Click4Legal: как Deutsche Bank управляет своими внешними юридическими консультантами

14.10.2012 СТАТЬИ

Маркус Хартунг
директор
Bucerius Center on
the Legal Profession

Якоб Веберштедт
консультант
Bucerius Center on
the Legal Profession

Сокращение расходов на юридических консультантов и повышение эффективности их работы – задача, которая стоит сегодня перед каждым руководителем юридического департамента. Именно от них во многом зависит будущее рынка юридических услуг. Пример Deutsche Bank показывает, что внедрение системы контроля и управления внешними юридическими консультантами позволяет сэкономить на них до 20 млн. евро.

Первоначально идея стандартизации инструкции Deutsche Bank (далее – Банк) о привлечении внешних юридических консультантов встретила сильное сопротивление. Главный операционный директор по юридическим вопросам и комплаенсу Р. Батталья вспоминает: «Нам сказали, что эта идея никогда не заработает в банковской сфере… Все думают, что их сделки являются нестандартными и требуют индивидуального подхода». Однако юристы Deutsche Bank продолжили обсуждение этой идеи в рабочих группах руководителей юридических департаментов в банковской сфере и в итоге в ноябре 2007 г. внедрили информационную систему Click4Legal. В соответствии с проведенной внутри компании презентацией цель создания системы усиление контроля и достижение большей прозрачности, а также сокращение расходов на внешние юридические услуги. Другой целью стало упрощение процесса наблюдения за деятельностью внешних юридических консультантов и оплатой оказанных ими услуг.

Систему начал внедрять департамент глобальных рынков для всех сделок, связанных с

расходами на внешних юридических консультантов. Департамент глобальных рынков включает группу облигаций (fixed income) и группу капитала (equity practice) и является источником большинства юридических расходов в Deutsche Bank. Изначально система Click4Legal не применялась к расходам на потенциальные судебные разбирательства, расследования регуляторов, потенциальные дефолты, проверки (workouts) и кадровые вопросы. В настоящее время более 50% расходов департамента на внешних юристов управляется при помощи системы Click4Legal, причем этот показатель постоянно увеличивается.

Инициирование тендера

В Deutsche Bank работу в рамках системы начинает лицо, которому требуется юридическая помощь (заказчик). Он входит в систему и составляет запрос на юридическое обслуживание, заполняя поля для описания требуемых услуг, указания первоначальной юрисдикции, особенностей запрашиваемых услуг, сроков их оказания, дохода, ожидаемого от совершения сделки, и возможных расходов на юридическое сопровождение. Информация об ожидаемых юридических расходах должна быть передана во внутренний центр по контролю над расходами. Затем запросу присваивается идентификационный номер (ID запроса) с тем, чтобы заказчики могли в режиме реального времени проверять его статус. Наконец, запрос направляется бизнес-менеджеру заказчика для одобрения и утверждения источника финансирования расходов.

Далее ситуация развивается по двум сценариям. Обычно запрос проходит через собственный юридический департамент Deutsche Bank. Роль юридического департамента заключается в том, чтобы определить внешнего юридического консультанта, способного предоставить запрашиваемые услуги, собрать все необходимые данные, выбрать подходящего внешнего консультанта и проинструктировать его, а также уведомить заказчика. В некоторых случаях заказчик может, минуя юридический департамент, сразу обратиться к внешнему юридическому консультанту, поставив отметку в графе Desk Instruction первоначального запроса. Только предварительно проверенные и «одобренные»

юридические фирмы могут привлекаться посредством Desk Instruction, и только около 13% всех запросов допускается размещать в упрощенном порядке.

Независимо от того, кто рассматривает запрос – само бизнес-подразделение или юридический департамент, для всех сделок в рамках Click4Legal обычно применяется Руководство для обработки запросов на предоставление юридических услуг. Deutsche Bank рассматривает предлагаемые условия как минимум от двух внешних юридических консультантов в отношении всех сделок, включая развитие нового продукта и изучение предварительных условий для заключения сделки.

Возможные исключения

При определенных обстоятельствах система позволяет заказчику либо юридическому департаменту прибегнуть к услугам внешних юридических консультантов без обязательного проведения сравнительного отбора.

