



Deloitte Legal

Presentazione Report Survey Legal Management Consulting 2024: un percorso per innovare e per trasformare le sfide in opportunità

19 giugno 2024

Experience the future of law, today

Deloitte Legal in numeri

più di

2.500

professionisti



operanti

in 75+

giurisdizioni

Diamo prospettiva per creare valore

L'approccio multidisciplinare di Deloitte Legal consente di fornire servizi integrati

Coerenti

con una visione d'impresa a 360°



Tecnologici

per una migliore collaborazione e trasparenza

Personalizzati

per il tuo business

Attenti

ai requisiti legali

Aree di attività di Deloitte Legal



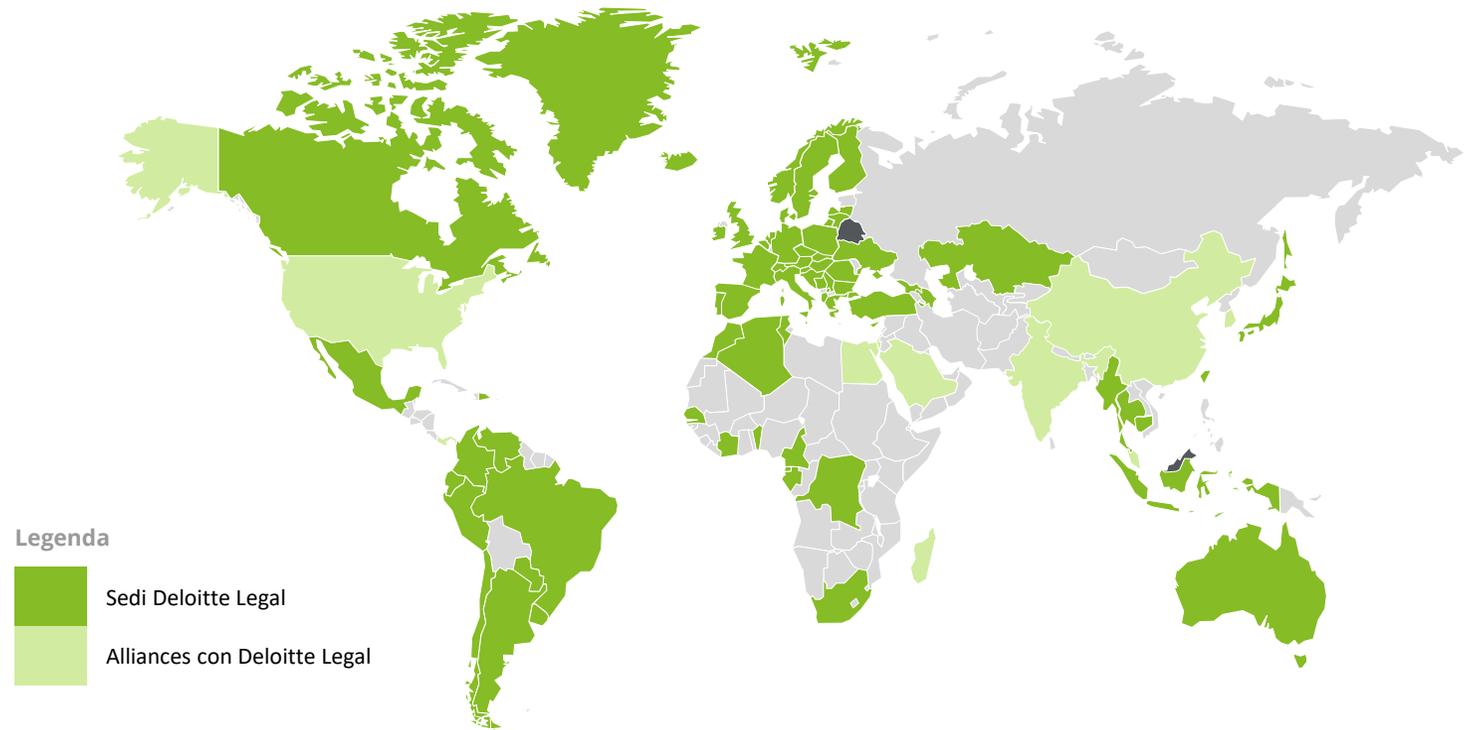
Prospettiva globale

I servizi legali sono tradizionalmente caratterizzati da una visione locale. Deloitte Legal utilizza una prospettiva più ampia e globale, grazie al suo approccio multidisciplinare e alla vasta conoscenza del business e della tecnologia. Deloitte Legal fornisce soluzioni innovative a supporto dei clienti, ridefinendo il concetto di «possibile». Una visione globale applicata a livello locale può offrire gli strumenti necessari ai clienti per comprendere un mondo sempre più complesso. In un solo alleato, il cliente può trovare connessioni infinite.

Coordinamento transfrontaliero e di unico punto di contatto

E' complesso gestire numerosi fornitori di servizi legali in tutto il mondo.

Deloitte Legal è al tuo fianco per comprendere il tuo business e le tue esigenze, coordinare le attività a livello globale e aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi.



Pratiche legali Deloitte

1. Albania
2. Algeria
3. Argentina
4. Armenia
5. Australia
6. Austria
7. Azerbaigian
8. Belgio
9. Benin
10. Bosnia
11. Brasile
12. Bulgaria
13. Cambogia
14. Camerun
15. Canada
16. Chile
17. Colombia
18. Costa Rica
19. Croazia
20. Cipro
21. Repubblica Ceca.
22. Dem Rep del Congo
23. Danimarca
24. Ecuador
25. *Egitto*
26. El Salvador
27. *Emirati Arabi Uniti*
28. Guinea Equatoriale
29. Finlandia
30. Francia
31. Gabon
32. Georgia
33. Germania
34. Grecia
35. Guatemala
36. Honduras
37. RAS di Hong Kong, Cina
38. Ungheria
39. *India*
40. Indonesia
41. Irlanda
42. Islanda
43. *Israele*
44. Italia
45. Costa d'Avorio
46. Giappone
47. Kazakistan
48. Kosovo
49. Lettonia
50. Lituania
51. *Madagascar*
52. *Malesia*
53. Malta
54. Messico
55. Montenegro
56. Marocco
57. Myanmar
58. Birmania
59. Olanda
60. Nicaragua
61. Norvegia
62. Paesi Bassi
63. Panama
64. Paraguay
65. Perù
66. Polonia
67. Portogallo
68. Regno Unito
69. Repubblica Dominicana
70. Romania
71. Senegal
72. Serbia
73. Singapore
74. Slovacchia
75. Slovenia
76. Stati Uniti
77. Sud Africa
78. Sud Corea
79. Spagna
80. Svezia
81. Svizzera
82. Taiwan
83. Tailandia
84. Tunisia
85. Turchia
86. Ucraina
87. Uruguay
88. Venezuela

