Deloitte.
Legal

Legal Management Consulting

Report Survey 2025

QUINTA EDIZIONE

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Contenuti

- Prefazione. La trasformazione dei dipartimenti legali: il Legal Management Consulting
- Introduzione, informazioni generali e note metodologiche
- Strategia, innovazione e KPI
- Modelli di governance
- Servizi e compiti legali
- Strategie di sourcing
- La tecnologia nei dipartimenti legali e il ruolo dell’intelligenza artificiale
- Conclusioni
- Contatti

Prefazione

La trasformazione dei dipartimenti legali: il Legal Management Consulting

In un contesto in cui il cambiamento è la sola costante, anche il mondo legale si trova di fronte a una sfida cruciale: evolversi o rischiare di perdere rilevanza. I **dipartimenti legali in-house**, storicamente percepiti come centri di costo o strutture di supporto, devono oggi rivedere il proprio ruolo, per rispondere in modo nuovo e sempre più agile a vecchie e nuove pressioni, diventando per l'azienda degli **abilitatori strategici**: l'accelerazione tecnologica, l'aumento della complessità normativa, la domanda di maggiore efficienza e l'aspettativa, da parte del business, di un contributo strategico tangibile rendono il dipartimento legale il candidato ideale per guidare il cambiamento.

Una trasformazione, non solo una evoluzione.

È qui che interviene il **Legal Management Consulting (LMC)**: una disciplina innovativa che integra il sapere giuridico con competenze di business, manageriali, di operations, change management e tecnologia. L'LMC, infatti, non si limita a ottimizzare i processi esistenti: ripensa l'intero modello operativo legale, disegnando dipartimenti legali estremamente **performanti, data-driven, efficienti e** strutturalmente **connessi** con le priorità aziendali.

Attraverso l'approccio del Legal Management Consulting aiutiamo i legali in-house e i General Counsel (o i Chief Legal Officer) a superare le tradizionali barriere organizzative, ad adottare soluzioni digitali avanzate, a implementare nuovi strumenti di gestione del rischio e della compliance e a costruire modelli di governance più snelli e più sostenibili.

L'obiettivo dell'LMC è duplice: da un lato, **liberare il potenziale** di valore dei dipartimenti legali, che rimane spesso intrappolato nelle attività quotidiane; dall'altro, posizionare la funzione legale come **protagonista della trasformazione aziendale**, capace di creare impatti misurabili e di essere un **architetto della resilienza organizzativa**.

Il Legal Management Consulting è oggi uno **strumento indispensabile** per ogni direzione legale che aspiri non solo a gestire il cambiamento, ma a guidarlo.

Il Report, giunto quest'anno alla V edizione, racconta come i dipartimenti legali italiani stiano affrontando questo percorso di concreta trasformazione: dalla strategia alla delivery operativa, dall'adozione di tecnologie all'ottimizzazione di gestione dei talenti e di competenze.

A cinque anni dalla prima Survey avvenuta nel 2020, abbiamo ritenuto utile inserire in questo Report alcuni **box di sintesi** dedicati proprio all'analisi dei trend riscontrati tra il 2020 e il 2024. Questo elemento permette di evidenziare in modo immediato l'evoluzione dei dati nel tempo e di offrire una lettura comparativa utile alla comprensione dei cambiamenti avvenuti nei dipartimenti legali italiani nell'ultimo quinquennio.

Perché non esiste il dipartimento legale perfetto in assoluto, ma esiste certamente il dipartimento legale perfetto per l'organizzazione in cui opera. Il Legal Management Consulting mira a questa perfezione.

Alessandro Del Bono

Head of Legal Function Transformation
Deloitte Legal, Italia

Introduzione, informazioni generali e note metodologiche

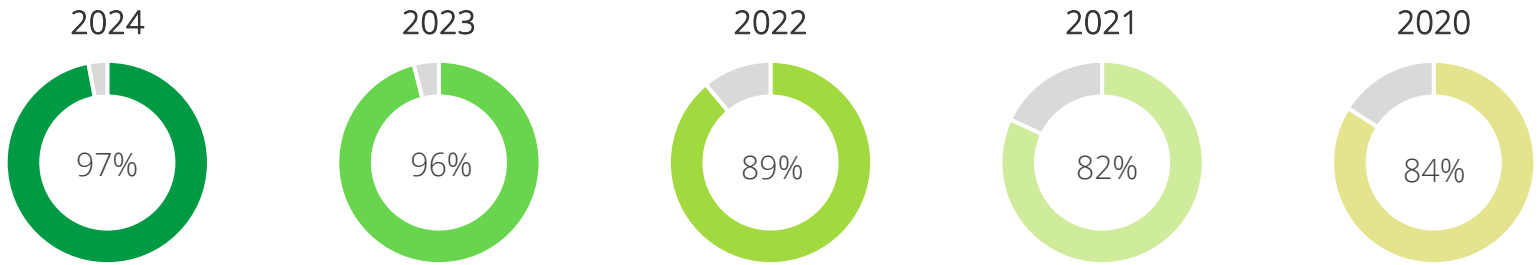
Dalla complessità nascono nuove strade. L'indagine annuale di Deloitte Legal sulla realtà legale in-house, giunta quest'anno alla V edizione, rivela come i dipartimenti legali italiani stiano riscrivendo le regole del gioco, trasformandosi in motori di cambiamento capaci di vivere il futuro.

L'indagine è stata condotta su un campione di aziende italiane; nell'edizione di quest'anno, la maggior parte degli intervistati lavora per aziende con sede nelle regioni del Centro Italia (specialmente Lazio ed Emilia-Romagna), a differenza del primato del Nord-Ovest delle scorse edizioni. Il settore più rappresentato è l'ERI (Energy, Resources e Industrials), mentre scendono quasi tutte le altre quote.

Continua ad aumentare, inoltre, la partecipazione delle grandi aziende, sia in termini di fatturato che di dipendenti.

Il 97% degli intervistati dichiara che l'azienda per cui lavora ha un ufficio legale interno. In media, vi lavorano quasi 12 FTE (Full Time Equivalent) e questo numero, nell'87% dei casi, non solo non è diminuito nel corso dell'ultimo anno ma rappresenta due punti FTE in più rispetto allo scorso anno, a riprova della consistenza, anche numerica, che i dipartimenti legali stanno conquistando all'interno delle aziende. Il team legale è composto principalmente da persone con più di 10 anni di esperienza che operano prevalentemente (nell'81% dei casi) nel dipartimento legale ubicato presso la sede legale della società.

Trend 2020 – 2024 Presenza ufficio legale in-house



Nel 2020, il dato della presenza del dipartimento legale in-house era confermato dall'84% degli intervistati; nel 2024 siamo passati al 97% (+13 punti percentuali)

Strategia, innovazione e KPI

Nel cuore della trasformazione aziendale, il General Counsel si afferma come figura chiave nella **cabina di regia** aziendale, con un ruolo sempre più integrato nelle dinamiche strategiche, decisionali e di governance. Non più e non solo presidio tecnico-legale, ma interlocutore autorevole del CEO e del Consiglio di Amministrazione, il General Counsel interpreta e guida l'evoluzione della gestione del rischio, della compliance e delle relazioni istituzionali, in un contesto normativo e di mercato di giorno in giorno maggiormente complesso e mutevole.

In questo scenario, la direzione legale si configura come **asset strategico**, contribuendo attivamente alla definizione e all'implementazione degli obiettivi aziendali, garantendo l'allineamento tra compliance, etica e performance.

La visione strategica del General Counsel si traduce in un approccio misurabile e orientato al valore: l'introduzione di KPI, la gestione efficiente delle risorse, l'adozione di modelli operativi agili e l'integrazione con altre funzioni aziendali sono elementi centrali di una trasformazione ormai in atto. Il dipartimento legale diventa così non solo garante della legalità, ma anche abilitatore del business, contribuendo alla resilienza, alla sostenibilità e alla reputazione dell'organizzazione.