Юридический департамент не проводит сравнительного отбора внешних юридических консультантов, если:

- требуется, чтобы внешний консультант внес какие-либо изменения в юридическое заключение в рамках ISDA либо касающееся взаимозачетов, равно как иного юридического заключения, подготовленного таким внешним консультантом;
- вносятся изменения в условия отдельной сделки, в отношении которой внешний юридический консультант изначально готовил документы;
- сделка является частью программы (группы сделок), для сопровождения которой в течение последних 12 месяцев был произведен отбор юридических консультантов. При этом изыскиваются возможности для получения скидок в связи с увеличением объема работ;

- уполномочивающая сторона (к примеру, внешний клиент или главный банк в группе банков) выбирает стороннего консультанта для сопровождения сделки;
- имеют место вопросы корпоративного характера, решение которых передано отдельной юридической фирме;
- нет возможности привлечь иных консультантов, обладающих таким же опытом в отдельной юрисдикции, относящейся к развивающимся рынкам, либо в специфичной юрисдикции или области практики. Список таких юридических фирм ведет и ежегодно пересматривает отдел юридических услуг (Legal Service Team, далее – LST).

Как и юридический департамент, LST, являясь структурным подразделением сектора управления рисками Банка, в качестве основной задачи должен обеспечивать комплексное принятие внешними консультантами системы Click4Legal. LST состоит из помощников юристов и аналитиков (не являющихся юристами) и предоставляет административное содействие Банку и его внешнему консультанту. Сотрудники LST заполняют одну часть так называемой стандартной формы запроса (Standard Quote Template, далее – SQT), а другую ее часть заполняют юридические консультанты, заинтересованные в участии в конкурсном отборе на получение соответствующего заказа. SQT должна содержать краткое описание условий, необходимых внешнему консультанту для определения цены предложения, а именно указание на то, существуют ли шаблоны документов для ее осуществления, будет ли она повторяемой (типичной), а также требуется ли применение заранее установленной (capped) или почасовой ставки оплаты услуг. При этом почасовая ставка применяется лишь к отдельным частям юридической работы, но ни в коем случае не ко всей сделке.

Заявки от юридических фирм

К участию в конкурсном отборе допускаются лишь те юридические фирмы, которые включены в соответствующий перечень. Если фирмы, включенные в перечень Банка, не обладают особой юридической квалификацией, необходимой в отдельном случае, к участию

в отборе может быть приглашена юридическая фирма, не включенная в такой перечень. В этом случае внешний юридический консультант заполняет SQT с детализированным описанием услуг, которые будут предоставлены, включая указание на то, будут ли составляться проекты документов на основе имеющихся шаблонов либо потребуется составление документов «с нуля», а также необходим ли перевод каких-нибудь документов, указание количества необходимых документов с разбивкой по типам, а также обоснование необходимости представления каждого документа. Кроме того, нужно представить детализированную оценку уровня профессионализма кадров, необходимых для сопровождения сделки и, естественно, указать предлагаемую цену. Обычно отбирается лучшее (менее затратное) предложение. Между тем допускаются исключения, если юрист Банка сочтет, что фирма, предложившая меньшую цену, не соответствует критериям отбора.

Регулярная оценка работы внешних консультантов

Интересной частью Click4Legal являются регулярные отчеты, которые предоставляются ряду лидирующих юридических фирм, участвующих в процессе конкурсного отбора, в рамках системы. Отчеты посвящены определенному периоду и показывают, насколько часто юридическая фирма предлагает свои услуги, какие из предложений оказались удачными, и в отношении отклоненных предложений – насколько предложение этой юридической фирмы в процентном соотношении ниже предложения победителя отборочного конкурса. Это позволяет юридическим фирмам переоценить стратегию формирования цены предложения или, например, прийти к выводу о нецелесообразности направления предложений в отдельной области услуг, так как аналогичные работы выполняются конкурентами за гораздо меньшие деньги.

Эволюция системы

В настоящее время можно сказать, что внедрение системы Click4Legal в Deutsche Bank дало хорошие результаты, с ее помощью в 2010 г. Банку удалось сократить расходы на выплату вознаграждения юристам примерно на 20 млн. евро. Интерес к системе со стороны

руководителей юридических департаментов других компаний продолжает расти, Банк ведет с поставщиком системы E-billing vendor переговоры об интеграции их программного обеспечения с системой.

Возможно, Click4Legal является уникальной системой, но ее цель – снижение расходов – преследуется и другими крупными компаниями посредством проведения «обратных аукционов». Так, деловой журнал «The Wall Street Journal» пишет: «В ходе обратных аукционов несколько юридических фирм конкурирует в онлайн-чате, анонимно предлагая свою цену за определенную работу. Затем фирмы имеют возможность в течение короткого времени понизить предлагаемую цену относительно кон курирующих предложений. Если за одну или две минуты до окончания сессии кто-либо предложит более низкую цену, конкурс может быть продлен на несколько минут, в течение этого времени участники имеют возможность предложить еще более низкую цену».

