



Legal Management
Consulting

Report Survey 2023

EDIZIONE 2023



Contenuti

- ✓ Prefazione
- ✓ Legal Management Consulting: la risposta alle sfide legali
- ✓ Introduzione
- ✓ L'esperienza in Italia. L'LMC nel nostro Paese
 - Il dipartimento legale in house
 - Strategia legale
 - Key Performance Indicators
 - I modelli di governance
 - I servizi e i compiti legali
 - Le strategie di sourcing
 - Tecnologia e digitalizzazione
- ✓ Conclusioni
- ✓ Contatti

Prefazione

Siamo ormai giunti nella **terza era** dei dipartimenti legali: la prima era quella dei risk mitigator, poi è venuto il tempo dei business partner e ora ai dipartimenti legali è richiesto di diventare **value creator**.

Il ruolo dei General Counsel all'interno delle società si sta espandendo oltre i confini del legale, per collocarsi tra le più alte funzioni di business: l'ufficio legale, infatti, oggi non solo tende ad essere guida ed a tutelare la **reputazione aziendale**, ma crea valore per il business.

Creatore di valore tangibile, non più centro di costo.

Prendere consapevolezza di questa trasformazione del ruolo del legale vuol dire comprendere che i dipartimenti legali devono essere organizzati, gestiti e valutati secondo le metriche della **cultura manageriale**.



È tempo di costruire il cambiamento.

La congiuntura economica attuale impone ancora ai General Counsel di affrontare la sfida del **"fare di più con meno"**. Meno avvocati nel team, meno budget, meno possibilità di ricorrere a consulenze esterne, ma al tempo stesso più lavoro, maggiore regolamentazione, più complessità.

Per superare tale sfida ed entrare ufficialmente nella terza era dei dipartimenti legali occorre **ripensare al proprio modello operativo** e lasciarsi contaminare da logiche di business e tecnologiche.

Il Legal Management Consulting (LMC) nasce per soddisfare l'esigenza dei General Counsel di avere dipartimenti legali sempre più efficienti, con strategie solide e modelli efficaci.

Come per ogni area di business, non esiste una soluzione plug and play che vada bene per tutti i dipartimenti legali. Un approccio strutturato e gestito è fondamentale. Il **Legal Management Consulting** tiene conto di queste specificità e accompagna i singoli dipartimenti interni verso la trasformazione che più si adatta alle esigenze dell'azienda in cui operano, con il dichiarato

obiettivo **non solo di arrivare preparati al futuro, ma di crearlo**.

Il Report, partendo dalle considerazioni appena svolte, si propone di presentare il **livello di maturità degli uffici legali italiani** e di aiutare i General Counsel a traghettare i propri dipartimenti legali verso la terza era della creazione di valore.



Ovviamente, il quadro che emerge dal Report rileva una **situazione ancora molto complessa**. Come per ogni trasformazione, è richiesto un grandissimo impegno da parte degli uffici legali: **impegno di tempo, impegno di risorse** ma soprattutto **impegno culturale**. La gestione del cambiamento è prima di tutto **cambiamento di paradigma**, poiché il contesto è in continua evoluzione e necessita del giusto approccio.

Ma la terza era è arrivata e siamo pronti a supportare i General Counsel a conquistarla.

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

Alessandro Del Bono

Head of LMC

Deloitte Legal, Italia

Legal Management Consulting

La risposta alle sfide legali



Il **Legal Management Consulting** è l'innovativo servizio offerto da Deloitte che ha lo scopo di guidare il processo di efficientamento organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, permettendo a queste ultime di rispondere con prontezza alla sfida del riuscire a fare sempre **“di più con meno”**.

L'LMC approccia in maniera rivoluzionaria la considerazione dei dipartimenti legali in house: non più risk mitigator ma business partner, ovvero settore vivo dell'azienda che, integrato con le altre funzioni aziendali, può fare la differenza e raggiungere lo sfidante obiettivo di diventare **value creator**.

Il servizio LMC è stato sviluppato **da avvocati per avvocati** ed in collaborazione con esperti di tutte le funzioni di Deloitte a livello globale.

L'LMC aiuta i General Counsel (GC) e i Chief Legal Officer (CLO) a plasmare i dipartimenti legali secondo i nuovi mantra del mercato, impiegando nel miglior modo possibile le **competenze e l'effort** delle risorse, riducendo le spese, aumentando l'efficienza e valutando l'apporto dell'automazione.

In questo modo il **dipartimento legale matura**: passa dall'essere **reattivo**, risolvendo problemi,

a divenire proattivo o **“efficient”**, ovvero ad anticipare i problemi e le soluzioni, fino a giungere allo stato **“trasformativo”** dove il legale è **business leader**, le risorse sono di **alto livello** e si concentrano su attività adeguate, l'approccio al sourcing è trasformativo ed ogni livello di interazione è **strutturato** e basato su **tecnologie** all'avanguardia e **predittive**.

L'approccio LMC si basa su una analisi profonda dello status quo del dipartimento legale con il dichiarato obiettivo di pianificare un **allineamento della strategia** di gestione delle questioni legali agli obiettivi aziendali agendo su tre livelli: strategia, persone e tecnologia.

Seguendo queste linee guida, i General Counsel possono **pianificare** il tempo destinato al pensiero strategico e concentrare le proprie energie su attività ad alto valore aggiunto, evitando di investire più tempo del necessario in attività routinarie e fornendo un servizio legale qualitativamente migliore.

Con questa visione, l'LMC offre ai General Counsel l'opportunità di reinventarsi come **partner commerciali** ai più alti livelli delle loro organizzazioni, promuovendo iniziative strategiche in tutte le aree geografiche e nelle unità di business.

Introduzione

La **Legal Management Consulting (LMC) Survey** è il sondaggio condotto ogni anno da Deloitte Legal, che raccoglie l'esperienza, la pratica e le aspirazioni dei General Counsel, dei Chief Legal Officer e dei Legal Counsel italiani.

La survey, giunta oggi alla **terza edizione** e condotta per quest'anno tra la **fine del 2022 e l'inizio del 2023**, ha l'obiettivo di indagare il panorama italiano delle legal operations e raccontare come i protagonisti di questo importante settore in Italia stiano affrontando le grandi sfide che il mercato legale pone loro davanti.

L'indagine di quest'anno ci restituisce l'immagine di **uffici legali motivati e consapevoli del contesto di grande cambiamento in cui sono collocati**. Le note congiunture storiche non favorevoli, sommate ad elementi disruptive quali la globalizzazione, la sempre crescente importanza della conoscenza del business e la diffusione di tecnologie sempre più sofisticate, hanno imposto e stanno imponendo ai legali in house nuovi modi di pensare il proprio ruolo in azienda ed il modo in cui operano.

In questa continua ascesa **lungo la catena del valore**, che vede impegnati in prima linea i dipartimenti legali in house, l'LMC Survey individua le direzioni più ricercate e, incrociando questi dati con l'esperienza del lavoro quotidiano, aiuta a cogliere opportunità nelle sfide.

Perché 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.



L'esperienza in Italia

Il Legal Management Consulting nel nostro Paese

Il dipartimento legale in house

Oggi è possibile dichiarare che il dipartimento legale è parte integrante del **business** di un'azienda e può fare la differenza.

La **tendenza** a cui si assiste e che riflette l'evoluzione del **mindset** legato alla funzione legale è che, rispetto a qualche anno fa, l'ufficio legale mira ad essere **strutturato**, a valorizzare le **competenze** delle persone che compongono il team e ad efficientare i **processi**. Dal **2010**, infatti, si era diffusa la tendenza a mantenere **team legali** interni molto **snelli** ed affidare molte delle attività legali in outsourcing. Dal **2016**, invece, le funzioni interne sono tornate a crescere ed oggi si assiste ad un consolidarsi di questo trend.

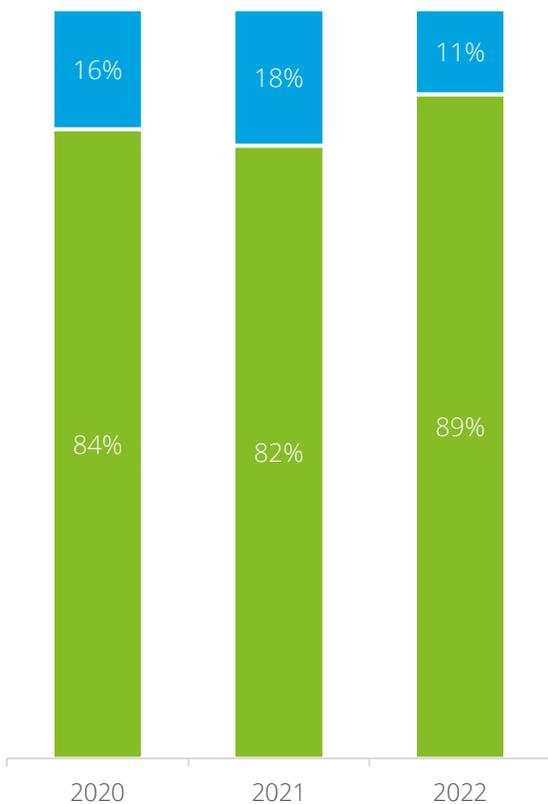
Dalle risposte degli intervistati emerge che la composizione media di un dipartimento legale è di **6 FTE** (un valore che esprime il numero di risorse a tempo pieno necessarie per svolgere una determinata attività, oppure presenti in azienda, in relazione al totale dei soggetti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di "part time" ed altre forme contrattuali con meno ore giornaliere rispetto al "full time").



La maggior parte delle persone che fa parte dei team legali, inoltre, ha più di 10 anni di esperienza.

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

■ Sì ■ No



Numero FTE

Valore medio FTE ufficio legale:

6,0

Valore medio FTE dedicate all'ambito delle Legal Operations:

2,5

Quanti **anni di esperienza** possiedono le persone (FTE) attualmente impiegate nell'ufficio legale?

1-3 anni di esperienza

0,6

4-6 anni di esperienza

1

7-9 anni di esperienza

1,5

Oltre 10 anni di esperienza

2,8

Negli ultimi 12 mesi, il **numero di FTE** è:



Come sono assegnate le persone (FTE) rispetto alla **localizzazione**?