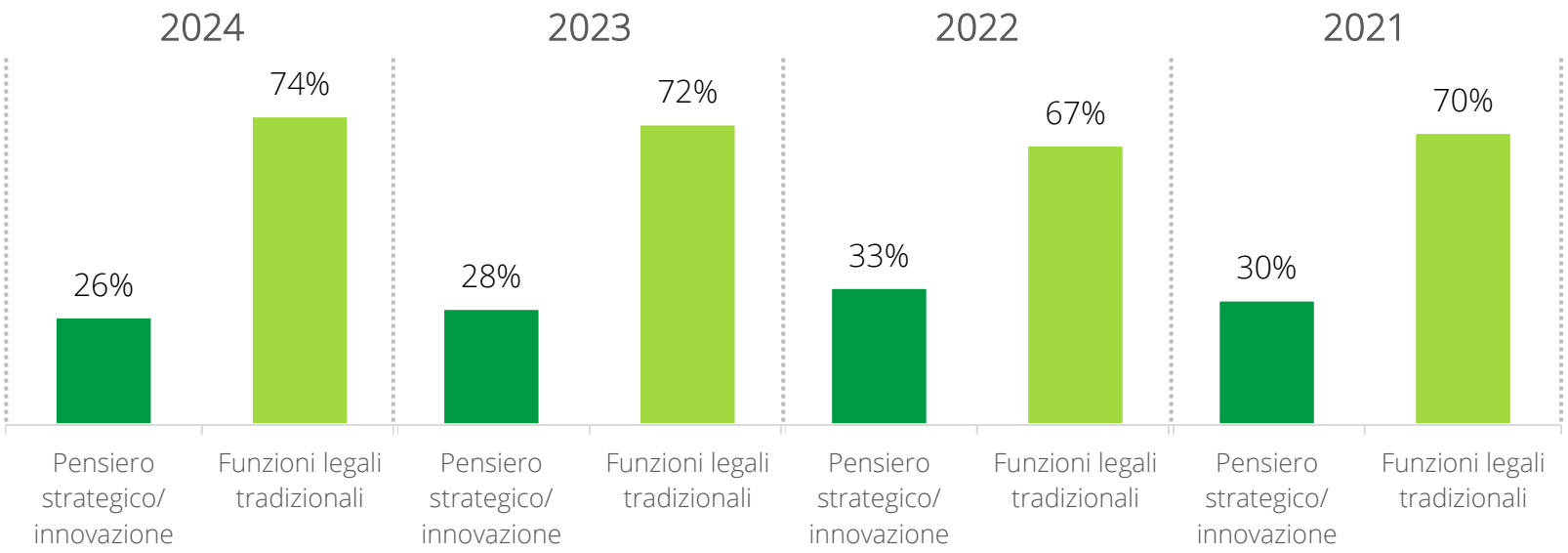
Conseguentemente, in un momento storico dove la velocità del cambiamento richiede **decisioni consapevoli e rapide**, il **contributo strategico della funzione legale diventa imprescindibile**.

A dimostrazione della veridicità di tale assumption, 8 intervistati su 10 riferiscono che la loro azienda ha definito una propria **strategia legale**, in molti casi documentata (48%) e approvata dall'alta direzione (42%) e contenente gli obiettivi da perseguire. Inoltre, più di 1 intervistato su 3 afferma che la propria azienda sta già adottando misure per aumentare l'efficienza dei servizi legali ed un ulteriore 16% mostra un interesse più o meno moderato a farlo nel prossimo futuro. Secondo gli intervistati, tale obiettivo può essere raggiunto soprattutto investendo in **tecnologia** (70%), **formazione** (63%) e **ricorso a consulenti esterni** (30%).

A tal proposito, quasi 6 intervistati su 10 (59%) rendono noto che all'interno dell'ufficio legale della propria azienda viene promossa la **diffusione di competenze non strettamente legali** (es. Project Management, Legal Technology, Finance, etc.). Questo dato è in linea con le precedenti edizioni, a riprova del fatto che la spinta al miglioramento è una leva in continuo movimento nel dipartimento legale, che guida anche coloro i quali, pur non essendo destinatari diretti di politiche aziendali trasversali (39%), ritengono che la diffusione di tali skill possa apportare solo benefici.

Tuttavia, ad oggi, solo il 26% delle attività quotidiane legali ha **un'impronta strategica** e di innovazione, mentre il 74% del tempo del GC è ancora dedicato alle **funzioni legali tradizionali**, a conferma di come sia ancora essenziale lavorare per liberare i legali in-house dalle incombenze operative routinarie per rivelarne il profondo valore.

Trend 2020* – 2024 Suddivisione media del tempo dei General Counsel negli ultimi 12 mesi



*Dati 2020 non disponibili

Nel 2021, il tempo del GC era così suddiviso: il 30% era dedicato al pensiero strategico e il 70% del tempo alle funzioni legali tradizionali. Nel 2024 il dato, costante negli anni, è quasi rimasto immutato nella proporzione, nonostante qualche piccola modifica nelle percentuali (26% e 74%).

In un dipartimento legale, per avere una vera e propria strategia legale, la **misurazione del valore tramite i KPI** diventa elemento essenziale.

I KPI, ovvero Key Performance Indicators, sono metriche misurabili che evidenziano l'efficacia e l'efficienza con cui un'azienda, un dipartimento o un settore raggiungono gli obiettivi prefissati. Non fungono da valutatori delle prestazioni, ma da **strumenti di misurazione** che, se utilizzati correttamente, forniscono **informazioni immediate e oggettive** sull'andamento del settore analizzato. Per garantire il loro corretto funzionamento, è essenziale che siano selezionati con cura e **correlati agli obiettivi** aziendali, variando quindi in base alla specifica organizzazione e agli obiettivi da perseguire.

Non esistono KPI universali e, anche all'interno dello stesso contesto, le metriche chiave **possono cambiare nel tempo**. Le misure più comuni associate ai KPI sono di natura economica e finanziaria, come l'ammontare delle vendite o il livello di soddisfazione del cliente. Tuttavia, concentrarsi esclusivamente su questi indicatori rischia di non catturare il valore generato da **prestazioni caratterizzate da qualità, tempestività e soddisfazione del cliente interno**, come le prestazioni legali. Queste ultime, pur non avendo un impatto diretto sulle rilevazioni contabili, devono essere misurate e apprezzate attraverso una valutazione più ampia delle performance economico e finanziarie.

La progettazione dei KPI per il dipartimento legale richiede un **approccio adattabile** alle specificità dell'organizzazione e degli obiettivi, evitando soluzioni standard che potrebbero risultare inefficaci o controproducenti. Impostare i KPI rappresenta, in verità, soltanto metà dell'opera perché la parte maggiormente interessante sarà interpretare i dati che emergeranno dalla corretta applicazione e lettura dei KPI stessi, nonché determinare conseguentemente quali azioni concrete possono essere messe in atto per diminuire il gap tra la situazione attuale e i "desiderata" del dipartimento legale e del business. Secondo questo ragionamento e intrecciando queste metriche con i livelli della Deloitte Legal House (strategia, governance, ruoli e responsabilità, servizi e compiti legali, enablers), Deloitte Legal ha individuato i seguenti **28 KPI legali specifici**, volti alla misurazione del valore creato dal dipartimento legale a beneficio dell'intera organizzazione:

Budget	Obiettivo delle attività	Valore delle attività	Efficienza ed innovazione	Iniziative aziendali	Collocazione del team	Tipo di attività	Metodi di lavoro	Diversità e integrazione	Propensione al rischio
Avvocati presenti nel dipartimento legale	Non avvocati presenti nel dipartimento legale	Competenze legali	Spesa legale	Attività puramente legali	Attività non puramente legali	Fornitori	Analisi delle fatture	Soddisfazione	Aspettative
	Automazione	Tecnologia disponibile	Dati	Reporting	Formazione	Knowledge management	Knowledge management specifico	Allineamento del rischio	

È importante considerare che il valore dei legali all'interno dell'azienda risiede non solo nel fornire input di processo, ma **nell'interpretare correttamente gli output**, identificando esattamente le anomalie legali di un sistema e fornendo consigli strategici di alta qualità. Comprendere e misurare questo valore è una sfida che richiede **metodo, tecnologia e un cambio di paradigma** da parte dei legali in-house e delle aziende, chiamati a far emergere l'unicità della propria esperienza, conoscenza del settore e competenza.