Deloitte Legal

In Italia

Deloitte Legal



22 Partners
25 Of Counsels



Associates/
Senior Associates
141

Managing
Associates
39



Lawyers/
Trainee Lawyers
35



in2law



2 CEOs



Managers
2

Directors
12



in2lawyers
80



250+
professionisti



9 Sedi

1 *Ufficio



Bari
Bologna
Firenze
Genova
Milano

Padova
Roma
Torino
Catania
* Pescara

Le principali sfide degli uffici legali di oggi

Fattori interni ed esterni spingono le aziende a considerare l'implementazione di un nuovo modello operativo legale



L'ultimo decennio è stato un periodo di **grandi cambiamenti** per i professionisti legali interni.

I legali in-house devono affrontare una pressione crescente per vincere le **sfide aziendali attuali e future** e confrontarsi con un panorama normativo complesso e in continua evoluzione.

66
99

Perché i nostri Clienti cercano soluzioni innovative

«Abbiamo bisogno di una migliore visione del business per **gestire in modo proattivo i rischi legali**»

«Abbiamo bisogno di **soluzioni digitali per gestire meglio i dati** e supportare il business per una **maggiore velocità di risposta ai bisogni del mercato**»

«Dobbiamo **migliorare l'efficienza** attraverso l'uso di nuove tecnologie e processi»

«Dobbiamo **fare di più, con meno**»

«Quale **soluzione tecnologica**, tra le tante disponibili sul mercato, è la più appropriata?»

«Il nostro team legale è **sovraccarico**»

«Dobbiamo integrarci meglio nella **strategia** e nel **processo decisionale**»

Insights – 2023 ACC CHIEF LEGAL OFFICERS SURVEY

- **COMPETENZE TRASVERSALI E CARICO DI LAVORO:** Oltre alla funzione legale, almeno il 20% dei CLO supervisiona anche una o più funzioni (es. Compliance)
- **LEGAL OPERATIONS:** I CLO indicano le legal operations come l'iniziativa principale (70%), seguita dall'individuazione del giusto modello di sourcing di servizi legali (45%) e dalla minimizzazione dei costi (43%).
- **SFIDE LEGALI:** Il 66% dei CLO ha dichiarato che una delle principali sfide per il futuro riguarda la conoscenza e il rispetto delle normative specifiche del settore.

Acc Association of Corporate Counsel

Perspectives

I legali interni sono chiamati a trovare un equilibrio tra la risoluzione di **complesse questioni giuridiche**, la gestione di **budget e risorse ridotti**, la gestione proattiva dei rischi legali: attività che richiedono un set di **competenze nuove e specifiche**, che non fanno necessariamente parte del bagaglio di un ottimo legale.



I driver del Legal Management Consulting (LMC)

Una serie di eventi può innescare la necessità di trasformare il modello operativo legale



Vantaggi, opportunità e enabler

I servizi di Legal Management Consulting (LMC) sono essenziali non solo per ottimizzare l'efficienza operativa del dipartimento legale, ma anche per migliorare alcuni aspetti più generali dell'azienda

DIPARTIMENTO LEGALE

*I servizi LMC aiutano il dipartimento legale a ottimizzare le risorse, ridurre i costi e fornire un **supporto strategico***

- VANTAGGI**
- Maggiore tempo a disposizione per servizi a alto valore aggiunto
 - Partecipazione alla strategia aziendale
 - Influenza del dipartimento legale

OBIETTIVI

- Evitare l'ampia casistica dei rischi legali
- Prevenire coni d'ombra
- Scongiorare il contenzioso



Ottimizzazione dei processi
Innovazione tecnologica
Sistema di controllo efficiente

CEO / AD

*I servizi LMC forniscono una gestione legale più efficiente e strategica, allineata con gli **obiettivi aziendali***

- VANTAGGI**
- Aumento potenziale dei clienti
 - Ottimizzazione dei margini e dei ricavi
 - Apertura del business su nuovi mercati
 - Sostenibilità ambientale, sociale e di governance

OBIETTIVI

- Ridurre gli ostacoli alle attività aziendali
- Prevenire conseguenze penali
- Evitare sanzioni amministrative

CFO

*I servizi LMC contribuiscono a **ridurre i rischi finanziari** e a garantire la conformità normativa*

- VANTAGGI**
- Maggiore tempo a disposizione per strategie finanziarie
 - Dati più affidabili per le analisi
 - Informazioni più precise e accurate

OBIETTIVI

- Aumentare la precisione della reportistica
- Prevenire conseguenze penali
- Evitare sanzioni amministrative



ESG
Sistema di controllo efficiente

Le fasi dei Progetti LMC

Il nostro team esegue una **valutazione approfondita dello stato attuale del dipartimento legale** nel suo complesso o su questioni specifiche.



1. Assess

Per attuare la visione strategica e le priorità, supportiamo il Cliente nell'**esecuzione quotidiana del piano d'azione**, oltre che nella **gestione generale del progetto** e nella **comunicazione con le parti interessate**.



2. Design



3. Execute

Aiutiamo il Cliente a **stabilire una visione a lungo termine per il dipartimento**. Il risultato è un'analisi dettagliata del «gap» che separa lo stato attuale da quello desiderato e un piano d'azione per portare al successo le priorità individuate.

Il team LMC di Deloitte Legal lavora con Clienti che hanno deciso di abbracciare fattori dirompenti come la tecnologia in rapida evoluzione, la globalizzazione e un panorama normativo in continua evoluzione.

Con la giusta visione e il giusto approccio, questi fattori esterni offrono ai team legali in-house l'opportunità di emergere come partner dei più alti livelli delle loro organizzazioni, promuovendo iniziative strategiche e facendo emergere il valore creato in tutte le aree geografiche e nelle unità di business.