Nella Direzione Affari Legali presso la sede legale della Società

84%

All'interno di altre divisioni aziendali presso la sede legale della Società

3%

Nella direzione affari legali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/ mondo

10%

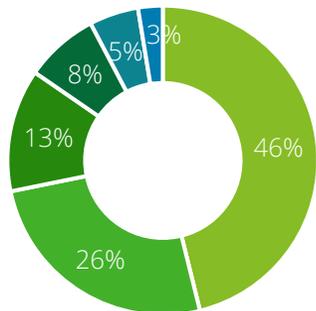
All'interno di altre divisioni aziendali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/ mondo

4%

Il **General Counsel** o il **CLO** è al **vertice dell'organigramma legale**, anche se la divisione dei ruoli non sempre è chiara e documentata, e la sua importanza all'interno dell'azienda è in via di consolidamento: il collocamento gerarchico preponderante è **a diretto riporto del CEO o del CDA** (complessivamente nel 72% dei casi) ma la sua funzione può assumere un diverso rilievo a seconda dell'organizzazione aziendale.

L'esperienza LMC insegna che, oltre alla collocazione formale, c'è un altro aspetto molto importante da

Il General Counsel / Chief Legal Officer, a sua volta, a chi riporta?



- Chief Executive Officer
- Consiglio di Amministrazione
- Chief Financial Officer
- Chief Operating Officer
- Chief Administrative Officer
- Global Legal Team

tenere in considerazione per analizzare correttamente l'organico del dipartimento legale, ovvero il ruolo in cui la funzione del GC o del CLO può declinarsi nella singola organizzazione.

A seconda della diversa situazione aziendale, il GC può infatti essere:

Catalizzatore. È il fulcro delle relazioni legali e strategiche della società. Fornisce una guida legale e soluzioni innovative che guidano l'organizzazione aziendale verso il futuro.

Stratega. Siede accanto al CEO, con cui individua le migliori strategie legali plasmandole sulla base delle strategie di business. Conosce perfettamente gli obiettivi, anche di business, dell'azienda e ne individua rischi ed opportunità.

Operatore. Ha piena visibilità e controllo delle legal operations, con un focus particolare su tecnologia, innovazione e processi.

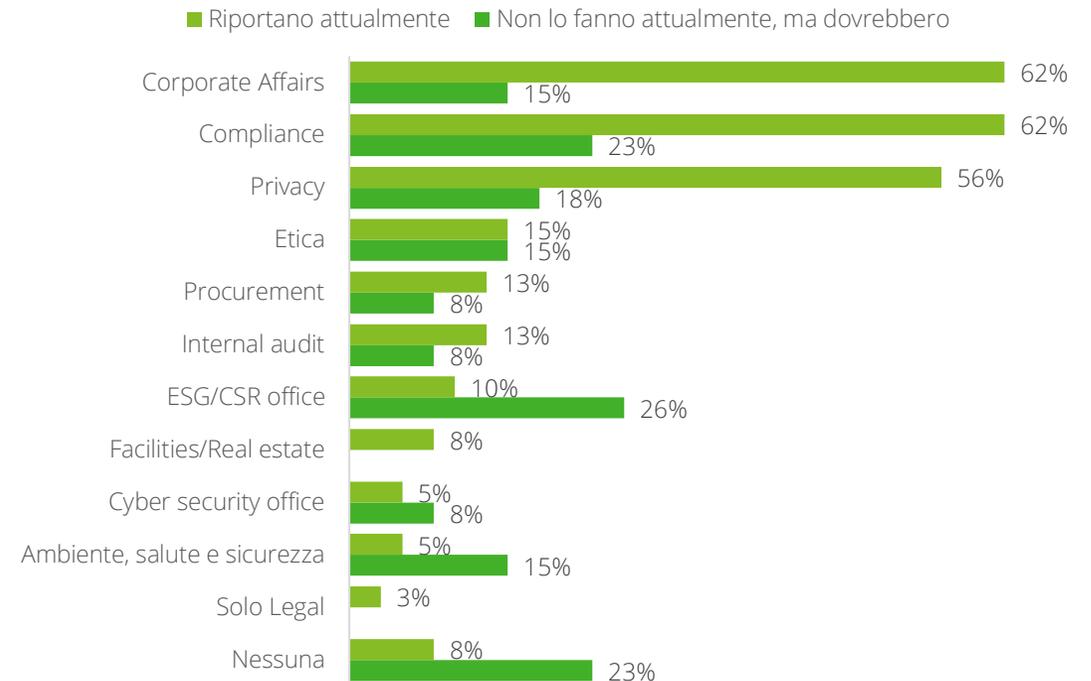
Guardiano. È il punto di riferimento per la difesa reputazione dell'azienda e del risk management. Si occupa prevalentemente di gestire gli aspetti legali legati alla governance, alla compliance ed ai contratti.

Come intuibile, la scelta dell'una o dell'altra declinazione della funzione (o del corretto bilanciamento tra le diverse declinazioni) non ha effetti banali sull'organizzazione aziendale; capire l'esatto ruolo che giocano tutti i player

all'interno del team legale è fondamentale per evitare inefficienze dovute alla difficoltà di individuare il giusto interlocutore e nel comprendere l'esatto perimetro delle attività svolte dall'ufficio legale.

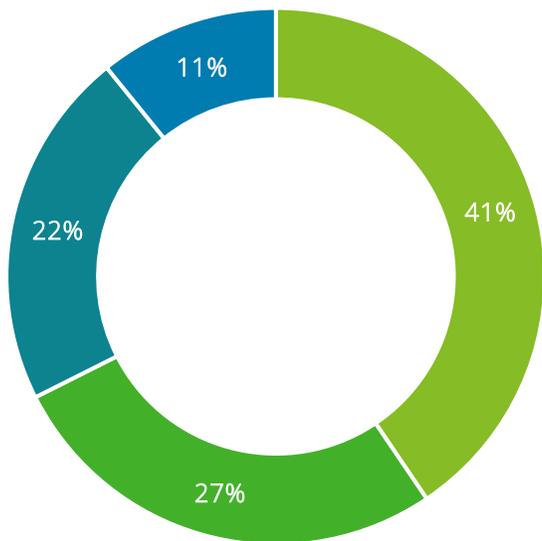
Sicuramente vi è una tendenza ad **espandere le competenze dell'ufficio legale** anche oltre le funzioni legali strettamente intese. Nel 97% dei casi, infatti, al ruolo del GC fanno riferimento non solo funzioni prettamente legali, ma anche Compliance, Corporate Affairs e Privacy. Inoltre, anche se il dipartimento ESG/CSR riporta al GC solo in 1 azienda su 10 tra quelle intervistate, il 26% dei rispondenti sostiene che dovrebbe farlo.

Quali funzioni riportano direttamente al General Counsel/Chief Legal Officer?



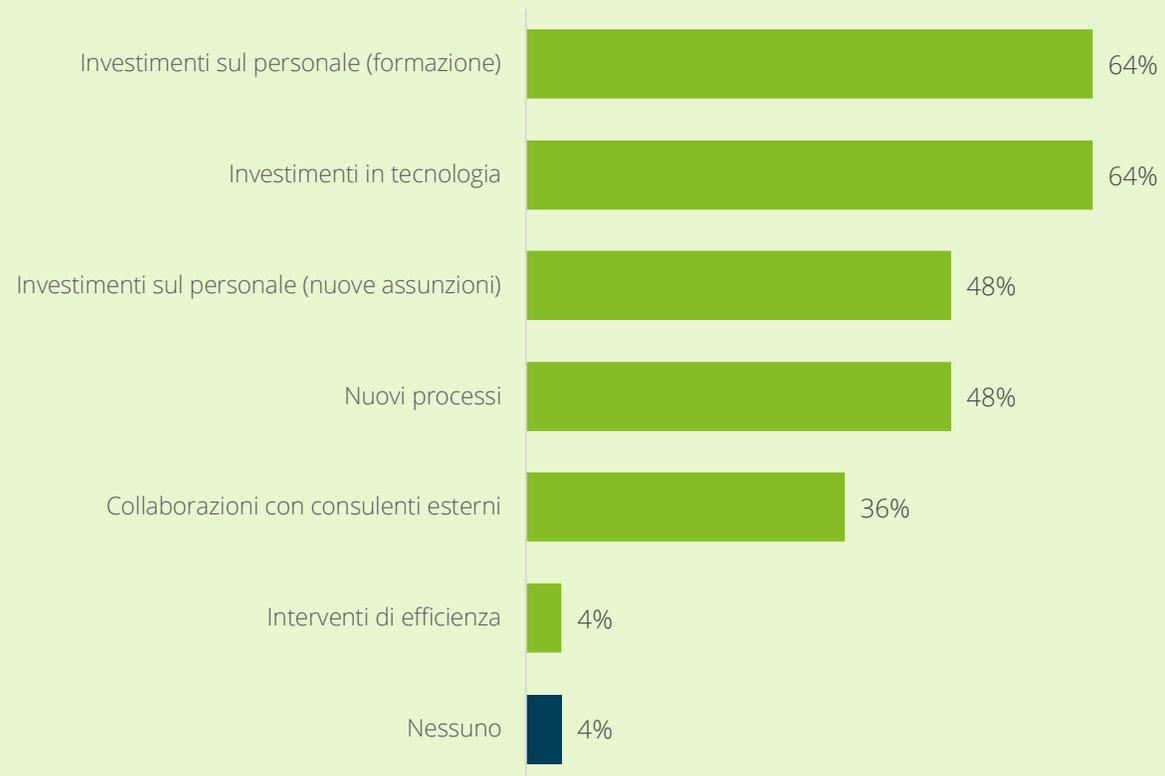
Tale tendenza emerge anche lato azienda: **più di 4 aziende su 10** stanno investendo per **umentare l'efficienza dei propri servizi legali** ed un ulteriore 27% prevede di farlo entro l'anno. Gli ambiti di maturazione sono equivalenti nel peso e complementari nell'approccio: **persone**, in termini di formazione, e **tecnologia**.

Sono previsti interventi strategici per rendere i servizi legali più efficienti?



- Sì, sono già in corso
- Sì, sono previsti nei prossimi 12 mesi
- No, ma sarebbero utili
- No e non ne sento l'esigenza

Quali ulteriori investimenti ritiene siano necessari a questo scopo?



Strategia Legale

Negli ultimi anni i **General Counsel** hanno visto maturare il proprio spazio di azione e responsabilità all'interno dell'azienda: non più e non solo valutatori di proposte elaborate da altri, ma veri e propri proponenti di strategie, fino a giungere ad un **ruolo executive**.

Affinché tale trasformazione si completi, è necessario che vi sia una **impollinazione incrociata** tra la funzione legale e le altre funzioni del management. In fondo, gli avvocati lo hanno sempre saputo che conoscere il diritto è solo l'inizio. È quindi essenziale che, per favorire tale processo di impollinazione, le skills legali si contaminino con quelle **manageriali, tecnologiche e di project management**. In questo senso, il General Counsel ha una responsabilità ulteriore, perché può assumere (e di fatto molto spesso assume) un ruolo trainante per l'intero business, in quanto fulcro della maggior parte dei processi.