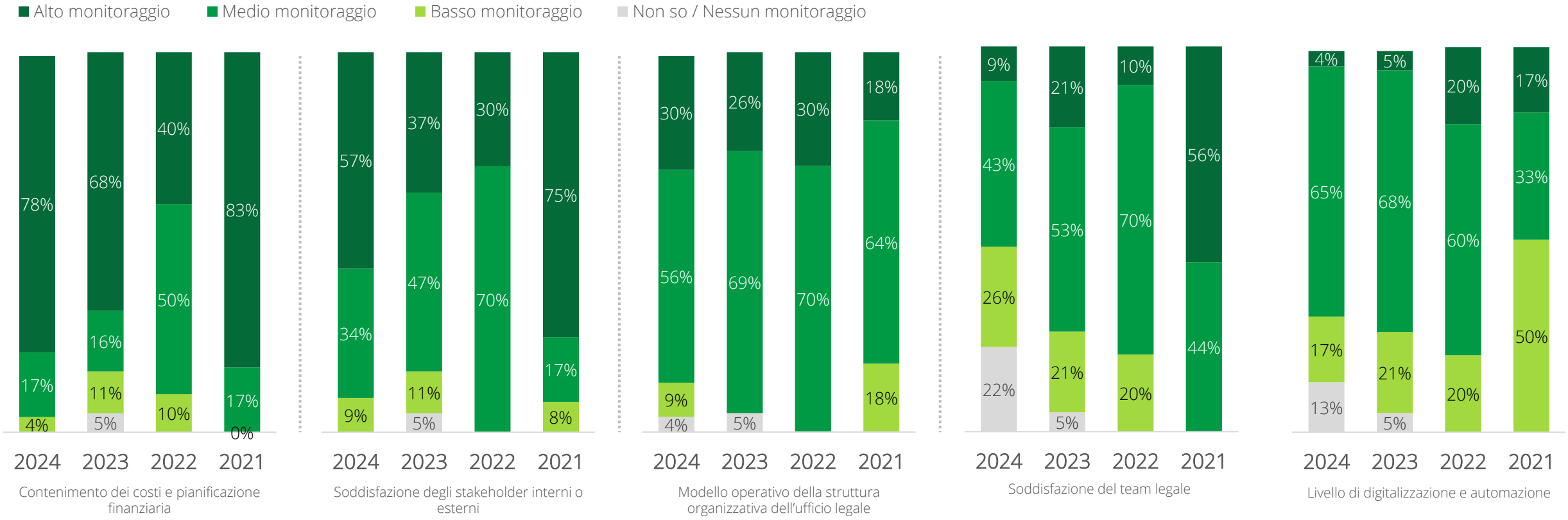
Nonostante tale evidente necessità, la Survey LMC mostra che, in tema di **KPI**, più della metà degli intervistati (55%) dichiara che la propria azienda non ha sviluppato un sistema specifico per misurare il valore prodotto dall'ufficio legale, forse proprio per le difficoltà di cui sopra nell'individuazione delle metriche.

Tra coloro che sono riusciti nell'impresa, il 78% ha definito il sistema di KPI in accordo con l'alta dirigenza o un'altra funzione aziendale (ad es. finance) e oltre il 61% ha inserito nel sistema **fino a 5 KPI**. Molti, inoltre, tendono ad essere soddisfatti del risultato, avendo riscontrato **benefici soprattutto in termini di capacità di definire le priorità strategiche (70%),** aumento dell'efficienza (43%), riduzione dei costi (43%), chiarezza sulla situazione complessiva del dipartimento e/o dell'azienda (39%) e motivazione del personale (30%).

Quasi 8 intervistati su 10 utilizzano il proprio sistema di KPI per monitorare frequentemente **gli aspetti finanziari** (es. contenimento dei costi e pianificazione finanziaria); il 57%, invece, lo utilizza per mantenere alto il livello di monitoraggio della **soddisfazione degli stakeholder interni ed esterni**; meno del 5%, infine, effettua un alto **monitoraggio del livello di digitalizzazione e automazione**.

Trend 2020* – 2024 Aspetti monitorati dal sistema di KPI

Nel 2021, il contenimento dei costi era l'aspetto più monitorato (83%) e tale primato è rimasto di fatto invariato negli anni, tranne per il 2022 (dove era considerato molto monitorato solo dal 40% degli intervistati), probabilmente come reazione all'aumento della spesa post-Covid.



*Dati 2020 non disponibili

Il livello di digitalizzazione e automazione ha subìto un sensibile abbassamento del livello di importanza nel monitoraggio, passando dal 17% del 2021, al 5% del 2023 e al 4% del 2024, probabilmente perché la tecnologia, anche in ambito legale, viene sempre più avvertita come un "must have" e non più come un "nice to have".

Modelli di Governance

In coerenza con quanto esposto in precedenza, definire modelli di governance chiari, fatti di policy strutturate, procedure operative coerenti e ruoli ben delineati significa garantire che ogni funzione sappia a chi rispondere, come agire e con quali strumenti. Una governance efficace consente al dipartimento legale di operare in modo **allineato agli obiettivi aziendali**, mitigando i rischi e potenziando il valore che può offrire all'intera organizzazione.

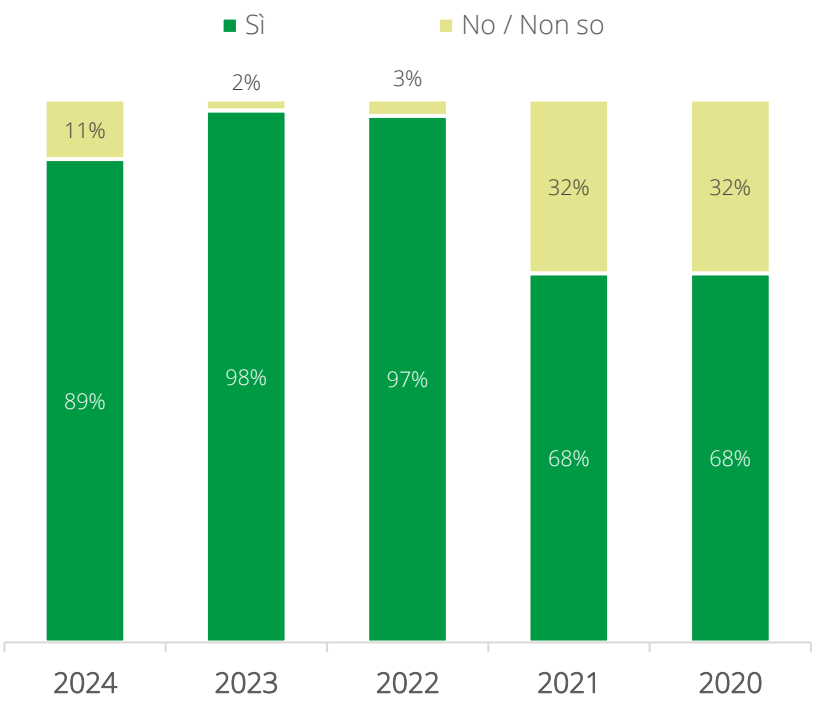
Nella complessità che contraddistingue questa epoca, la **chiarezza** nelle linee di reporting, la **definizione** dei ruoli chiave e l'adozione di **strumenti decisionali condivisi** diventano fondamenta indispensabili per una **gestione legale moderna e proattiva**.

Sapere chi decide cosa, a chi si deve rendere conto e con quali strumenti operativi, conoscere quale sia il livello strategico delle priorità, consente di trasformare il dipartimento legale da semplice funzione di supporto a vero **partner strategico** del business.

Una governance solida non solo facilita il **coordinamento interno** e la collaborazione tra le diverse aree dell'azienda, ma contribuisce anche a costruire **credibilità e autorevolezza** verso l'esterno, in particolare nei rapporti con autorità e stakeholders.

È da queste basi che si crea una funzione legale capace di **generare valore**, **anticipare i cambiamenti** e **guidare l'organizzazione** con visione e rigore.

Trend 2020 – 2024 Attuale presenza di policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale



In linea con i risultati degli anni precedenti, anche quest'anno, l'89% degli intervistati indica che le aziende hanno in vigore **policy e procedure documentate** specifiche dell'ufficio legale.

In particolare, le aree in cui sono in vigore tali policy riguardano principalmente le tematiche legate alla **privacy** (68%), alla **redazione e alla firma dei contratti** (67%), alla **gestione del contenzioso** e precontenzioso giudiziale e stragiudiziale (53%), alla gestione di **deleghe e procure** (53%) e alla gestione dei **rapporti con le amministrazioni** e le istituzioni (51%).

A riprova del ruolo centrale rivestito dai dipartimenti legali, anche quest'anno l'**89%** degli intervistati ha inoltre dichiarato di avere policy e procedure documentate di altre funzioni che prevedono **l'intervento della funzione legale** in-house.

Più di 6 intervistati su 10 confermano l'esistenza di un **organigramma** interno al dipartimento legale **chiaro e funzionale**.

In tale contesto, il ruolo del dipartimento legale e del General Counsel si conferma centrale: **il GC nel 78% dei casi riporta direttamente all'Amministratore Delegato o al CdA** e solo nel 22% dei casi al CFO o ad altra funzione ed al General Counsel riportano direttamente varie funzioni rilevanti in azienda, tra le quali non solo le classiche funzioni legali come il corporate affairs (57%), la compliance (48%) e la privacy (48%), ma anche la funzione di **Sustainability/ESG** (15%), il dipartimento che si occupa delle **questioni etiche** (15%), la funzione **HR** (10%) e il dipartimento di **cyber security** (7%).

