


Gli esiti di un sondaggio ACC e
Wolters Kluwer dimostrano che avere
un dipartimento di legal operations
all'interno della direzione affari legali
porta vantaggi su tutte le practice

LE LEGAL OPERATIONS FANNO LA DIFFERENZA





Sebbene il valore delle *legal operations* (*legal ops*) sia innegabilmente alto, la funzione ha ancora ampi margini di crescita nelle direzioni affari legali di tutto il mondo. Chi ha optato per un team specificatamente dedicato al funzionamento della macchina legale aziendale, e dunque per le *legal ops*, ne trae vantaggi in termini di efficienza dei servizi offerti. Chi invece non possiede una divisione organizzativa che gestisce processi e attività rimane più indietro su tutti i fronti.

Sono alcune tra le principali evidenze del “2020 *Legal Operations Maturity Benchmarking Report*” realizzato dall’Association of Corporate Counsel (ACC) – l’associazione internazionale dei giuristi d’impresa più grande al mondo che conta oltre 45mila membri ed è presente in 85 Paesi – in partnership con Wolters Kluwer. Lo studio, che misura la maturità dei dipartimenti legali (con un indice che va da zero a cento), analizza i dati raccolti da 316 direzioni affari legali di varie dimensioni (da uno a centinaia di giuristi d’impresa), in 29 Paesi (tra cui l’Italia) e 24 settori di attività, identificando 15 funzioni chiave (vedi box dedicato) e 92 sottofunzioni.

IL VALORE AGGIUNTO

Le direzioni affari legali che hanno al proprio interno almeno una risorsa dedicata alle *legal operations* presentano un tasso di maturità superiore rispetto a quelle che non prevedono la *practice* in tutte le materie di attività seguite dalla direzione affari legali (vedi Fig.2). In presenza di personale che segue le *legal ops*, il tasso di

»»

LE LEGAL OPERATIONS SECONDO ACC

Per ACC le legal operation sono le attività incentrate sull'ottimizzazione dei servizi legali di un'azienda. La disciplina delle legal operation è radicata nelle fondamenta aziendali e fa leva su processi, dati e tecnologia. Si tratta di un'attività progettata per creare coerenza e promuovere l'efficienza e il valore della funzione legale. ▣

maturità del dipartimento affari legali aumenta in media di 0,8 punti per ciascuna practice. Un fenomeno che secondo **Nathan Cemenska**, director of legal operations and industry insights della divisione ELM Solutions di Wolters Kluwer, si spiega considerando che: «i lavoratori ottengono risultati migliori quando si specializzano in una disciplina piuttosto che cercare di fare tutto per tutti. Le attività tipiche delle legal operations, come il controllo dei costi e l'efficientamento dei processi, sono sempre presidiate da qualcuno. Ma a meno che non ci sia un professionista dedicato a questi compiti, chi si trova a svolgerli deve dividere il proprio tempo e non riesce ad affinare le proprie competenze su questi aspetti. A volte, è sopraffatto da altre cose e procrastina o non fa queste attività».

Osservando i dati, è interessante notare che l'impatto positivo maggiore della presenza delle legal operations si registra proprio nelle attività più strettamente legali: compliance ed ediscovery & litigation management. Su queste practice infatti l'incidenza del miglioramento è pari in media rispettivamente a 1,12 e 1,18 punti. «Sono aree in cui i dipartimenti legali hanno maggiori esperienze e opportunità per sviluppare le migliori pratiche. Conoscono il terreno su cui si muovono e sanno cosa vogliono, dunque le legal ops possono semplicemente intervenire fornendo quanto richiesto», commenta

Cemenska.