Ed è questo che si intende quando si parla di "strategia legale": la perfetta intersezione tra la strategia del business e quella del dipartimento legale.

La strategia legale può essere riassunta in **10 elementi**: 1. Modello operativo 2. Responsabilità 3. Direzione 4. Priorità 5. Allineamento 6. Pianificazione 7. Valori 8. Cultura 9. Bisogni 10. Rischi.

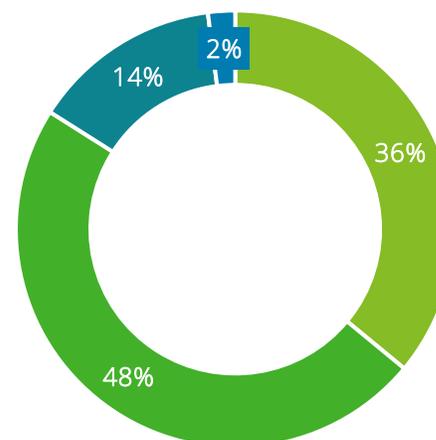
La **chiarezza** e la **pianificazione strategica** sono essenziali per ogni dipartimento legale.

Alcuni avvocati sono portati a pensare che non serva una accurata pianificazione della strategia e spesso avvertono questa incombenza come una perdita di tempo, che li distoglie dai veri problemi legali. Al contrario, l'esperienza del legal management insegna che **la strategia è il momento in cui il taglialegna affila la lama per poter abbattere l'albero prima e meglio**. In un contesto strutturato come gli attuali dipartimenti in house, non è possibile pensare che la formazione, le trasformazioni tecnologiche, l'implementazione delle operations, avvenga sulla scia di una esigenza momentanea e sulla base del solo buonsenso, ovvero senza pianificazione.

Pianificare vuol dire ottenere buy-in top-down e down-top, procurarsi il budget adeguato, gestire la formazione e preparare tutti al cambiamento che verrà, dando loro il tempo di formarsi per performare.

Il consenso su tali punti è diffuso, anche se vi sono aree di miglioramento: oltre l'**84%** degli intervistati dichiara di avere una strategia legale, a volte **documentata e approvata** dall'alta dirigenza (nel 46% dei casi) e quasi sempre parte di un più ampio progetto aziendale (**70%**).

La sua azienda ha adottato una strategia legale specifica?



- Sì, la strategia è totalmente definita
- Sì, la strategia è definita in parte
- No, ma ne sento l'esigenza
- No e non ne sento l'esigenza

Per il **70%** degli intervistati, inoltre, la strategia è declinata in chiari **obiettivi da perseguire**, in parte concordati con l'alta dirigenza (41%) ed in parte definiti autonomamente (59%).

Esiste anche una minor percentuale degli intervistati che ha dichiarato di non avere una strategia legale (**16%**), pur avendo un dipartimento legale interno: in tali casi, l'esigenza di una strategia è comunque sentita.

C'è evidentemente un aumento di **consapevolezza** e di **interesse** nei confronti della **strategia legale**, che si declina in una attitudine delle aziende ad una adozione formale di una mission e una vision anche per il dipartimento legale. Dal 2020 ad oggi, infatti, i nostri rispondenti hanno visto **incrementare** la percentuale di adozione di una strategia legale specifica nei dipartimenti legali di **oltre 20 punti percentuali** e riteniamo ragionevole ritenere che tale crescita si confermerà nei prossimi anni.

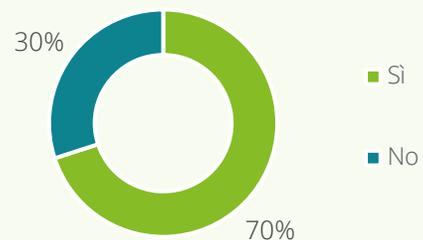
La strategia legale fa parte di una più ampia strategia aziendale o è stata sviluppata separatamente?



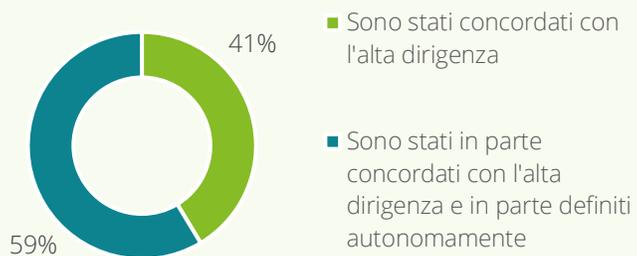
La strategia legale adottata è stata opportunamente documentata e approvata dall'alta dirigenza?



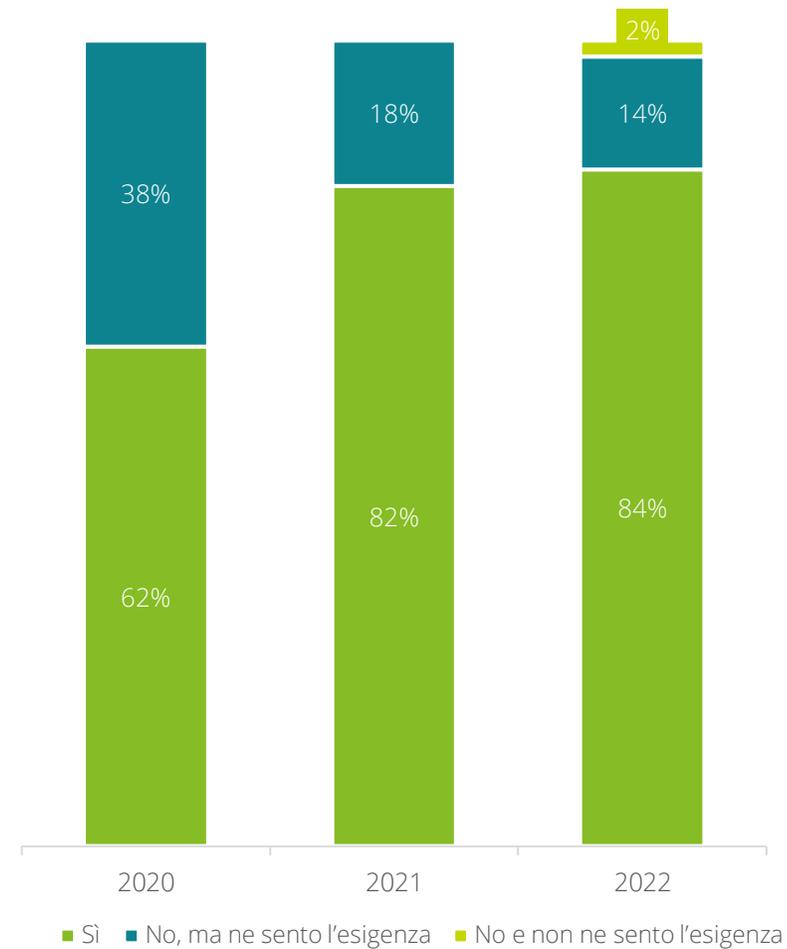
Con riferimento alla strategia legale, sono stati definiti specifici e chiari obiettivi da perseguire?



Come sono stati individuati gli obiettivi della strategia legale?



La sua azienda ha adottato una strategia legale specifica?



Key Performance Indicators

Se l'obiettivo è apportare valore, allora misurare quel valore diventa necessario.

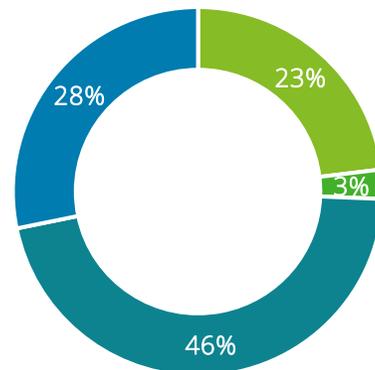
Ma come si misura il valore prodotto dall'ufficio legale?

Quasi tutte le funzioni delle aziende utilizzano i c.d. KPI, ovvero degli **indicatori chiave di performance**, valori misurabili che dimostrano l'efficacia e l'efficienza con cui un'azienda, un dipartimento o un settore valutano il grado di raggiungimento 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?

Rispondere a tali domande per il mondo legale non è facile, perché siamo sempre stati abituati a pensare che solo le funzioni di business possano produrre valore; tuttavia, un tale sforzo creativo è necessario, perché la trasformazione del legale in house - da risk mitigator a value creator - passa soprattutto per le risposte che daranno i legali a tali domande.

Nel mondo legale della terza era è ormai essenziale dotarsi di KPI per misurare il valore che il dipartimento legale già crea per il business. Questi parametri, se correttamente gestiti e implementati, possono essere davvero significativi e far emergere in maniera tangibile il valore creato dal dipartimento legale per sé stesso e per il business.

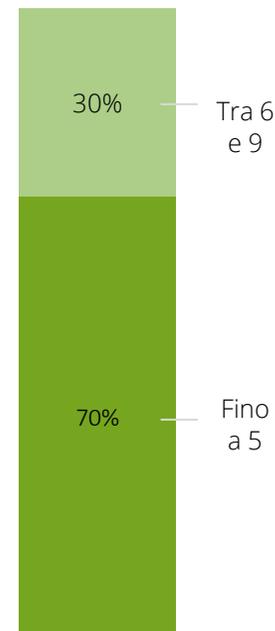
La sua azienda ha sviluppato e utilizza KPI per misurare il valore prodotto dall'ufficio legale?



- Si, è stato sviluppato e lo utilizziamo
- Si, è stato sviluppato ma non lo utilizziamo
- No, ma ne sento l'esigenza
- No e non mi interessa

Quanto descritto emerge anche dai dati raccolti con la survey LMC: solo **1 intervistato su 4** ha strutturato un sistema di KPI per misurare il valore prodotto dall'ufficio legale. A conferma dell'importanza del sistema di misurazione della performance anche all'interno dei dipartimenti legali, **l'80%** di quanti hanno implementato un sistema di KPI ritiene che l'adozione abbia comportato **benefici** per l'azienda, soprattutto in termini di definizione strategica delle priorità (80%) e aumento dell'efficienza (70%). Tale processo si potrebbe definire ancora in itinere, poiché nella maggior parte dei casi, il sistema di misurazione è composto **da meno di 5 KPI**.

Di quanti KPI si compone il sistema?



Quanto siete soddisfatti del sistema di KPI sviluppato?