Servizi e compiti legali

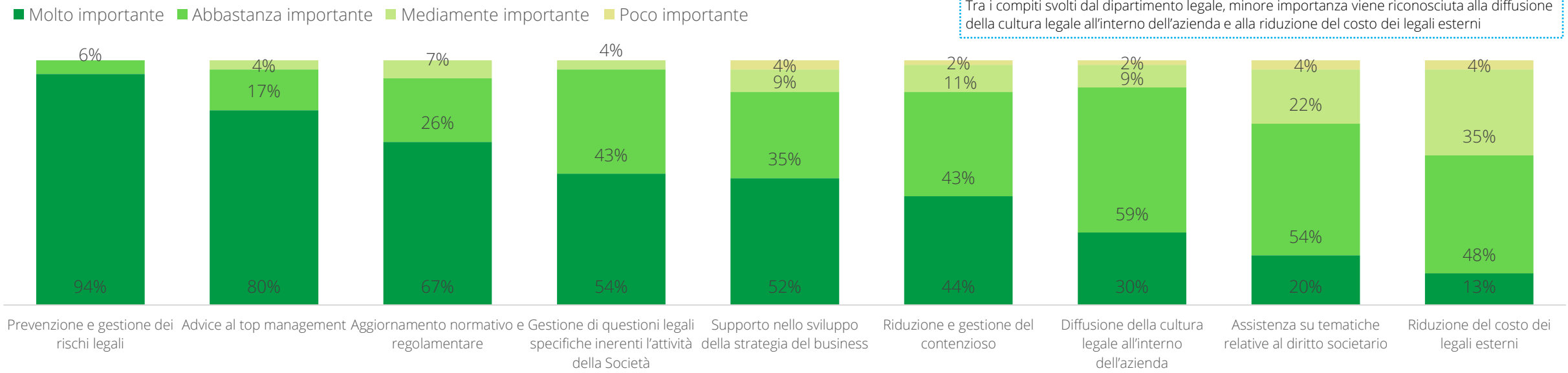
A completamento di un efficace modello di governance, è essenziale delineare in modo **chiaro il ruolo e le responsabilità** del dipartimento legale all'interno dell'organizzazione. Solo attraverso una definizione puntuale delle sue funzioni – sia a livello strategico che operativo – è possibile valorizzarne il contributo e garantirne una integrazione coerente con il resto della struttura aziendale.

In questo scenario sempre più articolato, quali sono dunque i **ruoli** che è chiamato a svolgere il dipartimento legale?

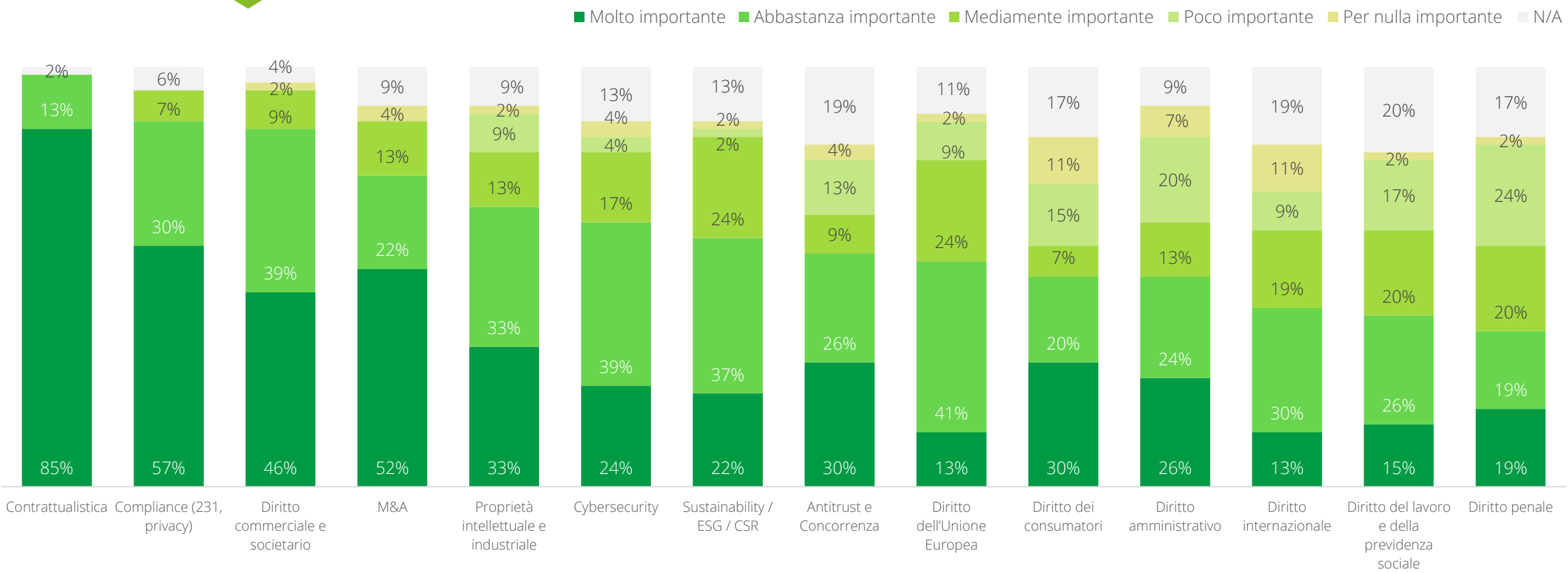
La survey LMC mostra in maniera chiara e indiscussa come il più importante compito assegnato al dipartimento legale sia ancora quello legato alla **prevenzione e gestione dei rischi legali**, che è molto importante per il 94% degli intervistati. Ogni General Counsel riconosce la strategicità del proprio ruolo, ma tale approccio si concretizza ancora nell'**advice strategico al top management** (molto importante per l'80% degli intervistati), confermando la persistenza del **ruolo di "consigliere"** tipico della figura del legale.

Grande rilievo viene riconosciuto ai **temi operativi**: per il 67% degli intervistati, **l'aggiornamento normativo e regolamentare** rappresenta una attività essenziale, seguita dalla gestione di **questioni legali specifiche** inerenti l'attività della società (54%), mentre il supporto nello sviluppo della **strategia del business** viene dichiarato molto importante solo da 1 intervistato su 2.

Tra i compiti svolti dal dipartimento legale, minore importanza viene riconosciuta alla diffusione della cultura legale all'interno dell'azienda e alla riduzione del costo dei legali esterni



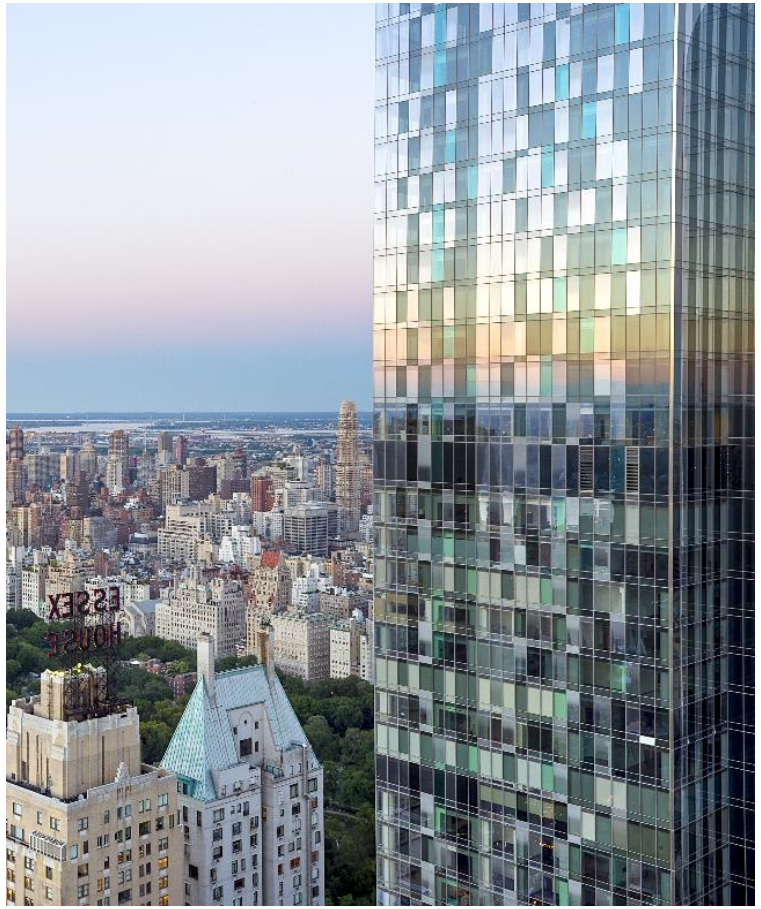
Importanza degli ambiti di attività coperti dal dipartimento legale



Con riferimento, invece, **agli ambiti in cui si ritrova ad operare il dipartimento legale**, è opportuno evidenziare come il dipartimento legale mantenga un primato di importanza in ambito **contrattualistica, privacy e diritto commerciale**.