I servizi di Legal Management Consulting

Un progetto LMC completo si suddivide generalmente in 6 fasi, ma è possibile una modulazione ad hoc in base alle esigenze del Cliente

Progetti LMC completi

Current State Assessment

1

Il Report CSA può includere focus quali:

- Coinvolgimento degli stakeholder (clienti legali e interni)
- Catalogo dei servizi legali
- Analisi del rischio legale
- Analisi delle attività
- Analisi dei costi

Benchmarking

2

Il Report di Benchmarking consiste in una comparazione tra lo stato attuale «as is» con i benchmark di settore e con le best practices locali e internazionali, quali:

- Deloitte
- ACC
- CLOC
- Gartner / Forrester

Gap Analysis

3

Il Report di Gap Analysis identifica i maggiori gap tra lo stato attuale «as is» e i benchmark/best practices di settore e può includere elementi specifici quali:

- FTE legali
- Soluzioni tecnologiche del team legale
- Servizi legali forniti

Strategy Refresh

4

Lo Strategy Refresh consiste in una sessione ad hoc con il GC e/o il CEO per l'aggiornamento della strategia del dipartimento legale, inclusi elementi quali:

- Vision
- Mission
- Mandato
- Obiettivi strategici

Legal Operating Model

5

Il nuovo modello operativo legale di riferimento viene disegnato insieme al Cliente e può includere elementi quali:

- Struttura organizzativa
- Persone
- Processi
- Tecnologia
- KPI

Action Plan

6

Le iniziative volte all'attivazione del modello operativo e all'implementazione della nuova struttura vengono priorizzate mediante criteri quali:

- Facilità di implementazione
- Tempo e risorse necessari per l'implementazione

Altri servizi LMC

Software selection

Tramite una software selection mirata, ai General Counsel e ai team legali viene fornito il supporto necessario per approcciarsi al mondo dei legal tech tools, con diverse finalità:

- Capire e esplorare il mercato
- Mappare i processi legali
- Individuare la migliore soluzione tecnologica

Legal Project Management

Deloitte Legal fornisce ai General Counsel e ai team legali il supporto necessario per gestire progetti interni o particolari esigenze legali, una tantum o in modo continuativo, incluse attività quali:

- Gestione dei Progetti interni o di esigenze particolari del Dipartimento Legale
- Labs

Analisi e riduzione spesa legale

Tramite una analisi dettagliata della spesa legale, ai General Counsel e ai team legali viene fornito il supporto necessario per raccogliere i dati e strutturarli con l'obiettivo ultimo di individuare le migliori opportunità di riduzione dei costi, incluse attività quali:

- Analisi
- Prioritizzazione e azione

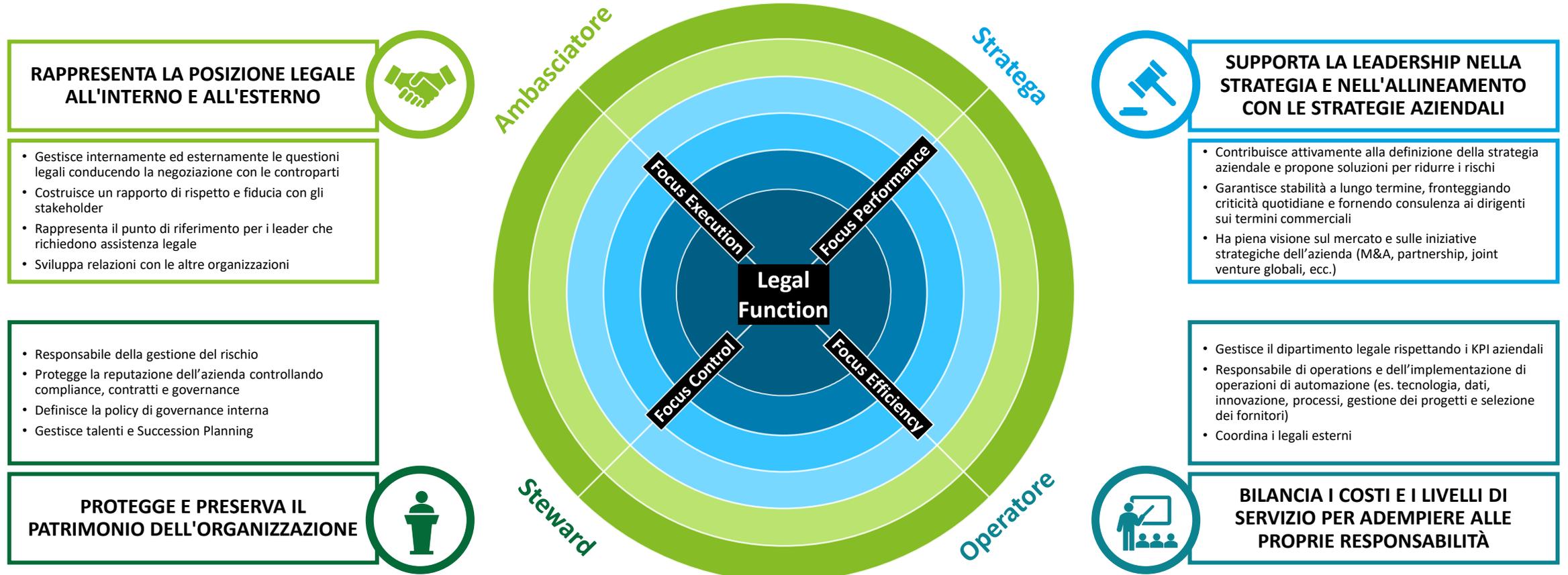
Analisi dei processi

Deloitte Legal fornisce ai General Counsel e ai team legali il supporto necessario per effettuare una analisi dei processi interni, come attività a sé stante o come parte di una più ampia pianificazione strategica, inclusi i seguenti servizi:

- Mappatura dei processi
- Analisi dei processi
- Disegno dei processi

I 4 archetipi del General Counsel...