L'**80%** afferma di essere molto o abbastanza soddisfatto



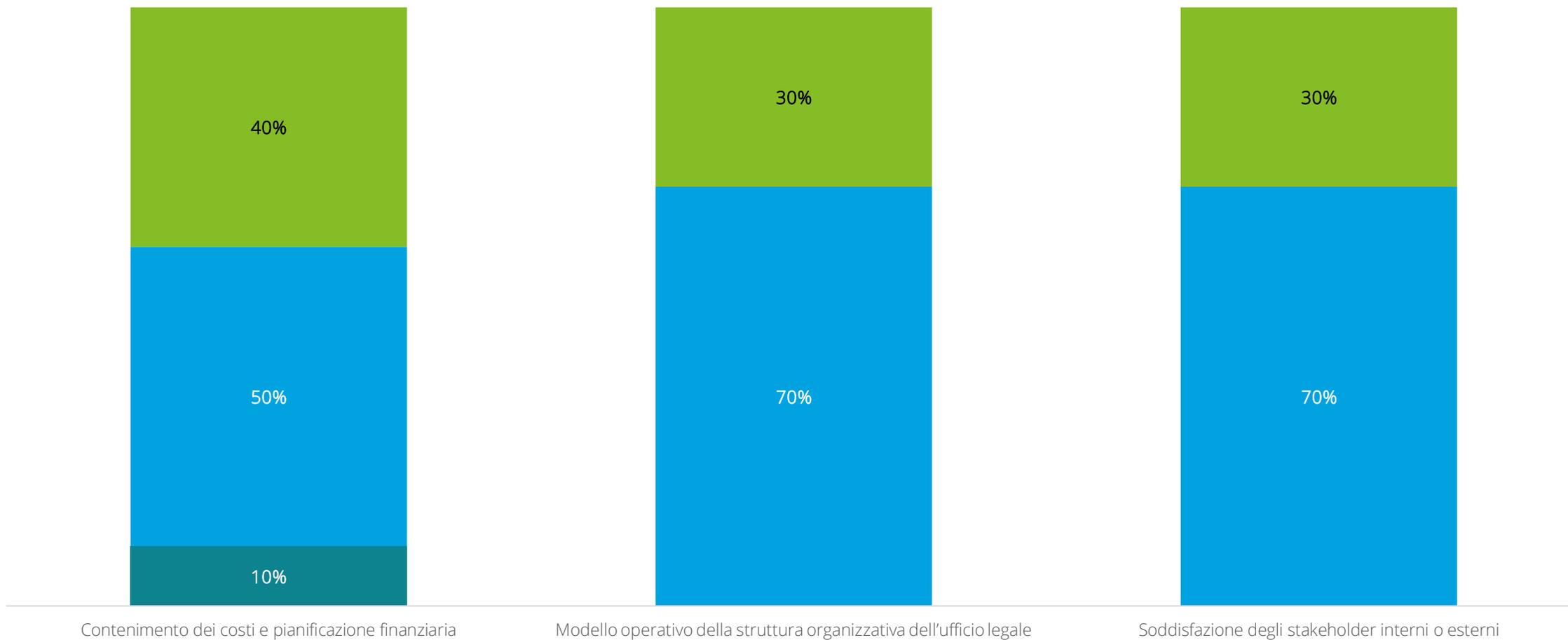
Nessuno dichiara di essere insoddisfatto

Quali **benefici** avete avuto dall'utilizzo di questo sistema di KPI?



Gli ambiti monitorati indicano una grande attenzione per il ruolo di guida dell'ufficio legale, poiché riguardano prevalentemente gli **aspetti finanziari**, gli **aspetti operativi** e la **soddisfazione degli stakeholder**.

■ Monitoraggio BASSO ■ Monitoraggio MEDIO ■ Monitoraggio ALTO



I modelli di governance

Se immaginiamo l'ufficio legale come un dipartimento che ripropone su una scala diversa le stesse strategie dell'azienda di cui è parte, appare logico pensare che tale dipartimento debba essere dotato di una **governance** propria.

In linea generale, la governance è definita come **l'insieme di politiche, processi, procedure e relazioni che controlla e garantisce la coerenza e la trasparenza nella gestione e nella supervisione di un'organizzazione**.

Molto spesso si ritiene che tale definizione si attagli solo a logiche di più alto livello e che non interessi i singoli dipartimenti e, soprattutto, il dipartimento legale. Ma se, come abbiamo appena detto, il dipartimento legale deve creare una struttura forte per incastonarsi in azienda e brillare, creando valore, ecco che si comprende perfettamente come l'esistenza di tale insieme di norme sia essenziale per garantire una corretta **soddisfazione di tutte le esigenze aziendali**.

A livello legale, governance vuol dire capacità di collocarsi esattamente nel **nodo giusto** del processo, comprendere le **dinamiche comunicative**, gestire efficacemente **deleghe e procure**, sapere esattamente da dove arrivano e dove possono essere trasmesse le

informazioni, essere "trasparenti" per tutti i colleghi e gli stakeholder che si rivolgono all'ufficio legale.

Avere la sicurezza di sapere quale sarà il **flusso** di una richiesta o le tempistiche previste per una determinata attività aiuta ad instaurare un **rapporto di fiducia** tra l'ufficio legale e gli altri dipartimenti aziendali e contribuisce alla **reputation** dell'ufficio legale come **driver** per gli

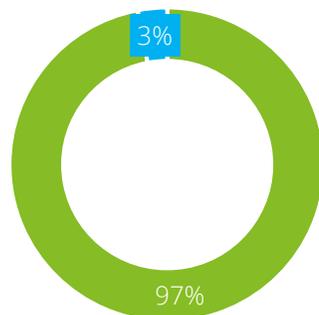
altri dipartimenti e, in ultima analisi, alla reputation dell'azienda.

L'idea di governance legale si traduce in prima battuta nella creazione di **policy e procedure documentate**: dai dati registrati emerge una tendenza quasi assoluta verso l'utilizzo nel dipartimento legale di policy e procedure specifiche (**97%** degli intervistati), perfino documentate in materia di privacy (**74%**),

contrattuale (**62%**) e nella gestione dei rapporti con le amministrazioni e le istituzioni (**49%**).

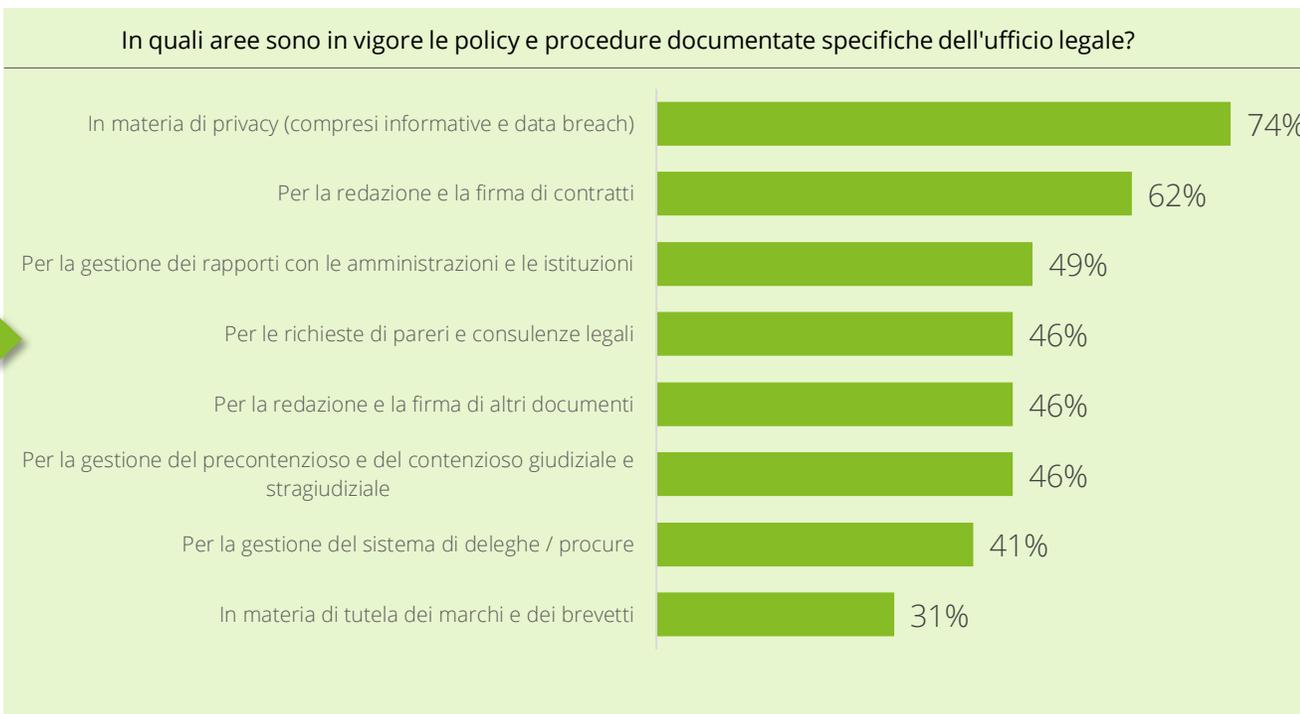
Un ultimo dato interessante sul tema riguarda la presenza di policy e procedure documentate di altre funzioni (ad esempio dell'ufficio acquisti) che prevedono l'intervento della funzione legale in house per gli ambiti di competenza: oltre l'80% degli intervistati conferma l'esistenza di tali procedure, a riprova della capillarità delle funzioni dell'ufficio legale.

Sono in vigore policy e procedure documentate specifiche del dipartimento legale?