In questa stratificazione, un dato davvero significativo viene fornito dall'importanza attribuita, in ambito legale, alla **sostenibilità**, con oltre il 59% degli intervistati che la dichiara molto e abbastanza importante, citandola tra le questioni di cui il dipartimento legale si occuperà senz'altro nel breve futuro. **Il 70% degli intervistati sostiene, infatti, che il proprio dipartimento legale in-house darà maggiore attenzione alla tematica ESG.**

Strategie di sourcing



Le analisi effettuate e l'operatività quotidiana ci insegnano che la differenza fra una gestione efficace e proattiva delle esigenze legali all'interno di un'organizzazione e una semplice reattività ai problemi non dipende più solamente dalla qualità del lavoro dei legali interni, ma anche dalla **strategia di sourcing** adottata.

Aumentando le richieste del business e del mercato, i General Counsel, ai quali molto spesso viene richiesto di rispettare **budget stringenti**, sono chiamati a rivedere profondamente il modo in cui distribuiscono le attività tra team interni, studi legali esterni e fornitori alternativi di servizi legali (ALSP - Alternative Legal Service Providers). È l'inizio di un nuovo **modello operativo ibrido**, in cui la domanda non è più solo "chi può fare il lavoro", ma "chi può farlo meglio, più velocemente e in modo più sostenibile dal punto di vista economico e non solo".

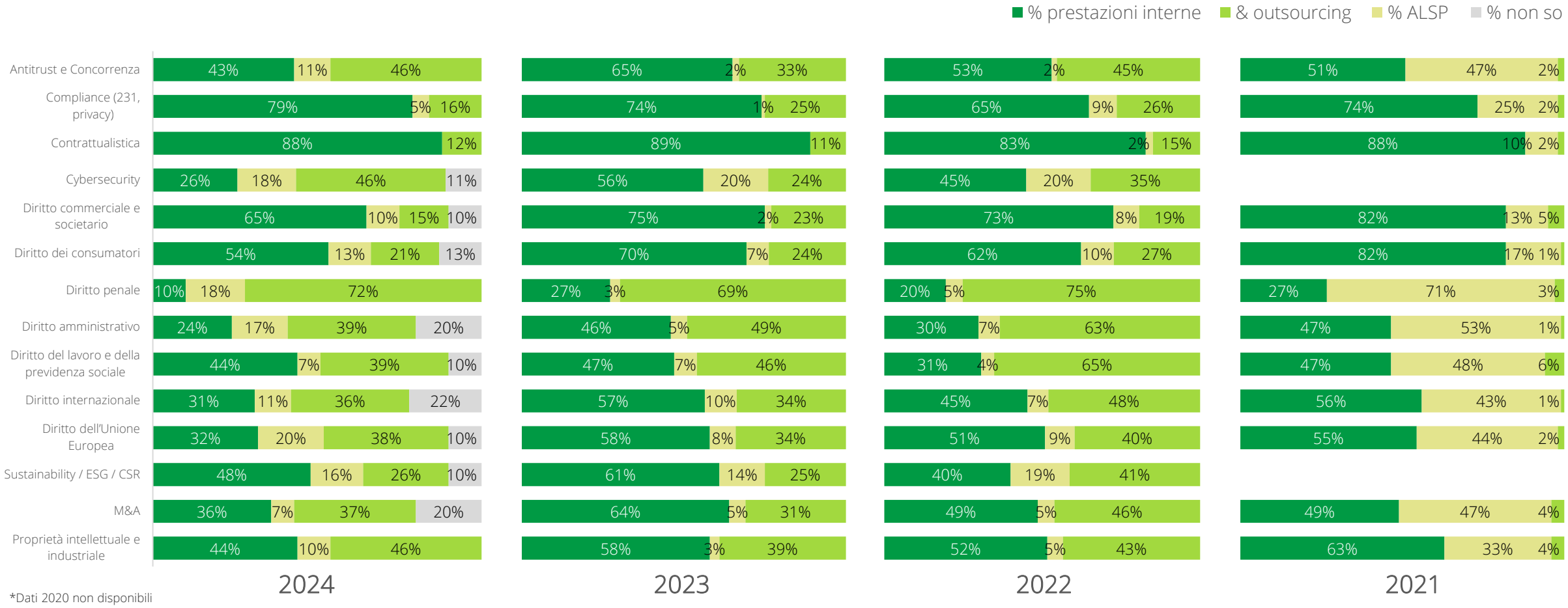
In tema di riduzione del budget, la Survey LMC evidenzia come la quota di aziende che hanno stanziato almeno 1 milione di euro per le spese legali esterne sia scesa, rispetto allo scorso anno, dal 45% al 20% nell'ultimo anno fiscale. In vista del prossimo anno, circa 1 intervistato su 2 (47%) prevede di mantenere invariato il budget complessivo; il 20% degli intervistati dichiara che tale budget diminuirà, mentre quasi un terzo ha intenzione di incrementarlo. A tale proposito, entrando nel vivo delle modalità di sourcing, dalla Survey LMC emerge come molte attività del dipartimento legale vengano svolte **internamente**. In particolare, tra le attività più internalizzate compaiono la **contrattualistica** (88%), che rimane stabile al primo posto anche rispetto agli anni precedenti, la **compliance** (79%) e le **attività di diritto societario** (65%) che, rispetto allo scorso anno, perdono il secondo posto ma rimangono sul podio.

Questi dati confermano chiaramente la correlazione tra la **rilevanza strategica** di alcune aree di attività per il dipartimento legale e la preferenza per una loro **gestione interna**.

I team legali in-house, grazie alla profonda conoscenza del contesto aziendale e alla maggiore sensibilità verso le dinamiche interne, tendono a mantenere **il controllo diretto sui servizi percepiti come "core"**. Al contrario, ambiti iper specializzati come il diritto penale, l'antitrust e la proprietà intellettuale e industriale vengono più frequentemente esternalizzati, anche se ovviamente molto dipende dall'industry di riferimento.

In questo scenario, la Survey LMC mette in luce da sempre un ritardo strutturale del mercato legale italiano nell'adozione di soluzioni innovative nell'outsourcing come gli **Alternative Legal Services Provider (ALSPs)**, che includono entità diverse dagli avvocati e dagli studi legali tradizionali, gli **Shared Service** (divisioni autonome all'interno di un'azienda incaricate di erogare servizi generalmente standardizzati, sia a supporto delle operazioni di business sia delle funzioni aziendali), o i **Legal Process Outsourcing (LPO)**, che prevedono la delega di attività legali a mercati con costi operativi più bassi.

Trend 2020* – 2024 Modalità di svolgimento delle attività del dipartimento legale



*Dati 2020 non disponibili

In linea con lo scorso anno, solo il 5% degli intervistati dichiara, infatti, che la propria azienda utilizza attualmente servizi di LPO, mentre più di 1 su 3 dichiara di utilizzare shared services in altre aree di attività rispetto a quella legale. In tal senso, gli ALSP vengono utilizzati soprattutto per materie attinenti il Diritto dell'Unione Europea (20%), la Cybersecurity (18%) e il Diritto penale (18%).

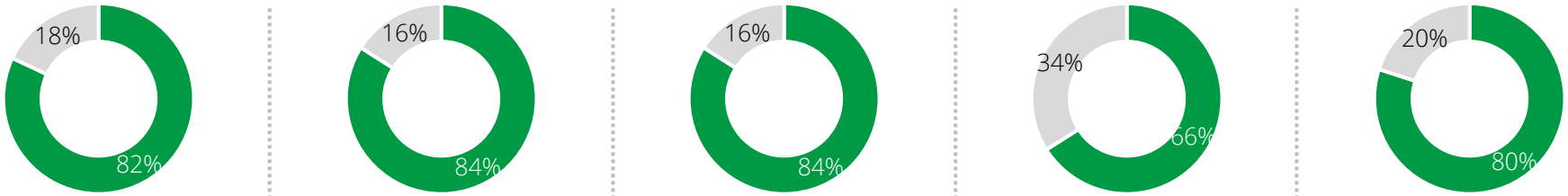
Per ciò che riguarda le dinamiche di sourcing, **l'ingaggio dei fornitori** da parte del dipartimento legale avviene, nella maggior parte dei casi, secondo procedure che garantiscono compliance normativa, trasparenza e coerenza con gli obiettivi aziendali.

