibili presso l'amministrazione. È previsto il supporto di un'altra funzione aziendale (amministrazione).

Per l'utilizzo delle metriche e dei KPI e per la raccolta dei dati vengono fornite indicazioni sull'impegno necessario, oltre a informazioni di carattere pratico. Poiché l'esercizio della strutturazione dei KPI, della raccolta dei relativi dati e dell'analisi degli stessi ha senso solo in un contesto strutturato, è importante essere in grado di definire preventivamente l'impegno richiesto dalla misurazione in esame, per essere certi di dedicarsi a misurazioni importanti per il dipartimento legale e per l'azienda nel suo complesso.

Livello di impegno

1+

Il livello di impegno, da 1 – basso - a 3 – alto -, identifica la difficoltà di utilizzo relativa all'utilizzo delle metriche; nel caso in cui sia previsto l'intervento e / o il supporto di un'altra funzione aziendale, il livello di impegno aumenta leggermente e viene evidenziato con l'apposizione di un "+" dopo l'indicazione del livello stesso.

9. Ci sono tempistiche particolari?

Tempistiche

Verificare le metriche nel tempo, per periodi tra loro confrontabili.

In alcuni casi sarà opportuno eseguire periodicamente le misurazioni con finalità di aggiornamento dei risultati. Come abbiamo visto, infatti, i KPI possono diventare velocemente obsoleti, disallineandosi rispetto agli obiettivi perseguiti.

10. Occorre un'analisi periodica per utilizzare il dato?

Analisi periodica

X

L'analisi periodica delle misurazioni, invece, è necessaria per poter utilizzare il dato stesso; in questo caso, infatti, un risultato visualizzato singolarmente non sarebbe significativo.

11. Ci sono aspetti pratici da tenere in considerazione?

Consigli pratici

Sviluppare un ROI del dipartimento legale è una metrica molto utile, ma complessa, in quanto rappresenta una sintesi di altre decisioni e metriche. Il risultato tuttavia giustifica il tempo e l'impegno.

Gli investimenti di una società nel dipartimento legale sono una combinazione di diverse valutazioni:

- Valore attribuibile al mantenimento di un dipartimento legale interno
- Rischio organizzativo gestito dal dipartimento legale
- Protezione fornita dal dipartimento legale
- Ritorno sull'investimento
- Performance relativa ad altre funzioni di supporto

Questi valori sono necessari per sostenere anche numericamente le discussioni con la società sui budget futuri.

Per ogni KPI vengono infine elencati alcuni suggerimenti di ordine pratico per una corretta misurazione e interpretazione dei risultati.



Time to build

Quanto vale il Legal?

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

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

Non esistono - ancora - tutte le risposte, ma è importante nei prossimi anni **contribuire al dibattito** in corso e sviluppare strumenti pratici per aiutare i dipartimenti in-house a **catturare, aumentare e dimostrare** il valore dei propri servizi.

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

Infine, è importante poter **monitorare i progressi**: le nuove tecnologie possono essere d'aiuto in questo senso, consentendo un maggiore controllo,

una maggiore comprensione e migliori livelli di compliance (pensiamo per esempio al reporting globale e dashboarding, alla standardizzazione e alla mappatura dei processi). Gli avvocati in-house dovrebbero anche considerare e **articolare il proprio valore**, facendo emergere l'unicità della propria esperienza, conoscenza del settore e competenza.

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 mira a questa perfezione.

Contatti

Carlo Gagliardi

Avvocato | Managing Partner

Milano

cagagliardi@deloitte.it

Alessandro Del Bono

Avvocato | Head of LMC

Genova

adelbono@deloitte.it

+39 3475396809

Annalisa Olivieri

Avvocato | LMC Specialist

Genova

anolivieri@deloitte.it

+39 3482316214

Francesco Raia

Business Analyst | LMC Specialist

Genova

fraia@deloitte.it

+39 3387203399

Antonio Iurilli

Legal Project Manager | LMC Specialist

Genova

aniurilli@deloitte.it

+39 3666447372



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.