■ Sì ■ No

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



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



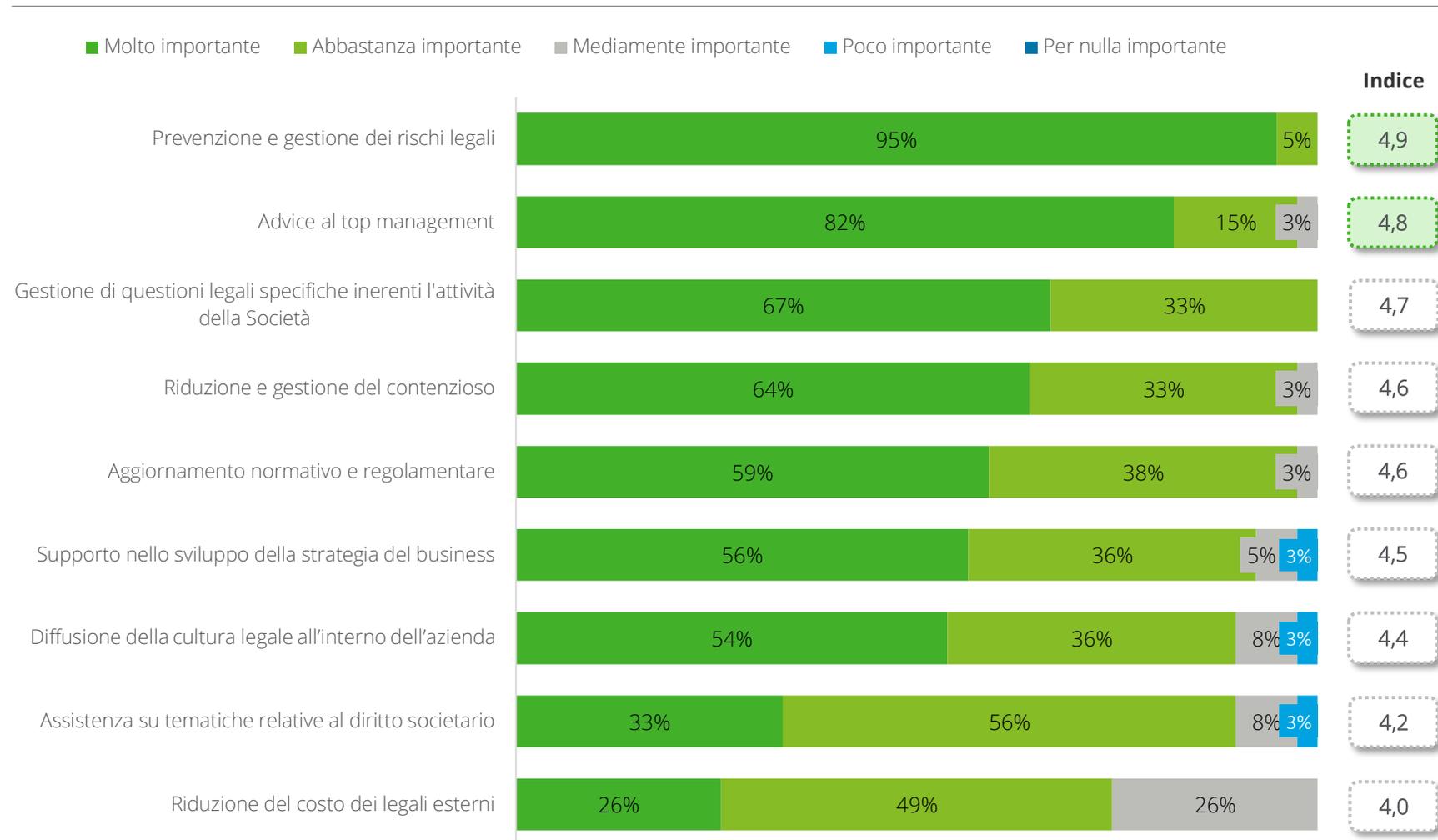
I servizi e i compiti legali

La strategia legale sopra descritta deve poi declinarsi in **operatività**, che significa, nei fatti, individuare chi fa cosa, come e dove.

Un tale inquadramento dipenderà molto dal significato che l'azienda ha dato al termine "legale". Spesso infatti accade che alcune funzioni connesse al mondo legale vengano svolte da altri dipartimenti aziendali (ad esempio dal dipartimento finance o dal dipartimento HR) o, per converso, che tutte le attività anche solo parzialmente legali vengano ricondotte sotto la guida del General Counsel. La struttura operativa del dipartimento legale può prevedere una allocazione di funzioni anche al di fuori del dipartimento legale. In termini di localizzazione, inoltre, si può decidere di sviluppare un dipartimento legale strutturato nella sede centrale e distaccare solo alcuni membri in alcuni mercati chiave oppure creare un centro di servizi condivisi (**Shared Services Center – SSC**) per esercitare dei compiti routinari, facilmente processabili.

Ad ogni modo, tra i compiti dell'ufficio legale spicca senza dubbio ancora la funzione di **prevenzione dei rischi legali** ("molto importante" per il 95% degli intervistati), seguita **dall'advice al top management** ("molto importante" per l'82% degli intervistati) e **la gestione di questioni legali specifiche** inerenti all'attività della Società ("molto importante" per il 67% degli intervistati). Poca attenzione viene rivolta, invece, al tema della riduzione del costo dei legali esterni.

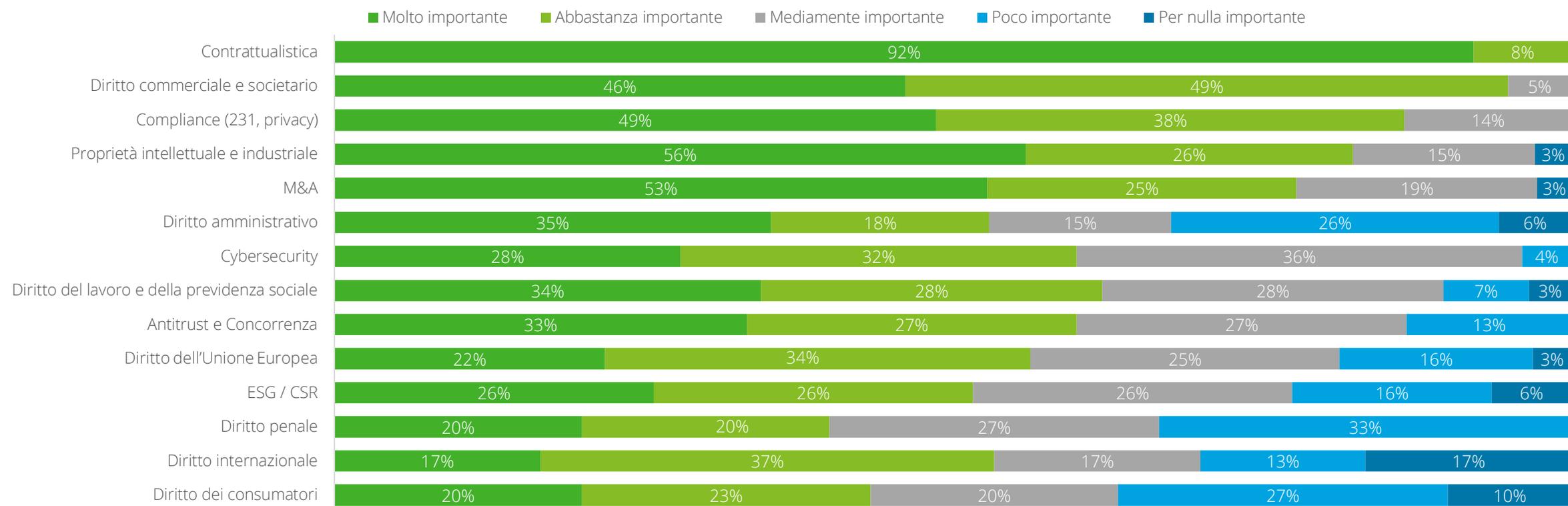
Quanto ritiene siano importanti i seguenti compiti per un team legale interno?



In tale contesto, l'ambito di attività più importante di un ufficio legale rimane la **contrattualistica** ("molto importante" per il **92%** degli intervistati), seguita da altre attività tipicamente legali come le operazioni di **M&A** ("molto importante" per il 53% degli intervistati), la **compliance** (49%) e la **proprietà intellettuale e industriale** (56%).

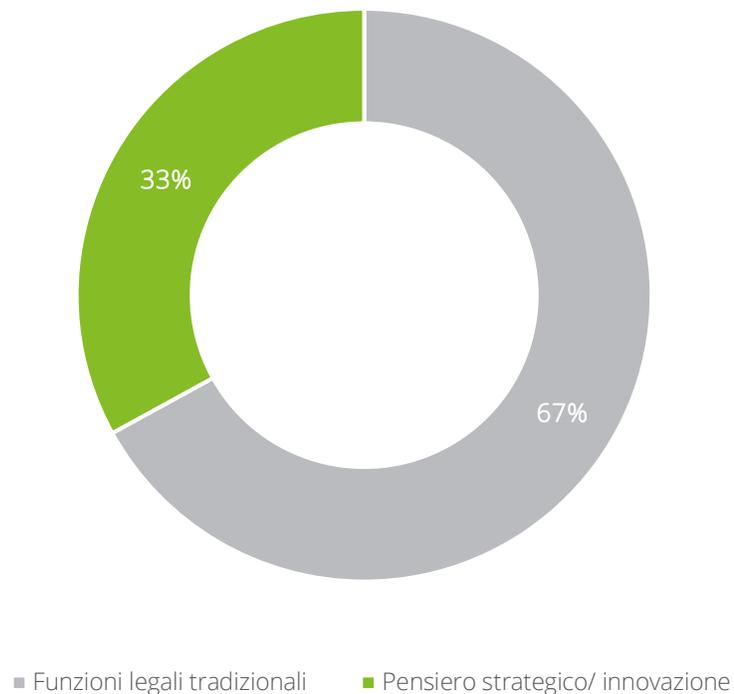
Il **pensiero strategico** si colloca sì tra le attività quotidiane (gli intervistati riferiscono che circa **1/3** del tempo del GC è dedicato a questo), ma non essendoci una pianificazione formale, le risorse dell'ufficio legale devono spesso ritagliarsi il tempo per tale attività tra una urgenza e l'altra, dovendo gestire un **sovraccarico** di lavoro che sembra non lasciare troppo spazio ad una visione di più ampio respiro.

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

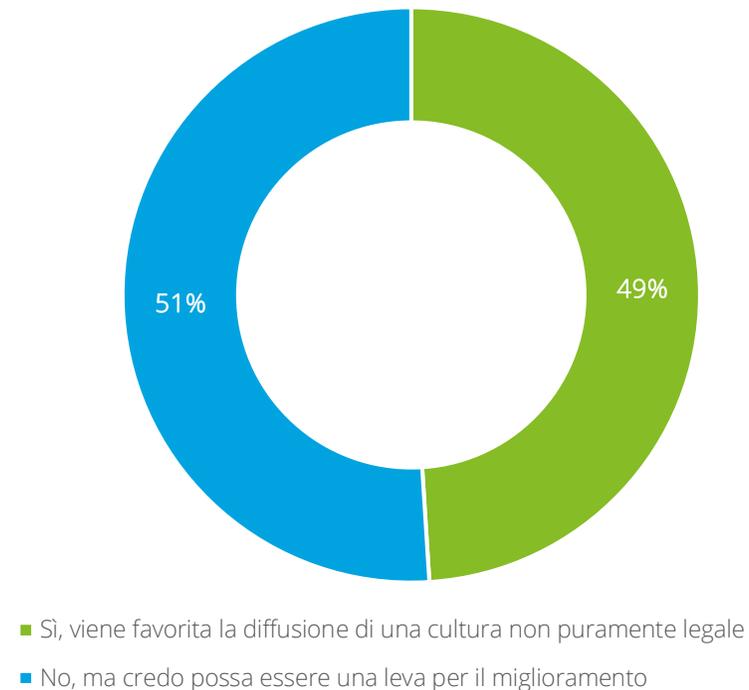


Tali dati si combinano con quelli emersi dall'analisi sul tema dell'**innovazione** e della **diffusione delle competenze**. In tal senso, ancora "solamente" il 33% delle attività legali risulta avere una impronta strategica e di innovazione; accompagna tale quadro una apprezzabile tensione verso una formazione integrata, dove ai team legali il 49% delle aziende richiede di acquisire **know how** anche su tematiche di **business, finanza, project management e legal technology**.