Несколько уроков для юридических фирм

1. Не участвуйте в тендерах – предлагайте услуги только премиум-класса

Мы не участвуем в этом! Такова естественная реакция большинства ведущих юридических фирм на внедрение подобных систем. Аукционы на получение заказа ассоциируются с низкорентабельной юридической работой, и до настоящего момента едва ли какая-либо классическая юридическая фирма официально придерживается стратегии, сфокусированной на этом сегменте рынка. Тем не менее, объем юридической работы, которая может быть продвинута на рынок и продана «традиционным» способом, постоянно сокращается. Возможно, в будущем гонорары юристам будут рассчитываться исходя из почасовой ставки только в случае проведения консультаций по наиболее важным и рискованным для компаний вопросам, а также при предоставлении личных консультаций членам правления.

В большинстве юрисдикций можно выделить две или три ведущие юридические фирмы, которые могут обоснованно рассчитывать на выживание, будучи приверженцами

выполнения работы исключительно премиум-класса. Несмотря на то, что все пытаются соревноваться с ними, потенциальные конкуренты сталкиваются с практически непреодолимыми барьерами на входе в этот сегмент рынка. По крайней мере, к такому выводу можно прийти, наблюдая необычайно стабильное положение рейтингов юридических фирм: в большинстве юрисдикций игроки, признанные ведущими, не менялись в течение последних десяти лет.

Даже прорвавшись в эту нишу, все традиционные юридические фирмы не смогут в одночасье перейти в более высокий сегмент и делегировать сопровождение «обычных» сделок кому-то другому. Большинству юридических фирм придется смириться с мыслью о конкурировании на рынке, который все больше определяется такими системами, как Click4Legal.

2. Участвуйте в тендерах – используйте конку-рентные преимущества рынка текущих цен (Spot Contracting Market)

Последствия электронных торгов – это изменение процессов или просто снижение прибыли?

В настоящее время нет единого мнения о влиянии процедуры онлайн-торгов на поведение юридических фирм. Некоторые наблюдатели полагают, что юридические фирмы скрепя сердце играют по этим правилам, но в действительности ожидают улучшения делового климата, когда рынок юридических услуг вновь станет рынком продавца. Следует отметить, что эти юридические фирмы достигают требуемого снижения расходов за счет уменьшения прибыли, не внося серьезных изменений в свою бизнес-модель.

В то же время можно согласиться с утверждением, что системы, наподобие Click4Legal, безвозвратно уничтожили почасовую ставку применительно к отдельным видам юридической работы. Это значительно влияет на бизнес-модель юридической фирмы и ее внутреннюю культуру. Сейчас мы можем наблюдать неимоверное количество примеров того, как юридические фирмы либо принимают эти изменения, либо сопротивляются им. По

сведениям Deutsche Bank, юридические фирмы из Великобритании более охотно восприняли систему фиксированного вознаграждения, предусмотренную системой Click4Legal, нежели их коллеги из Соединенных Штатов. Одной из причин этого служит то обстоятельство, что британские фирмы уже давно вынуждены действовать на рынке с более высокой конкуренцией и в связи с этим наладили такие внутренние процессы, как управление проектами, гораздо более совершенно, чем американские фирмы. Можно обсуждать, насколько системы альтернативного ценообразования легче внедряются в фирмах, где вознаграждение юристов базируется на системе Lock Step по сравнению с фирмами, где зарплата определяется исходя из системы Merit Based, притом что последние в большей степени опираются именно на почасовую ставку как измеритель вклада отдельных партнеров в прибыль фирмы.

В любом случае будет справедливо заключить, что альтернативные формы ценообразования ускоряют переход от модели традиционных «профессиональных партнерств» к модели, часто характеризуемой как «бизнес, управляемый профессионалами». Внутренние системы управления знаниями (Knowledge Management System), юридическое программное обеспечение и аутсорсинг некоторых юридических процессов представляют собой лишь небольшую часть управленческих задач, которые предстоит решить.

Управление знаниями

Если клиенты обладают системой, способной сообщить им о том, какие сделки являются всего лишь изменением или повторной покупкой документов предыдущей сделки, то юридические фирмы должны иметь в своем распоряжении механизмы, позволяющие соответствовать ожиданиям клиентов в части быстроты и дешевизны оказываемых услуг. Несмотря на то что юрист, возможно, без проблем проведет сделку, аналогичную той, что с его помощью была заключена несколько недель назад, сможет ли юридическая фирма также просто и выгодно проделать то же самое, если соответствующая сделка имела место два года назад, а юрист, работавший над этим проектом, уже покинул прежнее место работы? «Изобретение велосипеда» может быть выгодным делом при старой системе почасовых

ставок, но в новом мире Click4Legal важным драйвером прибыльности юридической фирмы станет широкая доступность использования юридической фирмой прецедентов.