Nell'ambito delle riflessioni sull'evoluzione del modello operativo della funzione legale, è necessario inquadrare chiaramente l'archetipo a cui si ispira la funzione, per definire le aspettative del resto dell'organizzazione nei suoi confronti, valutare l'allineamento tra il modello definito e le esigenze aziendali ed evitare incertezze o inefficienze



...e il tempo del General Counsel

Per avere successo in questo ruolo, il GC dovrebbe dividere il suo tempo tra i 4 archetipi: Ambasciatore, Stratega, Operatore e Steward. Sebbene sia un esercizio utile pensare al proprio ruolo utilizzando questo framework, nella routine quotidiana della vita del GC, la delineazione dei compiti non è sempre così chiaramente segmentata

Spesso le priorità di un GC abbracciano due o più archetipi.
Di seguito sono elencate le cinque priorità più citate dai dirigenti legali

Uno studio di Deloitte suggerisce che la maggior parte degli AD e dei CdA desidera che i nuovi dirigenti trascorrono circa il 60-70% del loro tempo negli archetipi ambasciatore e stratega, con il restante 30-40% nelle categorie steward e operatore. Tuttavia, nella pratica, il tempo dedicato a ciascun archetipo risulta diverso:



Sviluppare le relazioni interne con gli **stakeholder**



Gestire il «**legal talent**»



Allineare le priorità e le risorse legali con la **strategia aziendale**



Gestire il **rischio** e l'approccio normativo



Ottimizzare il **modello operativo legale** e la struttura

GC nuovo nel ruolo	Tempo attuale	Tempo target
Ambasciatore	18%	31%
Stratega	20%	33%
Steward	35%	23%
Operatore	27%	13%

GC con esperienza	Tempo attuale	Tempo target
Ambasciatore	21%	31%
Stratega	30%	34%
Steward	31%	24%
Operatore	18%	11%

Il Report Survey LMC 2024 – IV edizione

La Survey LMC 2024 analizza tendenze e best practice nel settore legale in-house, offrendo alle aziende strumenti per migliorare l'efficienza operativa e l'adozione di tecnologie innovative. Inoltre, favorisce il benchmarking tra le organizzazioni, aiutandole a rimanere competitive e allineate agli standard del settore



Legal Management Consulting | Report Survey 2024

Prefazione

Stiamo imparando giorno per giorno che la trasformazione di un dipartimento legale è una questione di cambiamento culturale e di mentalità, non potendosi ridurre alla sola implementazione di nuove tecnologie o processi.

Le indagini che abbiamo svolto negli anni passati hanno rivelato una comunanza di ostacoli che spesso frenano gli sforzi di innovazione di un dipartimento legale, dalla lotta per ottenere budget adeguati, passando per la difficoltà di aggiornarsi continuamente a portare avanti l'operatività quotidiana, alla complessità di dimostrare al management un immediato ritorno sull'investimento.

Chi sta riuscendo a cambi tuttavia, ha una caratteristica sempre presente: una vis chiara e una leadership d

Tramite questa Survey e con i nostri studi sui dipartimenti legali, vogliamo come i Chief Legal Officer (CLO), i General Counsel (GC) e i loro team possano acque turbolente della realtà attuali grande successo.

Grazie alla nostra esperienza e agli settore, abbiamo identificato alcuni fondamentali per una trasformazione

- Una strategia chiara.
- Priorità definite.
- Un modello operativo efficiente
- Processi comprensibili e fluidi.
- Collocazione delle persone giu appropriati.

Questi elementi, combinati con una aperta al cambiamento, possono fo base per superare le sfide e realizza potenziale del dipartimento legale.



Legal Management Consulting | Report Survey 2024

Legal Management Consulting

Il catalizzatore dell'innovazione lega



Il Legal Management Consulting rappresenta una proposta di mirata a rivoluzionare la gestione dei dipartimenti legali, apert loro capacità di operare con tempo ed effort. Questo inn Deloitte Legal permette ai di trasformarsi in attori chiave aziendale, passando da sem controllo dei rischi a veri e p strategici che contribuiscono creazione di valore.

Il modello di Legal Management ideato da legali per legali in specialisti di Deloitte a livello supporta i General Counsel, i Direttori Legali e i responsabili nell'adeguamento dei loro t moderne del mercato.

Utilizzando al meglio le abili risorse, LMC mira a ridurre incrementare l'efficienza, va aggiornando i processi e se tech tools più aderenti al ca Applicando questa metodol legal si evolve: supera un a per adottarne uno proattivo anticipando problematiche

Legal Management Consulting | Report Survey 2024

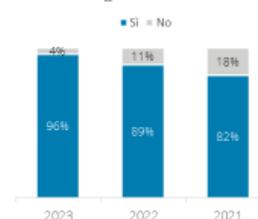
Introduzione, informazioni generali e note metodologiche

L'indagine annuale di Deloitte Legal sulla realtà legale in house mostra come i dipartimenti legali italiani stiano trasformando le sfide in opportunità, adattandosi e innovando in risposta ai cambiamenti globali e alle pressioni del mercato.

L'indagine è stata condotta su un campione di aziende italiane; la maggior parte degli intervistati lavora per aziende con sede nella regione nord-occidentale del Paese. Il settore più rappresentato nella IV edizione della Survey LMC è il Consumer, ma cresce anche la quota di settore di FSI (Financial Services Industries) e TMT (Telecommunication, Media and Technologies). Rispetto agli scorsi anni, inoltre, è aumentata la partecipazione alla Survey LMC da parte delle grandi aziende.

Quasi tutti gli intervistati dichiarano che l'azienda per cui lavorano ha un dipartimento legale interno. In media, vi lavorano più di 10 FTE (Full Time Equivalent), di cui oltre 4 dedicate all'ambito delle Legal Operations. Il numero dei componenti del team legali, nella maggior parte dei casi, è rimasto invariato nel corso dell'ultimo anno. Il team dei dipartimenti legali italiani che hanno risposto alla Survey è composto principalmente da persone con più di 10 anni di esperienza che operano principalmente presso la sede legale della Società.

Attuale presenza di un ufficio legale in-house



Numero FTE

Valore medio FTE ufficio legale: **10,5**

Valore medio FTE dedicate all'ambito delle Legal Operations: **4,4**

Anni di esperienza FTE attualmente impiegati nell'ufficio legale

1-3 anni di esperienza: **1,6**

4-6 anni di esperienza: **2,1**

7-9 anni di esperienza: **2,8**

Oltre 10 anni di esperienza: **4,0**

Variazione numero FTE negli ultimi 12 mesi



Assegnazione FTE rispetto alla localizzazione?