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



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



Molti General Counsel comprendono che oggi ancora più di ieri è essenziale riservare il giusto tempo per una strutturazione più definita e una visione ad ampio raggio del proprio dipartimento, pur senza dimenticare i ruoli ed i compiti tipici dell'ufficio legale.

La strategia di sourcing

Spesso si è portati a credere che la decisione su come si risolve una determinata questione nell'ufficio legale sia limitata a far decidere al General Counsel se **provvedere internamente** o **incaricare un avvocato/studio esterno** (o al massimo optare per un mix tra le due soluzioni).

Tuttavia, con il business deciso a tagliare i costi e un ambiente imprenditoriale in continuo cambiamento, molti General Counsel si stanno impegnando per rispondere alle nuove esigenze del mercato con soluzioni convincenti, investendo su **persone e tecnologia**.

In tal senso, il **Legal Management Consulting** guida i GC verso ipotesi alternative ragionate, che si basano su due assunti principali: **1) tutti i servizi legali possono essere "scomposti" e "forniti" in modi alternativi e 2) sono attualmente disponibili moltissime fonti alternative di approvvigionamento di servizi legali.**

Il report mostra come, nonostante all'estero tali tematiche siano già state oggetto di approfondimento, nel mondo legale italiano continuano ad essere ancora poco esplorati modelli come gli **Alternative Legal Services Provider** (ALSP - fornitori di servizi legali diversi da avvocati, studi legali, società tra avvocati), gli

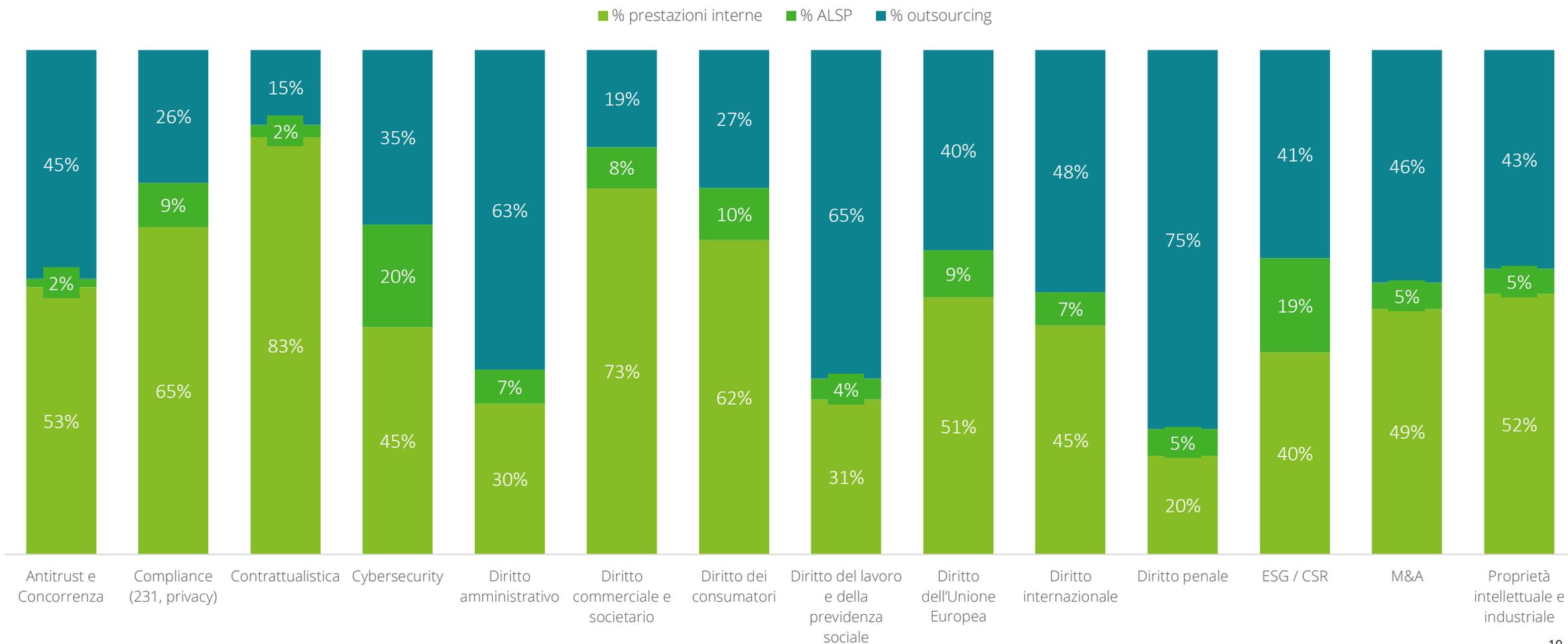
shared services (unità di business autonome create all'interno di un'azienda responsabili della fornitura di una serie di servizi specifici, solitamente standardizzati, sia alle unità di business operative, sia alle funzioni aziendali) e il **Legal Process Outsourcing** (LPO – l'esportazione di servizi legali verso mercati con minori costi operativi).

Lo scenario italiano che è emerso dall'indagine, infatti, appare non molto dirompente in tema di **strategie di sourcing**: tra le attività legali, la **contrattualistica** continua ad essere svolta per la maggior parte internamente (83%), confermando dati degli anni scorsi, mentre per le materie ad alta complessità e con un rischio più elevato, come il diritto penale o il diritto amministrativo, viene utilizzato spesso l'**outsourcing**.

Il ricorso agli ALSP è, in generale, ancora basso; unico dato rilevante in tale contesto riguarda la materia della cybersecurity, che il **20%** degli intervistati affida proprio agli ALSP, probabilmente perché attività percepita non di stretta competenza legale.

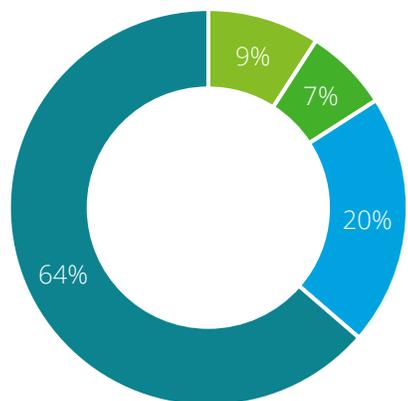


Indichi in quale misura le attività del dipartimento legale vengono eseguite internamente, affidate in outsourcing o affidate ad ALSP



Coerentemente, solo il **9%** degli intervistati afferma che la propria azienda utilizza attualmente servizi di LPO per **scopi legali**, mentre più di 1 intervistato su 4 dichiara l'utilizzo di shared service in altre attività (ad esempio procurement, commerciale...), a riprova che il passaggio di sistemi e strumenti dalle funzioni business a quelle legali non è sempre agevole.

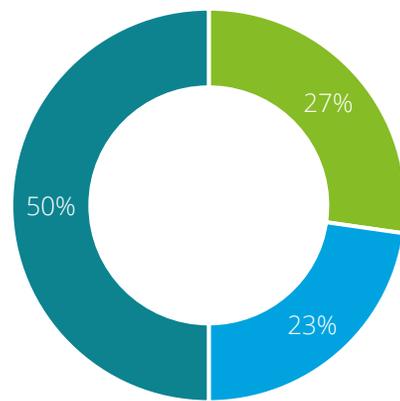
Nella sua azienda sono mai stati utilizzati servizi di Legal Process Outsourcing (LPO) per scopi legali?



- Sì, attualmente
- Sì, in passato
- No, ma ne stiamo valutando l'utilizzo
- No, e non ne sentiamo l'esigenza

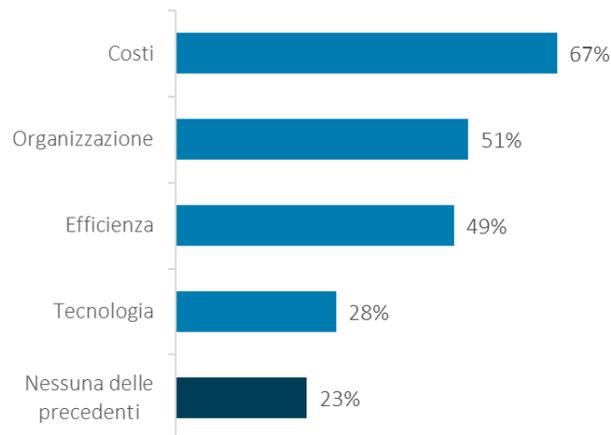
Tale dato è profondamente connesso anche alla qualità delle **operations** del dipartimento legale, dove, nonostante si assista ad una ritrosia di valutazione, la stima più importante emerge essere stata fatta in ambito costi (67%), **organizzazione** (51%) ed **efficienza** (49%).

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



- Sì
- No, ma ne stiamo valutando l'utilizzo
- No, e non ne sentiamo l'esigenza

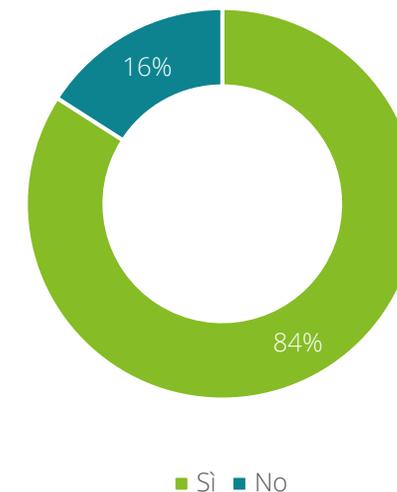
Negli ultimi 2 anni, in quali di questi ambiti legati alle cd. Legal Operations sono state effettuate delle valutazioni?