Più di 8 intervistati su 10 dispongono di un vero e proprio **panel di fornitori**, che si compone in media di una ventina di fornitori, di cui circa 14 sono quelli ai quali ci si rivolge abitualmente.

Questo dato è rimasto quasi invariato nei risultati della Survey LMC perché la **gestione dell'outsourcing** rappresenta da molti anni ormai una delle attività preminenti dei dipartimenti legali.

Anche il mercato legale del libero foro si sta trasformando e agli studi legali vengono richiesti sempre di più elementi di ottimizzazione della gestione e di approccio etico. In ogni caso, il vincolo di mandato si conferma sempre un rapporto **"intuitu personae"** poiché, per oltre il 96% degli intervistati, la **fiducia** è l'aspetto più importante nell'affidamento dell'incarico ad un legale esterno, assieme alla **conoscenza pregressa**, molto importante per oltre il 59% degli intervistati. Altri elementi, quali, ad esempio, le **tariffe competitive**, l'uso efficace della **tecnologia** e il **sistema tariffario innovativo** vengono giudicati "abbastanza importanti" o "mediamente importanti", ma non sembrano di fatto dirimenti.

Trend 2020 – 2024 Utilizzo di un panel di fornitori di servizi legali



■ Sì ■ No /non so

	2024	2023	2022	2021	2020
Numero fornitori nel panel	10,6	19,7	9,4	9,8	14
Numero fornitori nel panel **a cui ci si rivolge** effettivamente	7,2	13,8	7,1	6,5	10
Numero fornitori al di fuori del panel a cui ci si rivolge	17,7	10,9	13	12,2	5

Le **legal operations** rappresentano un insieme strategico di attività, processi e competenze finalizzate a rendere più efficiente ed efficace il funzionamento di un dipartimento legale.

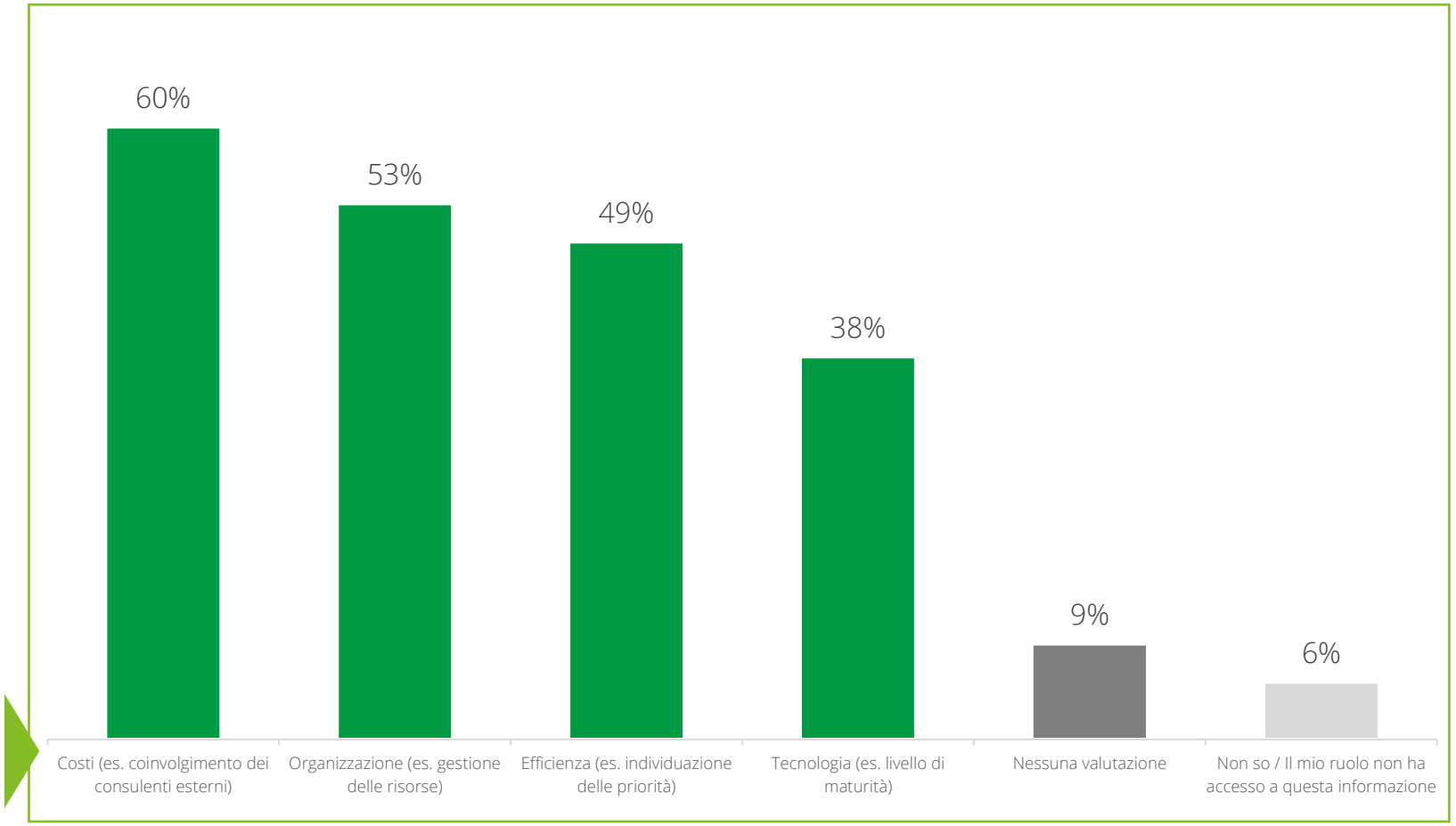
Questo approccio si concentra sull'ottimizzazione delle **risorse**, sull'adozione di **tecnologie** innovative, sulla gestione dei **fornitori** esterni e sul controllo dei **costi**, con l'obiettivo di supportare il team legale nel fornire un **servizio di alto valore** al business.

L'impatto delle legal operations è significativo: esse permettono al dipartimento legale di evolvere da funzione reattiva a partner strategico, contribuendo attivamente agli obiettivi aziendali, grazie ad una gestione più moderna, misurabile e orientata ai risultati.

Sul tema, la V edizione della Survey LMC rivela che **più di 8 intervistati su 10** ha effettuato una **valutazione** delle legal operation dell'ufficio legale negli ultimi due anni.

I risultati più positivi si sono ottenuti in ambito **organizzazione** (es. gestione delle risorse) ed **efficienza** (es. individuazione delle priorità); quelli meno soddisfacenti, invece, nel controllo dei costi e nella tecnologia (es. livello di maturità).

Ambiti legati alle cd. Legal Operations in cui sono state effettuate delle valutazioni negli ultimi 2 anni



La tecnologia nei dipartimenti legali e il ruolo dell'I.A.

Trasformazione e digitalizzazione: due termini diversi, spesso usati come sinonimi, ma che indicano due momenti differenti del percorso evolutivo dei dipartimenti legali.

Chiaramente trasformarsi non vuol dire solo digitalizzarsi, ma senz'altro è la rivoluzione digitale la vera sfida nella trasformazione dei dipartimenti legali. L'introduzione della tecnologia e, in particolare, dell'intelligenza artificiale, generativa o meno (AI e GenAI), nei team legali rappresenta un'opportunità strategica per ridurre i costi, aumentare la produttività e migliorare la qualità del processo decisionale.

La tecnologia, in sintesi, permette ai legali in-house di concentrarsi su ciò che conta davvero: fornire soluzioni di business a problemi legali, anticipare le esigenze, fare parte della strategia aziendale e guidare il cambiamento. Oggi l'intelligenza artificiale è già una realtà concreta in molte aree del business e in alcuni dipartimenti legali più evoluti.

Le applicazioni pratiche sono molteplici: dai chatbot legali interni che forniscono risposte immediate a domande frequenti degli stakeholders, all'automazione del ciclo di vita dei contratti (i cosiddetti CLM), dal matter management al knowledge management, fino all'analisi predittiva per la gestione del rischio e della compliance.

