

IL PROCUREMENT DI SERVIZI LEGALI

Terza puntata: il *benchmarking*

di Alessandro Renna – Founder 4cLegal.com

Come anticipato nell'ultima puntata, la nostra serie di approfondimenti sul *procurement* di servizi legali prosegue con alcune riflessioni su un tema frequentemente menzionato nelle riviste di settore: il c.d. "*benchmarking*". Con tale nozione si intende, nel mercato legale, il processo di individuazione degli onorari "di mercato" per una data prestazione legale, svolto comparando le condizioni applicate dagli operatori di riferimento.

Il *benchmarking* è un tema particolarmente interessante per coloro che acquistano servizi legali (enti, aziende, fondi) e un tema non necessariamente amato da coloro che tali servizi si occupano di prestare (studi legali). Le alterne opinioni su questo processo ripropongono il tipico antagonismo tra la domanda e l'offerta.

Da un punto di vista logico, per fare *benchmarking* sono necessari **tre passaggi**:

- 1) individuare la prestazione legale di interesse in modo preciso e puntuale;
- 2) stabilire quali sono gli *standard* qualitativi di riferimento per lo svolgimento di tale prestazione;
- 3) convenire sulla specifica modalità di calcolo degli onorari da applicare (*forfait*, *rate* orari, tariffe, ecc.).

E' necessario, in altre parole, paragonare cose effettivamente uguali, assumere che esse siano svolte al medesimo livello di qualità e professionalità (o perlomeno al di sopra di una determinata "asticella") e attribuire loro un corrispettivo sulla base di un criterio condiviso.

Proprio la complessità di convenire univocamente, specie nel settore stragiudiziale, sugli elementi oggettivi, qualitativi e valutativi sopra indicati, è alla base della difficoltà di svolgere un *benchmarking* corretto e, in quanto tale, attendibile e utile.

Rispetto a questa complessità, fondamentale è rifuggire approcci semplicistici: **fare un serio *benchmarking* degli onorari non può essere una cosa semplice.**

Si potrebbe essere portati a generalizzare, con riferimenti a concetti quali "*il costo per l'assistenza legale in un'acquisizione societaria*". Ebbene, un simile approccio avrebbe poco senso in quanto privo di chiarezza sui tre elementi sopra indicati. Per fare solo alcuni esempi:

- un conto è acquisire una società operativa, altro conto è acquisire una *holding* di partecipazioni (e quindi un gruppo societario, in questo caso rilevando -in termini di onerosità della prestazione legale- il numero e la localizzazione delle società del gruppo *target*);

- un conto è includere nell'assistenza legale anche analisi di tipo regolamentare o fiscale che impattino sulla definizione della struttura stessa dell'operazione, altro conto è "limitarsi" a realizzare l'acquisizione secondo la struttura preconcordata tra le parti;
- un conto è che l'assistenza sia prestata con attività costante di un *senior partner*, altro conto è che l'assistenza sia prestata con attività costante di un *senior associate* e partecipazione saltuaria di un *junior partner*;
- un conto è che l'acquisizione debba essere completata in sei mesi, altro conto è che debba essere completata in 45 giorni.

Quelli che precedono sono esempi davvero banali, utili soltanto ad aggiungere perplessità rispetto a certi approcci talora proposti nel settore legale.

Fare *benchmarking* sarebbe molto più semplice adottando meccanismi di tariffazione oraria, oggi caduti (per molti versi comprensibilmente) in disgrazia.

Tale semplicità deriva dal fatto che la tariffazione oraria implica una chiara definizione di tutti i sopra menzionati elementi necessari per fare *benchmarking*, e precisamente:

- la prestazione, che non è -per riprendere l'esempio di prima- l'assistenza in un'operazione di acquisizione ma, piuttosto, un'ora di lavoro da parte di un dato professionista;
- il livello qualitativo, che viene identificato, semplificando *a priori*, in elementi quali la *seniority*, il *background* e la qualificazione dei professionisti;
- la modalità di determinazione del corrispettivo, che consiste in un importo associato a un'unità di tempo.

Accantonare il meccanismo di tariffazione oraria e fare *benchmarking* significa invece dover scendere nel merito e nei particolari, definendo con attenzione il perimetro di ciò che si vuole paragonare e l'unità di misura.

Ad avviso di chi scrive, il *benchmarking* che consideri forme di tariffazione diverse da quella oraria troverebbe di fronte a sé un bivio:

- 1) l'elaborazione *una tantum* di un "grande tariffario" che individui precisamente *a priori* oggetto e *standard* qualitativi di una data prestazione e vi associ un corrispettivo (o perlomeno un *range* di corrispettivo), ovvero
- 2) la comparazione di offerte riferite a specifici incarichi di volta in volta individuati con indicazione di tutti i parametri rilevanti.

La strada di cui al punto 1), quella del "grande tariffario", appare francamente poco realistica: troppe le difficoltà di convergere su oggetto, requisiti qualitativi e formule di tariffazione. Davvero molto complicato tracciare i perimetri e inevitabile la necessità di innumerevoli addizionali e correttivi.

La strada indicata al precedente punto 2) è probabilmente l'unica realmente praticabile e rispettosa della necessità di non semplificare il variegato e complesso fenomeno della prestazione legale. È la strada perseguibile attraverso i *beauty contest*, che anche da questo punto di vista si rivelano lo strumento più adeguato per rispondere alle esigenze degli operatori.

Solo caso per caso, e con adeguata individuazione dei parametri chiave, è possibile verificare quali sono i corrispettivi di mercato per una determinata prestazione legale. Un'operazione di *benchmarking* di questo tipo fornisce indicazioni meditate, credibili e quindi utili. Senza svilire la prestazione legale e declinandola in tutte le sue componenti prima di giudicarla.

Nella prossima puntata formuleremo alcune considerazioni sulle previsioni contenute nei modelli organizzativi *ex* l. 231/2001 relativamente all'affidamento di incarichi di consulenza. Sarà interessante notare come il mercato e la *compliance* convergano sul *beauty contest* come soluzione tipo.

Ogni commento, critica, contributo, richiesta di informazione sul *procurement* di servizi legali e sui servizi 4cLegal saranno più che graditi sulle pagine social FB e LinkedIn di 4cLegal oppure, se preferito, al mio indirizzo personale alessandro.renna@4clegal.com.