Direzione Affari Legali presso la sede legale della Società: **77%**

Altre divisioni aziendali presso la sede legale della Società: **3%**

Direzione affari legali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/mondo: **15%**

Altre divisioni aziendali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/mondo: **5%**

Introduzione, informazioni generali e note metodologiche

Attuale presenza di un ufficio legale in-house



Numero FTE

Valore medio FTE ufficio legale **10,5**

Valore medio FTE dedicate all'ambito delle Legal Operations **4,4**

Anni di esperienza FTE attualmente impiegati nell'ufficio legale

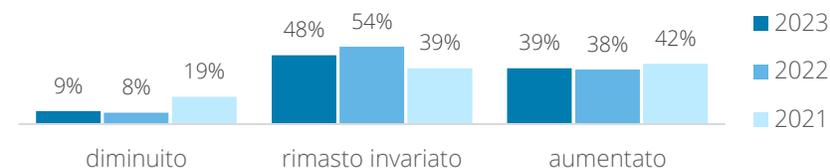
1-3 anni di esperienza **1,6**

4-6 anni di esperienza **2,1**

7-9 anni di esperienza **2,8**

Oltre 10 anni di esperienza **4,0**

Variatione numero FTE negli ultimi 12 mesi



Assegnazione FTE rispetto alla localizzazione?

Direzione Affari Legali presso la sede legale della Società **77%**

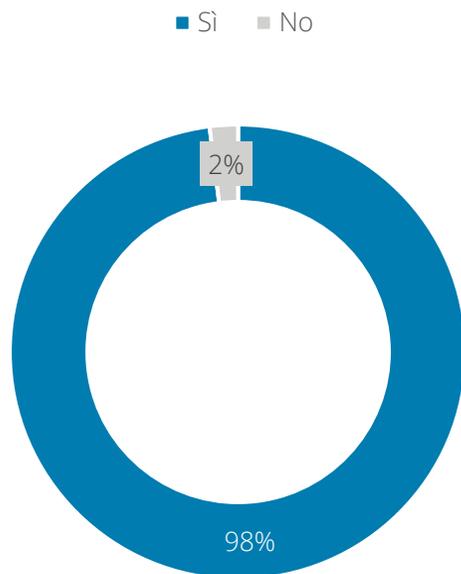
Altre divisioni aziendali presso la sede legale della Società **3%**

Direzione affari legali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/mondo **15%**

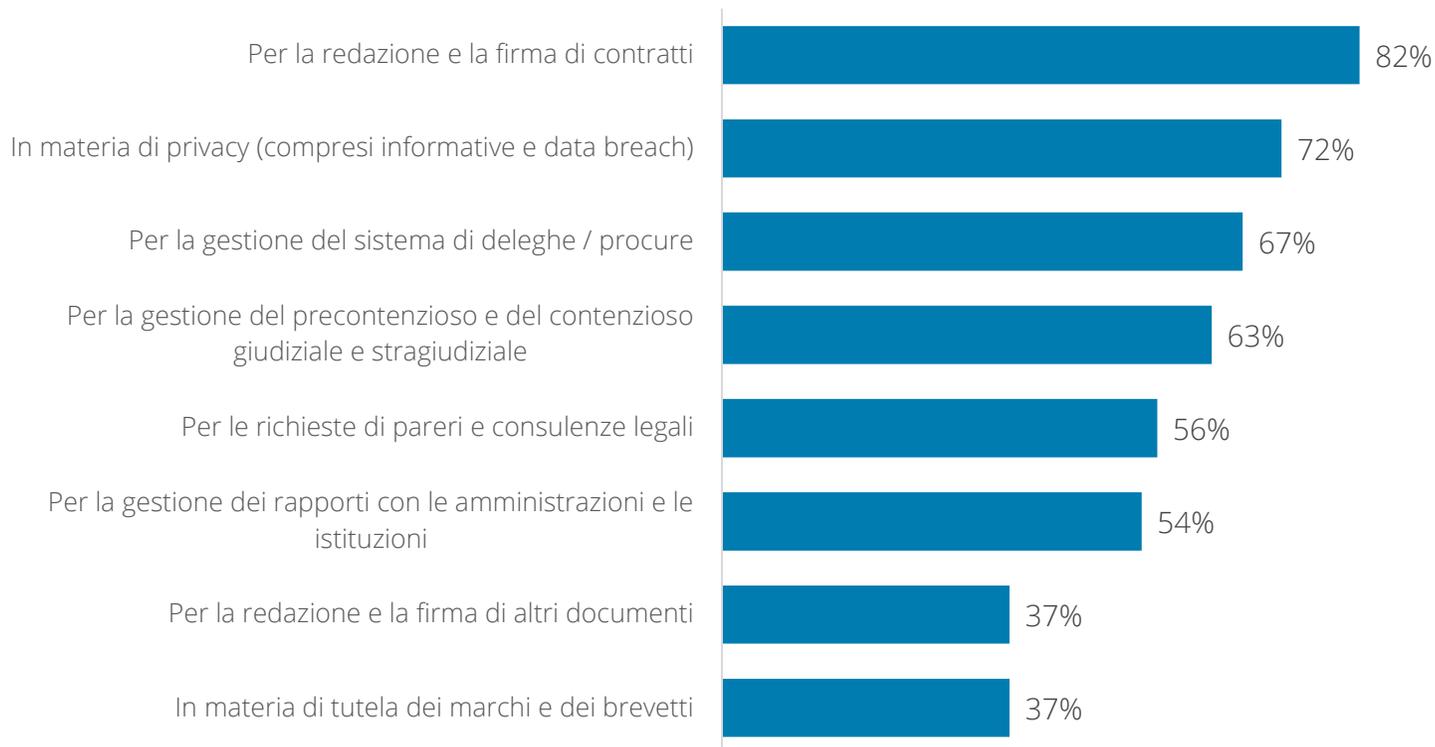
Altre divisioni aziendali in ciascuna sede locale in tutto il territorio/mondo **5%**

Modelli di governance

Attuale presenza di policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale