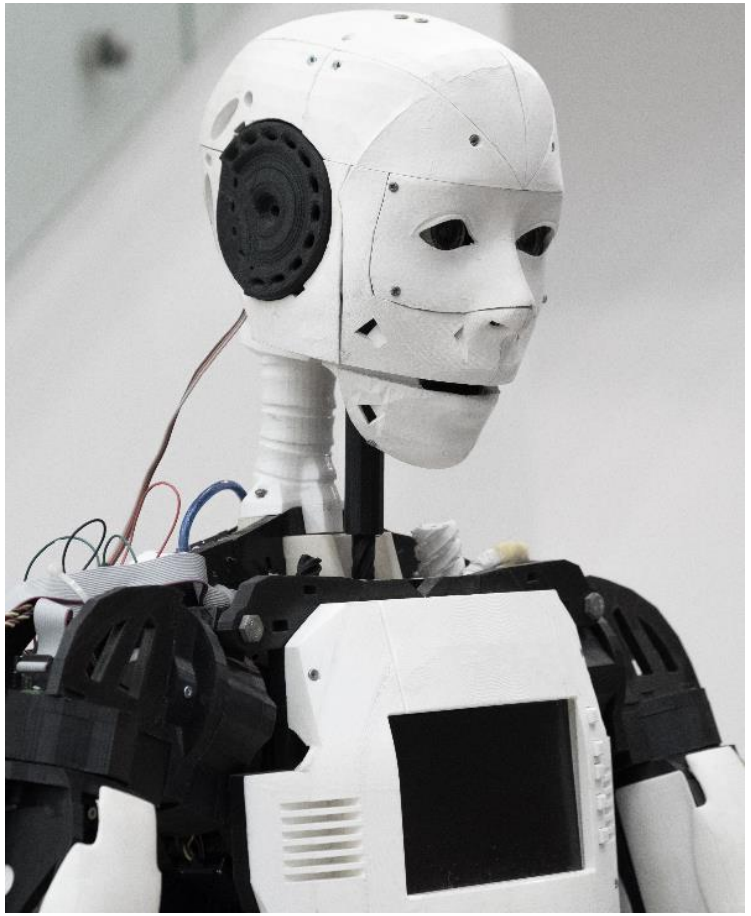
Strumenti basati su machine learning sono in grado di studiare migliaia di precedenti giudiziari e individuare pattern che suggeriscono l'esito più probabile di una causa o di una negoziazione; questo non solo migliora le strategie processuali, ma consente anche di pianificare meglio i costi e il tempo delle risorse legali.

L'intelligenza artificiale nel 2025 non è più una promessa per il futuro, ma una leva di vantaggio competitivo disponibile già oggi. Le organizzazioni che sapranno adottarla in modo strategico saranno quelle più pronte ad affrontare le sfide normative e operative dei prossimi anni.

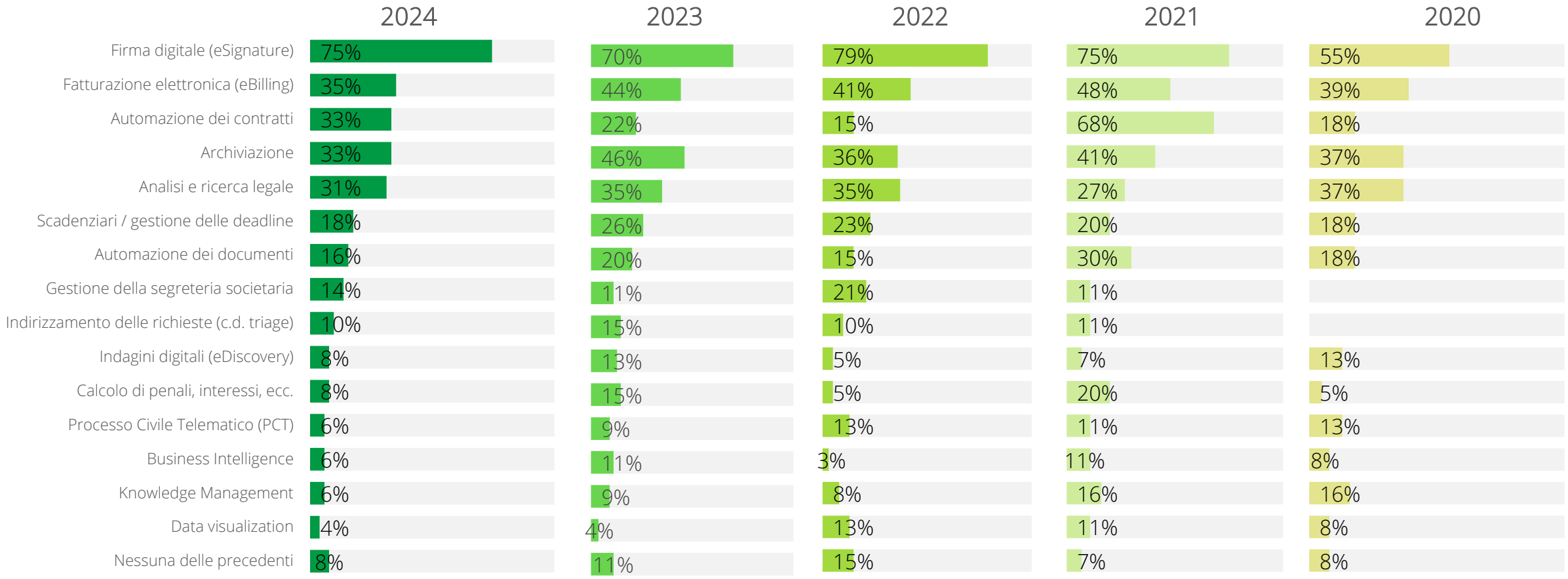
Dalla nostra indagine risulta che i dipartimenti legali italiani intervistati si stanno approcciando con sempre maggior interesse alle tematiche di legal tech. In particolare, trovano grande attuazione strumenti come la firma digitale (citata dal 75% degli intervistati) a cui seguono i tool per la fatturazione elettronica (35%) e i software per l'automazione dei contratti (33%). Più di un terzo degli intervistati, inoltre, utilizza la tecnologia anche per l'archiviazione dei documenti e l'analisi e la ricerca legale; meno diffuse le tecnologie legate al knowledge management (citato solo dal 6% degli intervistati) e al triage delle richieste (10%).

I dati emersi dalla Survey LMC mettono in evidenza un alto livello di soddisfazione da parte dei dipartimenti legali rispetto all'adozione e all'utilizzo di strumenti tecnologici.

Questa soddisfazione non è solo legata alla funzionalità dei singoli tool, ma riflette un cambiamento culturale e strategico più ampio, in cui la tecnologia sta assumendo un ruolo sempre più centrale nel supportare l'efficienza, la trasparenza e la capacità decisionale dei dipartimenti legali.



Trend 2020 – 2024 Utilizzo di tecnologia ad hoc



Le soluzioni più apprezzate spaziano dal knowledge management al PCT alla firma digitale, fino alle piattaforme di e-billing, che abilitano un controllo più accurato sui costi legali e una maggiore accountability verso il business. Anche gli strumenti di business intelligence e i tool di CLM (Contract Lifecycle Management) stanno dimostrando un potenziale trasformativo significativo.

La fonte della tecnologia utilizzata è, nella maggior parte dei casi, di origine esterna all'azienda, anche se non mancano delle tendenze all'utilizzo di proof of concept di matrice aziendale, come nel caso dei tool di automazione dei documenti e di triage delle richieste.

La soddisfazione percepita per i tool di legal tech deriva da più fattori: in primis, dalla capacità della tecnologia di ridurre il carico di lavoro operativo su attività ripetitive o a basso valore aggiunto, liberando risorse per attività strategiche e consulenziali; in secondo luogo, dalla maggiore visibilità sui processi interni e sugli output legali, che consentono una governance più solida e un allineamento più diretto con le aspettative del business.

Inoltre, un elemento determinante per il successo delle soluzioni adottate risiede nelle loro capacità di integrarsi con gli ecosistemi tecnologici esistenti e nella disponibilità di formazione e change management adeguati, che ne facilitano l'adozione su larga scala.

In sintesi, ciò che appare evidente dalla Survey LMC è che la

soddisfazione per la tecnologia dei dipartimenti legali non è tanto legata alla semplice implementazione di nuovi strumenti, quanto piuttosto alla loro capacità di abilitare un'evoluzione del ruolo stesso del dipartimento legale: da business partner a value creator, capace di agire in modalità data driven e predittiva.

In questo contesto è utile distinguere tra il legal tech tradizionale, che comprende strumenti consolidati come piattaforme di contract management, e-billing o document automation, e la GenAI, che si distingue per la capacità di generare contenuti complessi, come bozze contrattuali, pareri o sintesi documentali, partendo da prompt di linguaggio naturale.