Da ultimo, appare doveroso evidenziare come il principale **driver** per la **scelta** del fornitore principale, ovvero del legale esterno, sia ancora la **fiducia** (il 100% degli intervistati la ritiene "molto importante"), confermando che il ruolo dell'avvocato in Italia è ancora basato **sull'intuito personae**.

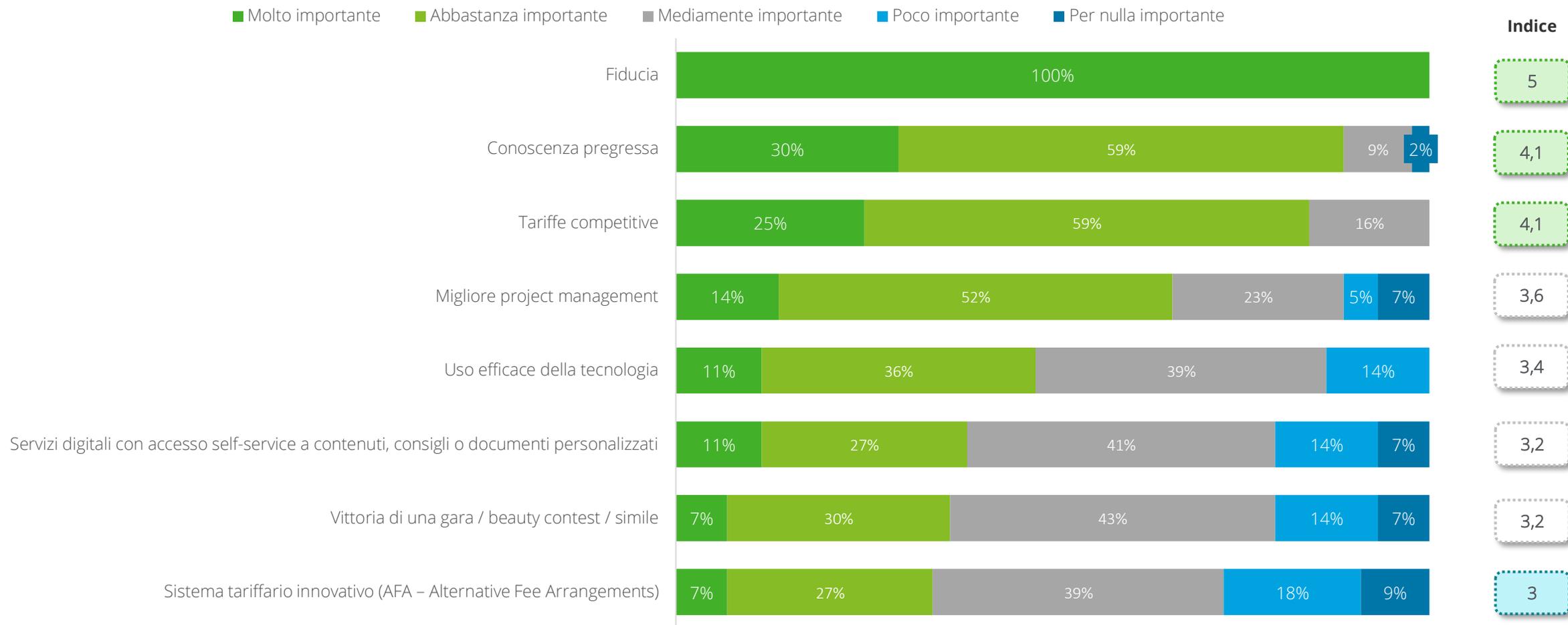
Seguono la conoscenza pregressa (importante complessivamente per il 89% degli intervistati) e, sul podio ma non preminenti, le tariffe competitive.

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



Da quanti fornitori è composto il panel?	9,4
Di questi, quanti effettivamente vengono utilizzati ?	7,1
Anche se non inseriti in un panel, a quanti fornitori di servizi legali generalmente si affida la sua azienda?	13

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



Tecnologia e digitalizzazione

Sappiamo che non è più possibile pensare che la **tecnologia** cambierà radicalmente tutti gli angoli della nostra economia e della nostra società, ma che in qualche modo il lavoro del legale ne rimarrà incontaminato.

La tecnologia è destinata a modificare il modo di lavorare degli studi legali e dei dipartimenti in house e il cambiamento è già iniziato.

Una prova tangibile di questo forte impatto è sicuramente il crescente interesse mostrato da parte dei dipartimenti legali nei confronti dei

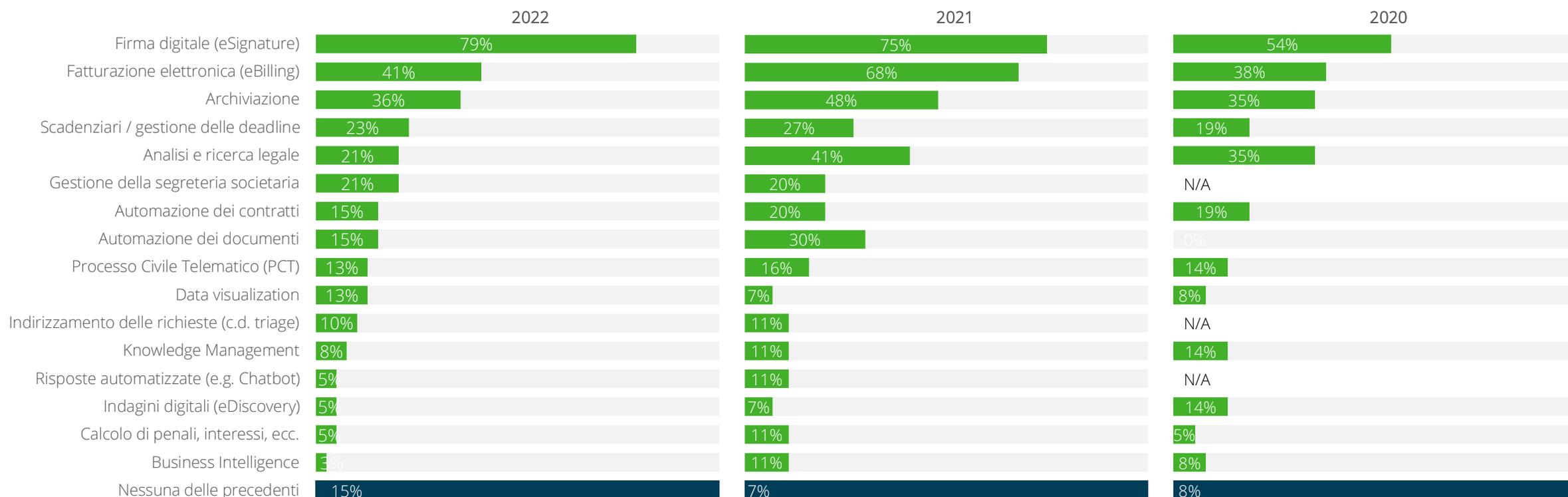
tool tecnologici. I dati emersi nella survey di quest'anno mostrano un vivo interesse nell'utilizzo di molte tecnologie legali oggi sul mercato.

Il forte balzo in avanti avvenuto tra il 2020 ed il 2021 può essere stato in parte determinato

dalla pandemia da COVID-19, che ha costretto ad un radicale ripensamento delle abitudini di lavoro e ha diffuso il lavoro da remoto; nell'ultimo anno, invece, si assiste ad un assestamento delle tecnologie in uso.

La sua azienda utilizza tecnologia ad hoc per le seguenti attività proprie dell'ufficio legale?

■ SI ■ No



Ad oggi sussistono già moltissimi software e programmi che aiutano a ridurre i costi ed i tempi del lavoro di routine, permettono il **triage** delle richieste che provengono dal business, aumentano la qualità dei documenti ed abbassano il rischio di errore.

Ma la tecnologia è solo una parte del cambiamento. Il **change management** deve tenere in considerazione tutti i fattori sopra descritti e, soprattutto, la strategia legale che si vuole perseguire. In questo modo, il GC potrà

avvalersi di molte frecce per il proprio arco: dai servizi legali alternativi a nuove strategie operative, da una diversa localizzazione di ruoli e risorse all'utilizzo di tools tecnologici.

Allo stato attuale, **non esiste una tecnologia legale plug and play** e il successo nell'implementazione di un sistema tecnologico dipende dalla volontà di resistere alla frustrazione iniziale dettata da ogni cambiamento, per cui è essenziale prevedere un periodo di adattamento alla pratica

lavorativa. La tecnologia, infatti, non deve essere intesa solo nel senso di poter produrre di più con meno risorse, ma anche e soprattutto di poter **fare meglio**, di aggiungere valore ai servizi legali, con l'obiettivo di diventare "trasformativi".

Dall'indagine eseguita è emerso che i dipartimenti legali intervistati utilizzano ancora la tecnologia per **attività strumentali**, come ad esempio la **firma digitale** (eSignature), citata dal **79%** degli intervistati, la **fatturazione elettronica** (eBilling) (**41%**) e l'archiviazione; restano indietro

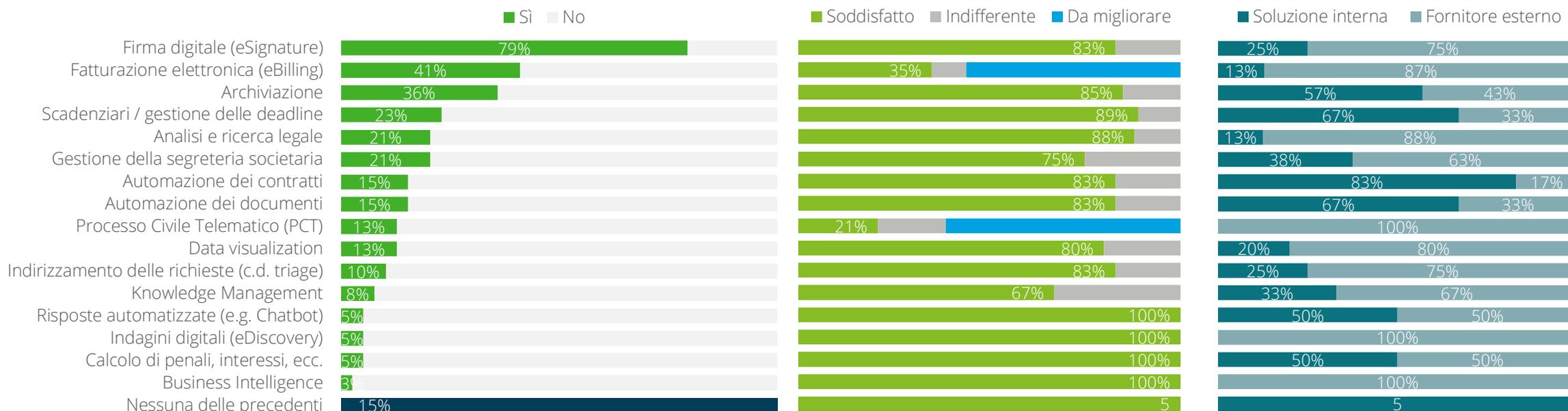
nell'utilizzo le tecnologie legate alle attività legali pure, come l'indirizzamento delle richieste (c.d. triage), che interessa solo 10% degli intervistati, o le risposte automatizzate (chatbot) (5%).