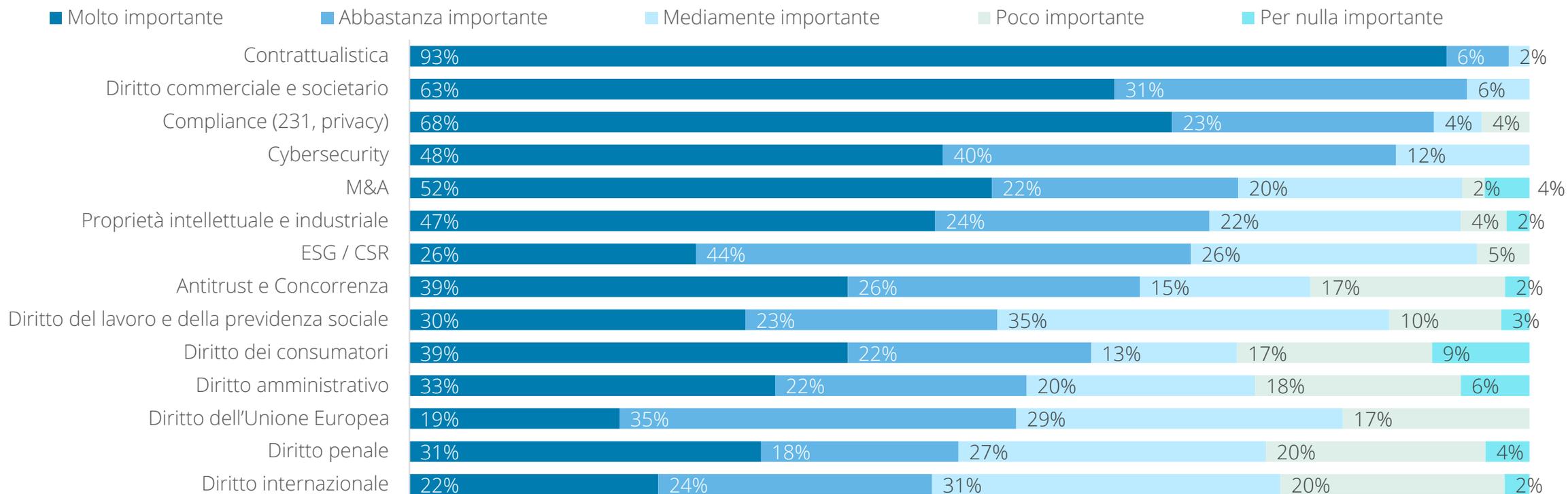
Aree in cui sono in vigore le policy e procedure documentate specifiche dell'ufficio legale



89% Presenza di policy e procedure documentate di altre funzioni che prevedono l'intervento della funzione legale in-house

Ruoli e responsabilità

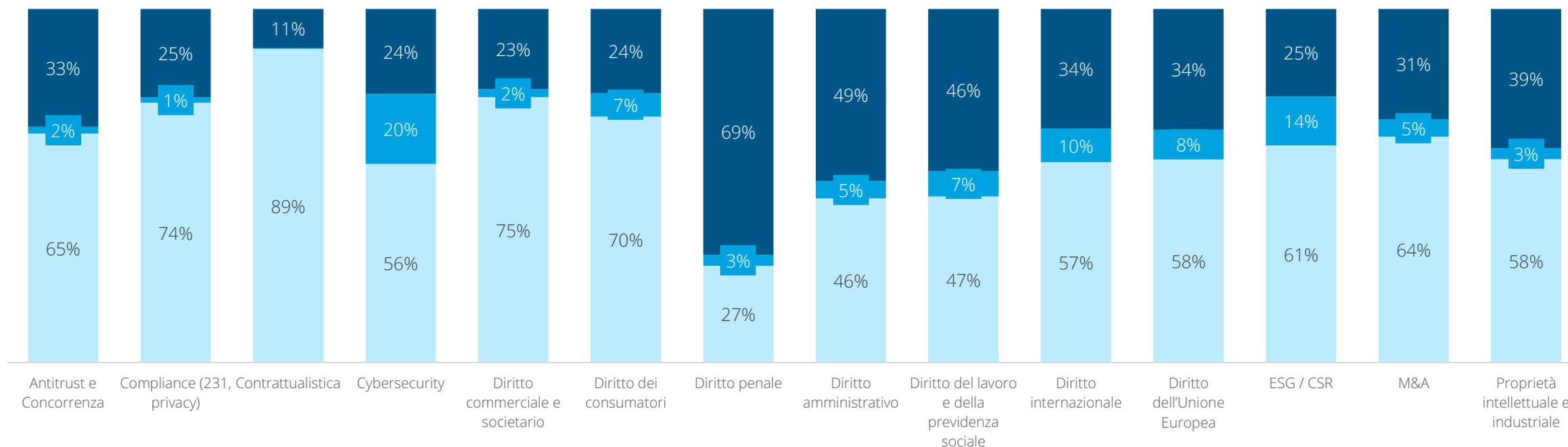
Importanza degli ambiti di attività coperti dal dipartimento legale



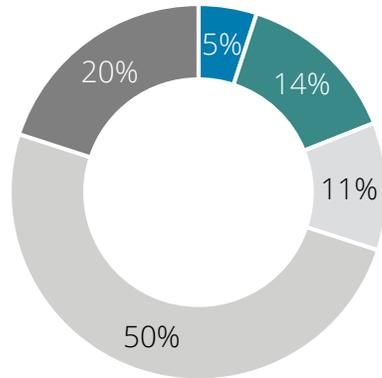
Strategie di sourcing

Modalità di svolgimento delle attività del dipartimento legale

■ % prestazioni interne ■ % ALSP ■ % outsourcing

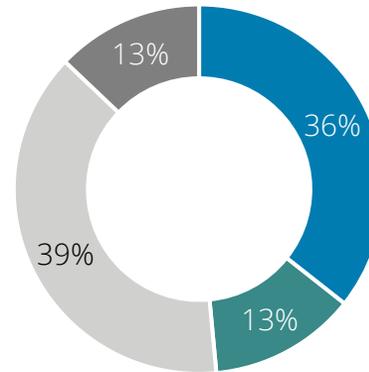


Utilizzo di servizi di Legal Process Outsourcing (LPO) per scopi legali



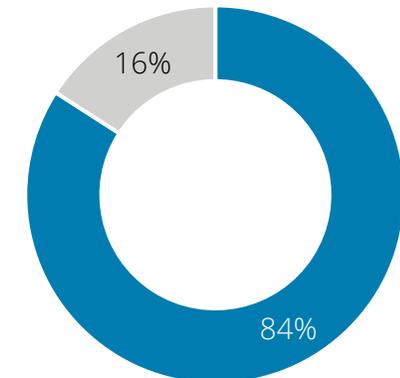
- Sì, attualmente
- No, ma ne stiamo valutando l'utilizzo
- No, solo in passato
- No, e non ne sentiamo l'esigenza
- Non so