L'interesse per la GenAI da parte delle aziende e, quindi, dei dipartimenti legali, è fortissimo. La Survey LMC mostra come oltre il 45% degli intervistati abbia già iniziato a valutare l'applicazione della AI nel dipartimento legale ed oltre il 27% stia già testando dei casi d'uso definiti e attivando i primi esperimenti di proof of concept. Tale dato appare ancora più disruptive se si pone mente al fatto che, solo lo scorso anno, il 44% degli intervistati aveva appena iniziato a parlarne. In sintesi, in un solo anno si è passati da un interesse generico, a dei test concreti e ad una implementazione operativa.

La trasformazione tecnologica e l'efficienza nelle operations in ambito legale sono le aree in cui la GenAI potrebbe avere un impatto significativo.

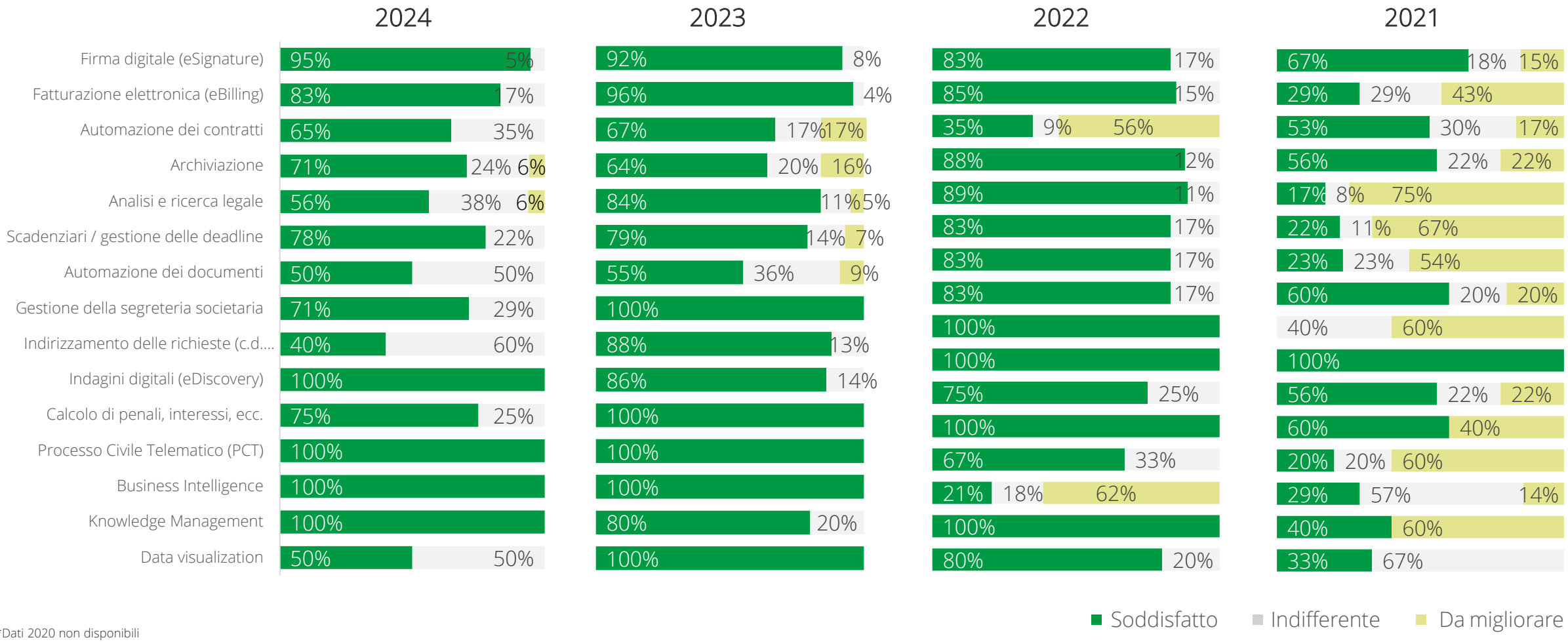
Nell'uso della GenAI, gli intervistati dichiarano di essere preoccupati maggiormente dall'utilizzo etico (59%), dai problemi legati alla privacy (59%) e dalle vulnerabilità tecnologiche (55%).

Affinché l'adozione delle tecnologie legali e della GenAI sia efficace, è fondamentale disporre di una governance tecnologica chiara, di casi d'uso ben definiti e di una cultura organizzativa e dipartimentale pronta ad accogliere il cambiamento.

La fiducia nella tecnologia e il superamento dell'approccio tradizionalista restano, infatti, elementi determinanti per il successo di questi strumenti.

In definitiva, la GenAI non rappresenta una semplice estensione del legal tech, ma una leva di discontinuità che abilita nuovi modelli di lavoro, concorrendo a rafforzare la posizione del dipartimento legale come decisore e partner strategico del business.

Trend 2020* – 2024 Livello di soddisfazione rispetto alla tecnologia utilizzata



*Dati 2020 non disponibili

Conclusioni

A cinque anni dalla sua prima edizione, il Report di Legal Management Consulting si conferma una bussola imprescindibile per comprendere l'evoluzione dei dipartimenti legali nel contesto di una **trasformazione, digitale e non solo**, sempre più accelerata. In questo quinquennio, abbiamo assistito a un **cambiamento profondo** nel modo in cui le funzioni legali operano, con l'adozione crescente di **tecnologie** avanzate che hanno ridefinito **processi, ruoli e competenze**. L'emergere dell'**intelligenza artificiale generativa**, in particolare, rappresenta una svolta epocale, offrendo strumenti capaci di automatizzare compiti complessi, migliorare l'analisi dei dati e supportare decisioni strategiche.

La **trasformazione** dei dipartimenti legali non è più una prospettiva astratta o relegata a realtà pionieristiche: è una **traiettoria concreta**, già in atto, una **freccia già scoccata**, che coinvolge sempre più organizzazioni in modo trasversale e profondo. I risultati di questa Survey confermano con chiarezza che **la funzione legale sta abbandonando la sua storica posizione di presidio per assumere un ruolo sempre più attivo, consapevole e integrato nel disegno strategico aziendale**.

Tuttavia, tutti noi sappiamo che l'efficacia di questi strumenti dipende da un insieme di fattori che vanno oltre la dimensione tecnologica: **governance, formazione, mindset, cultura dell'innovazione, gestione dei processi**. I dipartimenti legali che sapranno affrontare questa evoluzione con apertura, visione e metodo saranno quelli in grado di fare la differenza, non solo in termini di performance interna, ma anche nel rafforzare la propria legittimazione come partner strategici all'interno delle aziende. In un contesto in cui la velocità del cambiamento normativo, la complessità regolatoria e l'interconnessione dei rischi sono in costante crescita, il valore del dipartimento legale e del General Counsel non risiede più soltanto nel garantire la compliance, ma nell'essere un interprete consapevole del cambiamento, in grado di orientarlo e anticiparlo.

Questo Report vuole essere un contributo concreto a questo percorso di trasformazione. Le evidenze raccolte, le esperienze condivise, le prospettive emerse rappresentano una base preziosa per stimolare il confronto, ispirare nuove azioni e rafforzare una comunità di professionisti legali sempre più preparata ad affrontare le sfide del presente e del futuro.

Vogliamo pertanto ringraziare sinceramente tutti i legali in-house e i General Counsel che hanno partecipato alla Survey di quest'anno e degli anni precedenti, offrendo tempo, idee e visione.

Ringraziamo, inoltre, i professionisti di Deloitte Legal e il team di Legal Management Consulting che, in questo quinquennio, hanno contribuito alla diffusione della Survey e alla redazione di questo documento con competenza, rigore e passione. È grazie al contributo di tutti che è possibile costruire **una fotografia autentica** e credibile dello stato dell'arte dei dipartimenti legali italiani, ma soprattutto delineare insieme il **profilo del dipartimento legale in trasformazione**: **tecnologico**, **collaborativo**, **strategico** e, soprattutto, **protagonista del cambiamento**.

Perché non esiste il dipartimento legale perfetto in assoluto, ma esiste certamente il dipartimento legale perfetto per l'organizzazione in cui opera. Il Legal Management Consulting mira a questa perfezione.

Contatti

Alessandro Del Bono
Avvocato | Head of LFT e LMC
Genova
adelbono@deloitte.it

Elena Armini
Avvocato | LMC Senior Specialist
Roma
earmini@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.

©2025 Deloitte Legal Società tra Avvocati a Responsabilità Limitata Società Benefit