Il grado di **soddisfazione** per le tecnologie utilizzate è in generale **molto alto**, fatta eccezione per la fatturazione elettronica che è insoddisfacente per 2 intervistati su 3.

La sua azienda utilizza tecnologia ad hoc per le seguenti attività proprie dell'ufficio legale?

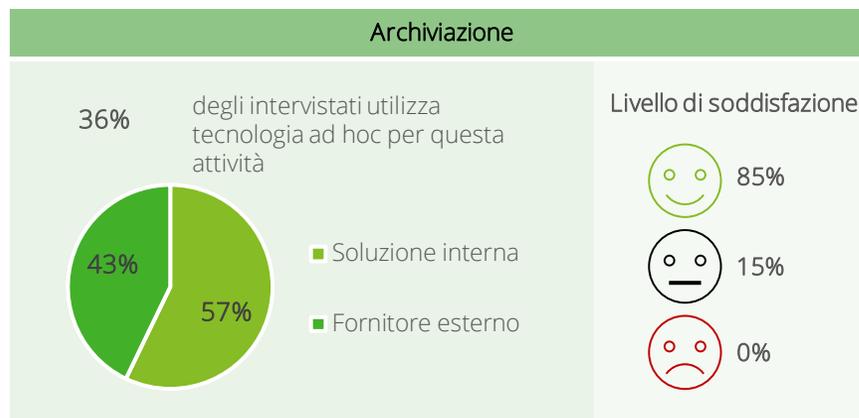
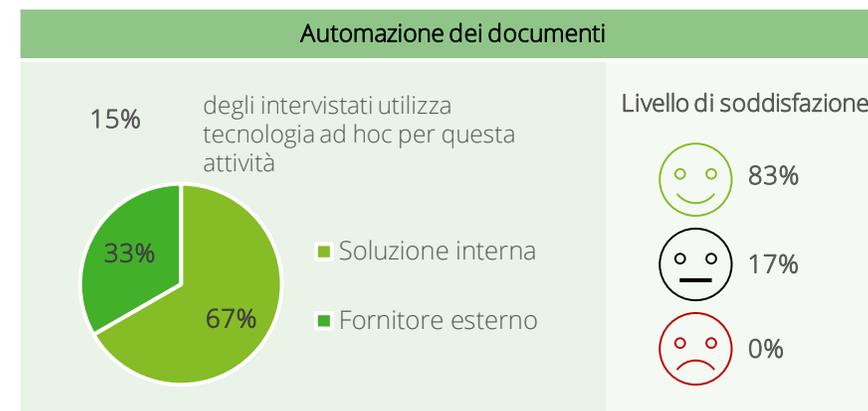
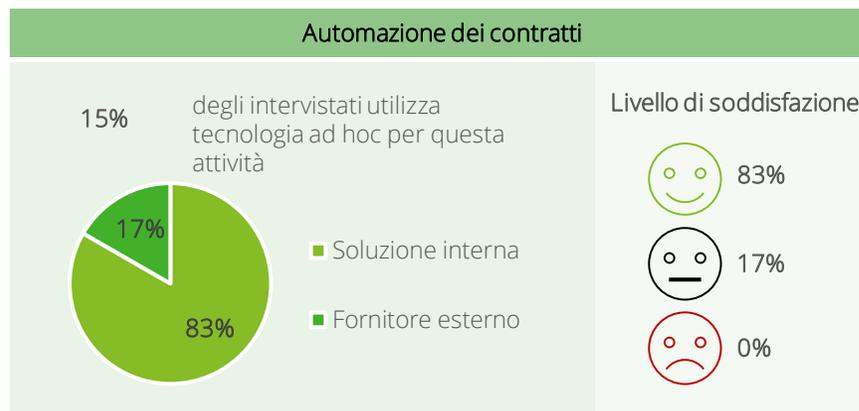
Qual è il suo livello di soddisfazione rispetto alla tecnologia utilizzata?

Da chi viene fornita la tecnologia utilizzata per le seguenti attività?



In tale contesto, un dato molto interessante riguarda la tendenza a utilizzare delle **tecnologie basate su soluzioni sviluppate internamente dalle aziende**. In particolare, in tema di **automazione di contratti e documenti** le soluzioni interne sembrano preferite a quelle esterne (rispettivamente utilizzate dall'83% e dal 67% degli intervistati); seguono le tecnologie utili per la gestione dei documenti e dell'archiviazione, che utilizzano soluzioni interne rispettivamente per il 67% e per il 57% degli intervistati.

Ci si può ragionevolmente attendere che la rapida evoluzione tecnologica a cui stiamo assistendo muterà nel prossimo futuro i dati sopra descritti.



Conclusioni

I General Counsel e i Chief Legal Officer oggi sono sicuramente chiamati a rispondere a richieste **inedite** nel panorama legale. Possiamo affermare che poche volte nella storia la professione legale e, soprattutto, la professione legale in house, ha subito così forti pressioni di cambiamento e in maniera così radicale. Alcune novità tra quelle descritte nel presente Report, soprattutto in ambito tecnologico, possono essere qualificate come **disruptive**, ovvero come innovazioni che cambieranno il funzionamento di interi settori di attività.

In questo contesto, fare **“di più con meno”** è sicuramente molto **sfidante**.

Molte sono le nuove variabili da considerare: la necessità di una **compliance** più qualificata e globale, la tendenza a dover fornire una **assistenza legale integrata** con altre competenze del business come le competenze finanziarie, di project management, commerciali e digitali; la crescente domanda di **servizi legali alternativi** e la necessità trasversale che tutto questo superi le barriere nazionali e diventi **globale**.

Il primo passo per affrontare questo **cambiamento** è sicuramente quello di partire da una **analisi** delle **strutture operative** del

dipartimento legale e dalla **ripartizione strategica** di ruoli ed attività. L'obiettivo è individuare nuovi campi di allenamento, nuovi strumenti di gioco e utilizzare **metodi di approvvigionamento innovativi e tecnologie d'avanguardia**.

Inoltre, poiché il valore del dipartimento legale non sta più solamente nel **gestire gli input** ma soprattutto nell'**interpretare** correttamente gli **output**, è essenziale che esso sia in grado di dialogare con tutte le funzioni di business, parlando la loro stessa lingua e sostenendo la medesima **strategia aziendale**.

Il **Legal Management Consulting**, partendo da questa analisi e anticipando i futuri sviluppi del mercato, lavora al fianco dei General Counsel per **raggiungere** questi traguardi ed **anticipare** gli obiettivi di domani.

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

- a. **Superare la mentalità** conservatrice e guardare oltre i modelli esistenti.
- b. **Diventare agili**, per consentire al dipartimento legale di diventare anticipatore, più proattivo e più innovativo.
- c. **Creare partnership commerciali** integrate tra i vari dipartimenti, in modo che il dipartimento legale possa diventare un elemento chiave per sostenere la strategia aziendale, la reputazione dell'organizzazione e la sua sostenibilità.
- d. **Investire in soluzioni tecnologiche** per ottimizzare le attività ricorrenti, per aumentare l'efficienza e diminuire i costi e, in ultima analisi, creare valore tangibile e misurabile per l'impresa.

Dall'indagine che abbiamo presentato emerge come la maggior parte degli uffici legali sia **consapevole** del cambiamento e delle implementazioni necessarie, anche se alcuni non hanno ancora avviato una **trasformazione strutturata**. I GC sono consci dei cambiamenti necessari e tutte le figure legali interessate ne percepiscono la necessità e l'impellenza, anche se il cambio di paradigma per molti non è ancora dietro l'angolo.

La **tendenza virtuosa**, che possiamo ben scorgere nelle risposte degli intervistati, è comunque quella di un dipartimento legale che è **consapevole dei mutamenti in atto** e cerca di ottenere tutti gli **strumenti utili** per entrare nella terza era dei dipartimenti legali.

Su queste basi, è ragionevole aspettarsi nei prossimi anni cambiamenti nella composizione dei team legali (non più solo avvocati, ma anche project manager, data analyst, economisti, per citarne alcuni), nell'utilizzo delle tecnologie, nell'implementazione dei processi, nella definizione di governance e strategie e nell'approccio con cui l'ufficio legale **si presenta all'azienda**, ovvero non solo risk manager e-business partner, ma **value creator**.

Contatti

Alessandro Del Bono

Avvocato | Head of LMC

Genova

adelbono@deloitte.it

Elena Armini

Avvocato | LMC Specialist

Roma

earmini@deloitte.it

Francesco Raia

Business Analyst | LMC Specialist

Genova

fraia@deloitte.it

Annalisa Olivieri

Avvocato | LMC Specialist

Genova

anolivieri@deloitte.it

Antonio Iurilli

Legal Project Manager | LMC Specialist

Genova

aniurilli@deloitte.it

Deloitte.

Legal

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, società a responsabilità limitata di diritto inglese (“DTTL”), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL (denominata anche “Deloitte Global”) e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e reciprocamente indipendenti. DTTL 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.

Deloitte Legal individua le entità del network Deloitte che forniscono consulenza legale professionale. In Italia, tale entità è denominata Deloitte Legal - Società tra Avvocati a Responsabilità Limitata.

La presente comunicazione contiene unicamente informazioni a carattere generale che possono non essere necessariamente esaurienti, complete, precise o aggiornate. Nulla di quanto contenuto nella presente comunicazione deve essere considerato esaustivo né alla stregua di una consulenza professionale o legale. A tale proposito Vi invitiamo a contattarci per gli approfondimenti del caso prima di intraprendere qualsiasi iniziativa suscettibile di incidere sui risultati aziendali. È espressamente esclusa qualsivoglia responsabilità in capo a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, alle sue member firm o alle entità ad esse a qualsivoglia titolo correlate, compreso Deloitte Legal - Società tra Avvocati a Responsabilità Limitata, per i danni derivanti a terzi dall’aver, o meno, agito sulla base dei contenuti della presente comunicazione, ovvero dall’aver su essi fatto a qualsiasi titolo affidamento.