Utilizzo di shared services o centri di eccellenza in altre aree di attività



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

Utilizzo di un panel di fornitori di servizi legali



■ Sì ■ No

Numero fornitori nel panel

19,7

Numero fornitori nel panel a cui ci si rivolge effettivamente

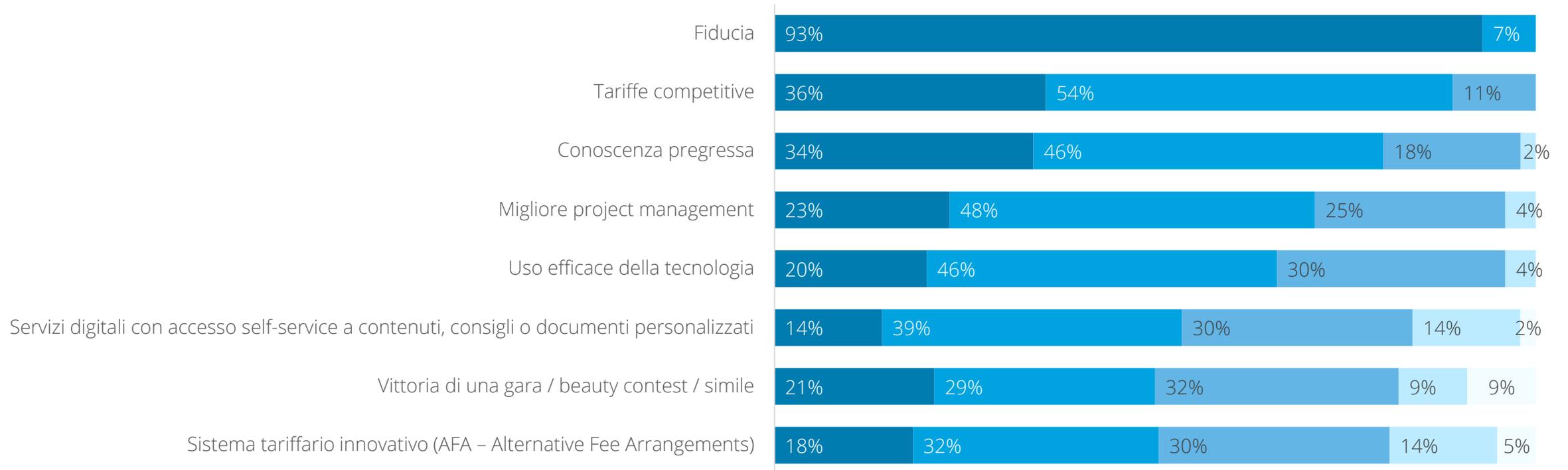
13,8

Numero fornitori al di fuori del panel a cui ci si rivolge

10,9

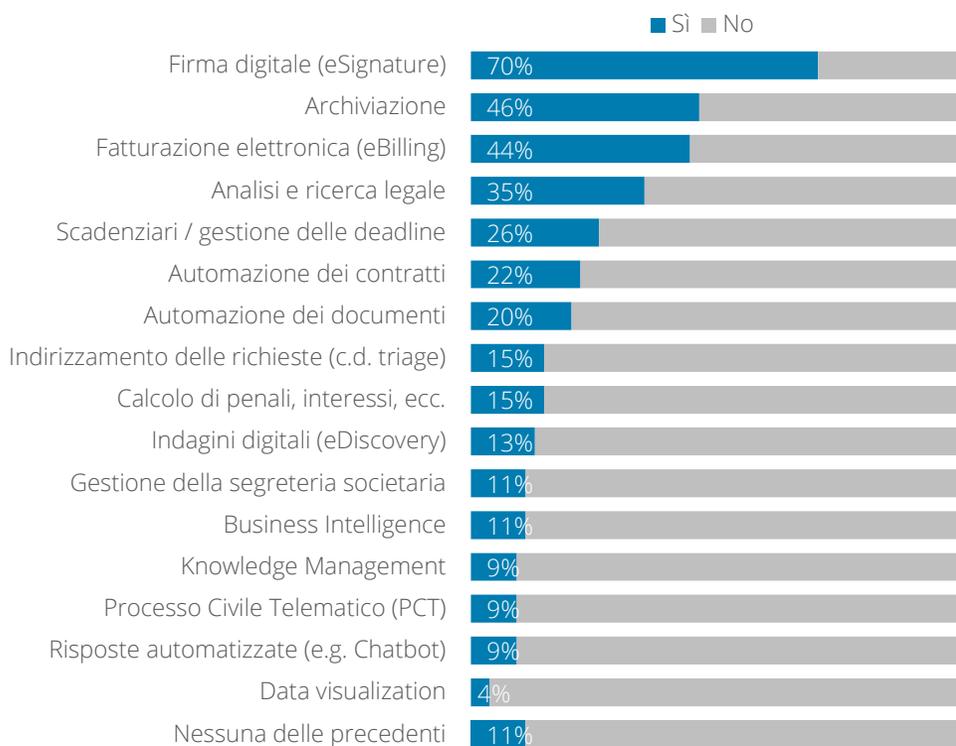
Aspetti importanti nell'affidamento di un incarico ad un fornitore esterno di servizi legali

■ Molto importante
 ■ Abbastanza importante
 ■ Mediamente importante
 ■ Poco importante
 ■ Per nulla importante