Il minore impatto, anche se si vede comunque un miglioramento nel caso in cui almeno una risorsa è dedicata alle legal ops, è nella gestione dei contratti e nel knowledge management, dove il miglioramento in presenza della funzione è mediamente di 0,30 e 0,44 punti. «Sono discipline meno consolidate rispetto ad altre in termini di best practice. Le persone non sono sempre in grado di escogitare un piano per risolvere questi problemi, quindi avvalersi delle legal operations potrebbe essere utile. La gestione

LE 15 FUNZIONI CHIAVE DI UNA DIREZIONE AFFARI LEGALI SECONDO ACC



ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT

LIVELLI DI MATURITÀ DELLE FUNZIONI AFFARI LEGALI

STADIO INIZIALE		STADIO INTERMEDIO		STADIO AVANZATO		N/A
1	2	3	4	5	6	-

1. Il livello di maturità è allo **stadio iniziale**
2. Il livello di maturità è allo **stadio iniziale** e sta passando allo stadio intermedio
3. Il livello di maturità è allo **stadio intermedio**
4. Il livello di maturità è allo **stadio intermedio** e sta passando allo stadio avanzato
5. Il livello di maturità è allo **stadio avanzato**
6. Il livello di maturità è allo **stadio avanzato** e sta dando inizio a nuovi sviluppi in questa competenza

Non applicabile - Questa funzione esce dalle competenze del dipartimento legale

FIG.1

ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT

dell'innovazione non è in realtà una disciplina riconosciuta nel settore legale, anche se forse lo diventerà. Mentre le *legal ops* apportano preziose innovazioni nel contesto di aree specifiche, nei dipartimenti legali tendono a non dedicarsi all'innovazione in senso globale», spiega Cemenska.

In generale, le pratiche più avanzate all'interno delle direzioni affari legali sono la compliance e la gestione finanziaria del dipartimento. «Si tratta di due funzioni che, tra le altre cose, hanno beneficiato della facilità di accesso a un mercato di software più precoce rispetto a quello destinato ad altre practice», commenta **Giuseppe Marletta**, managing director Europa di ACC Europe. Al fanalino di coda stanno invece la gestione dell'innovazione e della e-discovery. Aree di attività queste che in diversi studi i general counsel segnalano infatti come la propria sfida chiave per il futuro prossimo. Rispetto alle e-discovery spiega Marletta: «La maggior parte dei dipartimenti legali affida l'attività e il contenzioso agli studi legali. Solo nelle direzioni più complesse e con attività di litigation più

“

SE LA SCELTA DI INVESTIRE NELLE LEGAL OPERATION NON PARTE DALL'ALTO, È DIFFICILE FARE PASSI IN AVANTI

GIUSEPPE MARLETTA

”

importanti è una funzione ben presente in house».

Lo studio evidenzia infine come anche le dimensioni dell'azienda influenzino la maturità dei servizi offerti dalle direzioni affari legali. Più l'azienda è grande più il tasso di maturità dell'ufficio legale è alto. Un risultato coerente con diversi parametri: i ricavi del gruppo, il numero di personale e la spesa legale. In tutti i casi, indipendentemente dalle dimensioni dell'ufficio legale, la presenza di anche solo una risorsa dedicata alle *legal operations* offre benefici all'intera direzione in termini di maturità del servizio offerto (vedi Fig.3).