Программное обеспечение

Об этом часто забывают, но за последние два десятка лет интеграция информационных технологий в рабочий процесс в юридических фирмах привела к существенному росту производительности труда. Несуразными выглядят предположения по поводу того, будто все возможные пределы производительности уже достигнуты – юридические фирмы серьезно отличаются друг от друга по степени использования стратегий, основанных на инновационном применении программного обеспечения. Возьмем для примера автоматизированное создание документов, классическим примером которого является программа для создания протоколов о намерениях Wilson Sonsini's Term Sheet Generator. Некоторые юридические фирмы активно стремятся достигнуть конкурентоспособного уровня в использовании систем автоматической генерации документов, тогда как другие придерживаются выжидательной стратегии.

Передача юридических процессов на аутсорсинг (LPO)

Другим направлением развития, открывшимся благодаря современным информационным технологиям, стало использование аутсорсинга. Если в Индии сектор аутсорсинга юридических процессов еще не вошел в стадию взрывного роста, предсказанного несколько лет назад, то в других регионах, таких, как Южная Африка или Австралия, местные юристы уже успешно выполняют ту работу, которая прежде осуществлялась в Лондоне. В среднесрочной перспективе наиболее многообещающим выглядит использование регионов внутри первоначальной юрисдикции near-shoring, on-shoring, farm-shoring, где уровень издержек ниже. Так, Deutsche Bank организовал внутренний аутсорсинг не только в Мумбае, но и в Джексонвилле (Флорида), Бирмингеме и Берлине. Однако большинство юридических фирм, чья деятельность связана в основном с неанглоязычными юрисдикциями, до сих пор рассматривает возможность аутсорсинга только в контексте консультантов по общему праву.

3. Не участвуйте в тендерах – предлагайте условия, позволяющие сэкономить еще больше

На рынке юридических услуг появилось еще одно направление развития, которое позволяет обойти такие системы конкурсного отбора, как Click4Legal – Comprehensive Services Agreement (договор на комплексное юридическое обслуживание с фиксированной ценой). Первым подобным примером считается соглашение 2006 г. между Tyco и юридической фирмой Eversheds. Tyco предприняли радикальную меру по сокращению числа внешних юридических фирм (с 250 до одной), к услугам которых обращалась компания. Это соглашение предусматривало крупное фиксированное вознаграждение, превышавшее 20 млн долларов США в год, и заключалось с целью достижения оптимального баланса интересов между клиентом и юридической фирмой. Так, в Eversheds в первую очередь были заинтересованы в том, чтобы избежать возникновения у компании Tyco проблем юридического характера. В случае сокращения количества редъявленных компании Tyco судебных исков на 15% по сравнению с показателем предшествующего года Eversheds причиталась солидная премия.

В Германии Deutsche Bank занял аналогичную позицию по отношению к судебным

разбирательствам. Банк передал вопросы ведения всех судебных споров на территории Германии одной юридической фирме – Noerr. В соответствии с соглашением вознаграждение Noerr не было фиксированным, равно как не основывалось на почасовой ставке. Вместо этого была применена законодательно закрепленная шкала вознаграждения (RVG), что является редкостью для крупных юридических фирм.

В каких пределах клиенты будут использовать системы, подобные Click4Legal, и как часто они будут отдавать предпочтение договорам на всестороннее юридическое обслуживание, покажет время. Практический совет юридическим фирмам относительно того, как получать прибыль, будучи стороной такого договора, в целом остается тем же, что и для юридических фирм, которые комфортнее чувствуют себя в условиях рынка текущих цен (Spot Contracting Market): уделять больше внимания вопросам управления – системам управления знаниями, юридическому программному обеспечению, аутсорсингу юридических процессов.

Досье

Маркус Хартунг (Markus Hartung) – директор Bucerius Center on the Legal Profession в школе права Bucerius в Гамбурге. Якоб Веберштедт (Jakob Weberstaedt) – консультант в этом же центре. Их исследования сфокусированы на рынке юридических услуг (http://www.bucerius-clp.de), они также оказывают консультации по проблемам стратегического и управленческого характера в кон-салтинговой фирме The Law Firm Companion (http://www.tlfc.de). Отзывы и предложения авторам можно направлять по адресу: info@tlfc.de