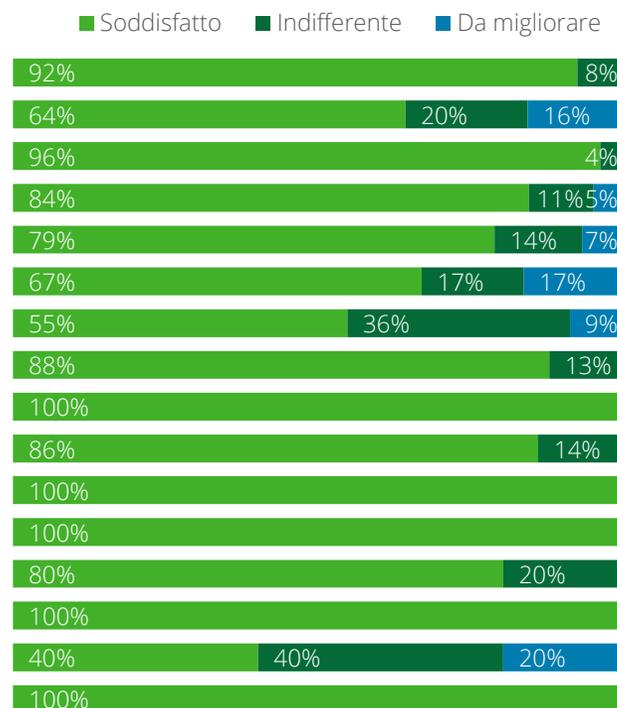


Tecnologia nel dipartimento legale e ruolo dell'Intelligenza Artificiale

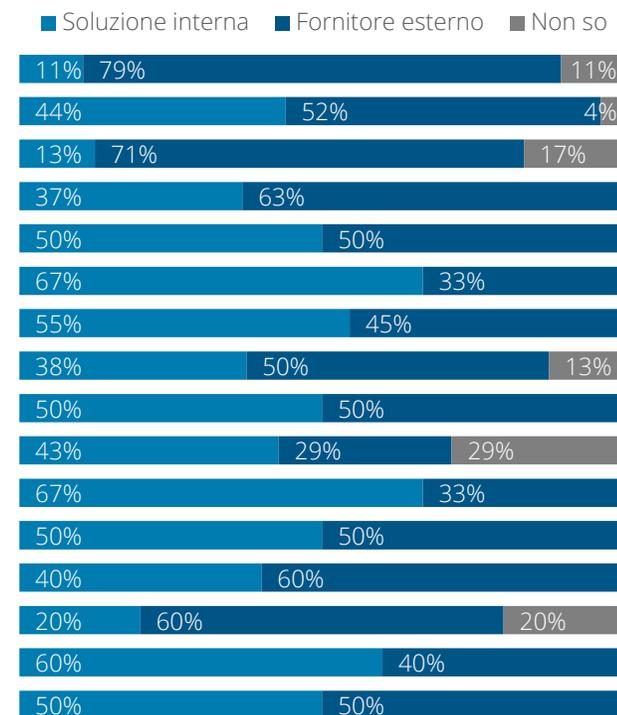
Utilizzo di tecnologia ad hoc per le seguenti attività dell'ufficio legale



Livello di soddisfazione rispetto alla tecnologia utilizzata

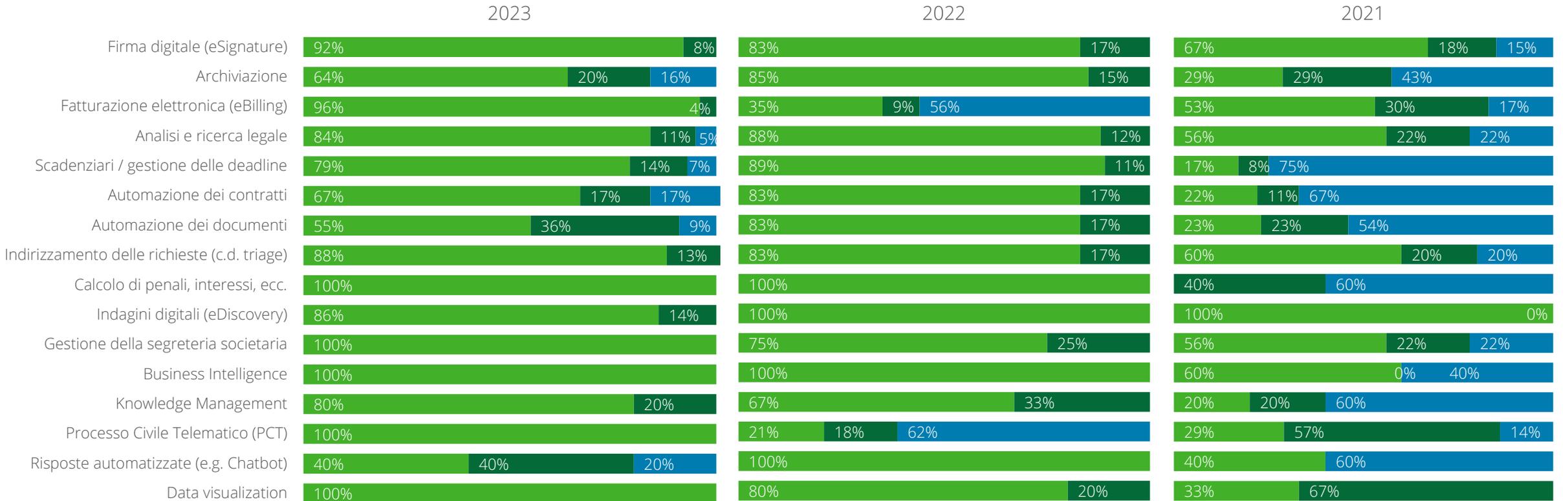


Fonte della tecnologia utilizzata



Livello di soddisfazione rispetto alla tecnologia utilizzata

■ Soddisfatto ■ Indifferente ■ Da migliorare



TEAM



Deloitte Legal Team



Carlo Gagliardi
Managing Partner
Lawyer
Deloitte Legal
Italy

+39 02 83 32 42 44
cagagliardi@deloitte.it



Alessandro Del Bono
Head of LMC
Lawyer
Deloitte Legal
Italy

+ 39 01 05 31 78 32
adelbono@deloitte.it



Elena Armini
Senior Associate
Lawyer
Deloitte Legal
Italy

+ 39 06 48297811
earmini@deloitte.it



Annalisa Olivieri
Associate
Lawyer
Deloitte Legal
Italy

+39 01 05 31 78 05
anolivieri@deloitte.it



Francesco Raia
Business and Data Analyst
Deloitte Legal
Italy

+39 01 05 31 71 50
fraia@deloitte.it



Antonio Iurilli
Legal Project Manager
Deloitte Legal
Italy

+39 01 05 31 78 91
aniurilli@deloitte.it

GRAZIE



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Legal means the legal practices of Deloitte Touche Tohmatsu Limited member firms or their affiliates that provide legal services. For legal, regulatory or other reasons not all member firms provide legal services.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, legal, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.