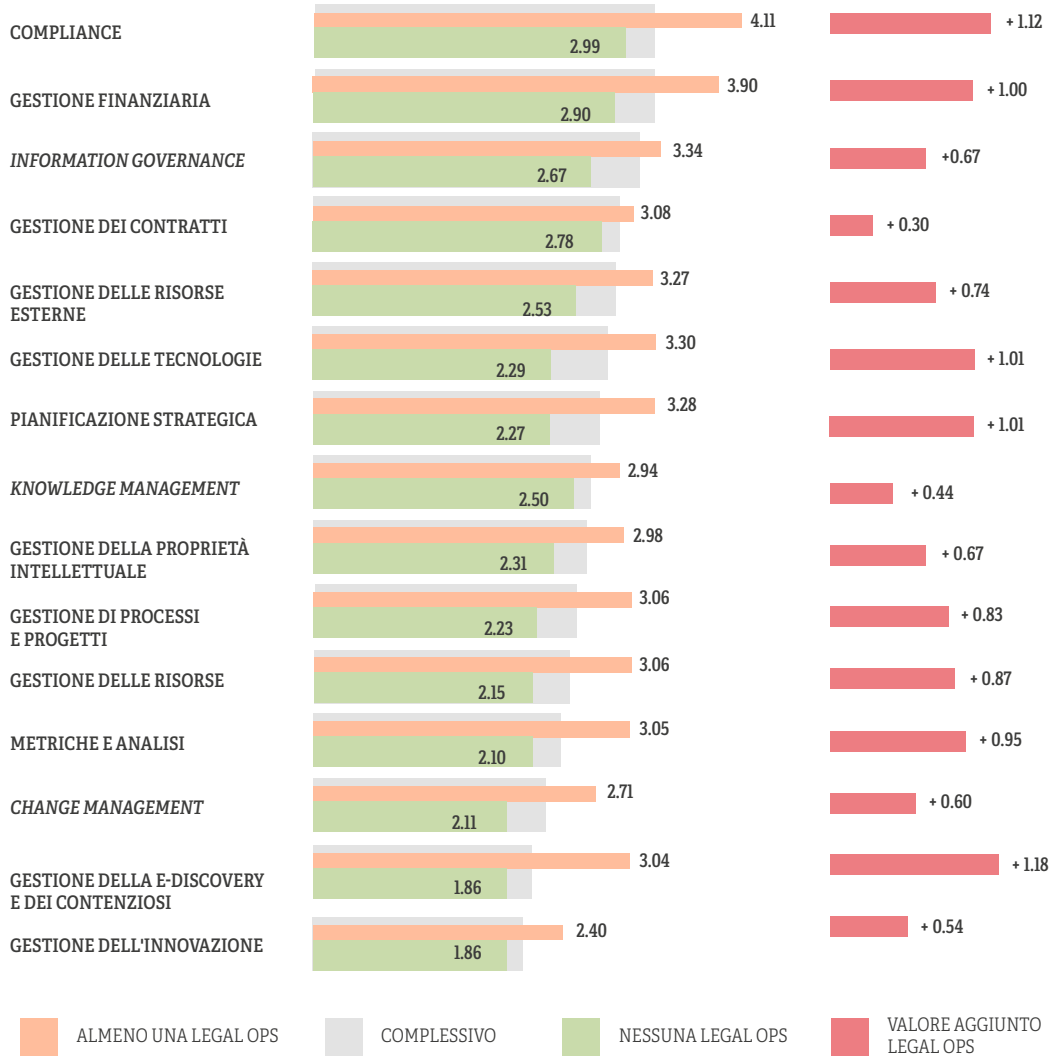
LE RESISTENZE

A frenare la crescita delle operations sono in linea di massima, «quattro ragioni – spiega Marletta –. La prima è il radicamento di una cultura aziendale fortemente conservatrice che frena lo slancio verso un sistema innovativo. Una ragione, questa,



GIUSEPPE MARLETTA

TASSO MEDIO DI MATURITÀ DELLE DIREZIONI AFFARI LEGALI CORRELATO ALLA PRESENZA DELLE LEGAL OPERATIONS
(IN SCALA DA 1 A 6)



*Il grafico elenca le 15 funzioni delle direzioni legali ordinate in base al loro tasso di maturità medio, su una scala da 1 a 6, dal più alto al più basso. Il grafico mostra anche la maturità media di ciascuna practice per gli uffici legali che hanno almeno un professionista nelle legal operations e quelli che non ne hanno nemmeno uno. Le barre gialle indicano in media il valore aggiunto che i professionisti dedicati alle legal operations apportano a ciascuna funzione.

FIG.2
ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT

che spiega anche perché l'*innovation management* sia tra le funzioni meno performanti all'interno delle direzioni affari legali. La seconda è che mancano le risorse finanziarie, di software e di personale necessarie all'investimento sulle *legal ops*, il cui valore strategico evidentemente non viene riconosciuto abbastanza. La terza è che molto spesso si lavora per dipartimenti e manca una

visione strategica d'insieme; questo impedisce una crescita integrata delle practice del dipartimento legale. L'ultima è la diffidenza dei leader dell'azienda: se la scelta di investire nelle legal operation non parte dall'alto, è difficile fare passi in avanti».

I risultati raccolti dalla survey sono abbastanza omogenei a livello mondiale.

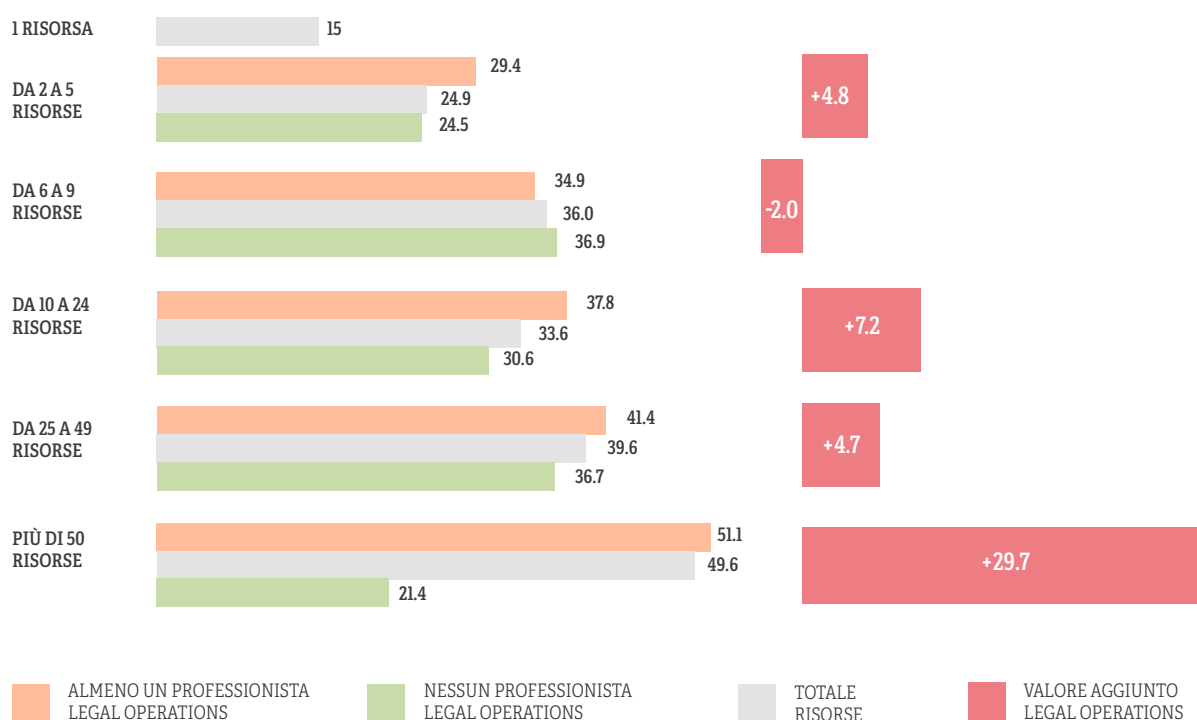
LIVELLO DI MATURITÀ DELLA DIREZIONE AFFARI LEGALI PER NUMERO DI RISORSE (SU SCALA DA 1 A 100)


FIG.3

ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT



NATHAN CEMESKA

“

I LAVORATORI OTTENGONO RISULTATI MIGLIORI QUANDO SI SPECIALIZZANO IN UNA DISCIPLINA PIUTTOSTO CHE CERCARE DI FARE TUTTO PER TUTTI

NATHAN CEMESKA

”

Più nel dettaglio l'Europa e l'Italia non sono aree in cui il livello di adozione delle *legal ops* è particolarmente alto, spiega Marletta. Anzi, aggiunge il professionista, nella regione «c'è ancora margine d'azione. Se guardiamo ai quattro elementi di resistenza alla crescita delle *legal operations* l'Italia ne ha diversi. Spesso la struttura organizzativa dei dipartimenti legali è gerarchica e tendenzialmente conservatrice. Il concetto fondamentale che bisognerebbe esporre ai vertici dell'azienda è che le *legal ops* richiedono un investimento di risorse, è vero, ma immediatamente c'è un ritorno di efficienza». Scommettere sulle *legal operations*, secondo il professionista significa scommettere sull'innovazione, anche perché guardando le nomenclature delle cariche affidate a chi in azienda si occupa di queste attività le parole “innovazione” e “trasformazione” sono spesso presenti. ■