

Cosa aspettarsi da un retainer di advisory regolatorio

Come è fatto questo tipo di ingaggio, quali variabili ne definiscono lo scope e dove finisce il perimetro del giudizio professionale. Serve a valutare qualunque proposta di retainer, non solo questa.

4 pagine

6 minuti di lettura

bizando.com

01

Che cos'è un retainer di advisory regolatorio, e quando non ha senso

Un retainer è un impegno di disponibilità continuativa a fronte di un canone mensile. Non si compra un numero di ore né un elenco chiuso di documenti: si compra la presenza di un interlocutore che conosce già il dossier quando arriva la decisione da prendere. È la differenza che conta rispetto a un incarico a progetto, ed è anche la ragione per cui un retainer sbagliato è caro: se il bisogno non è ricorrente, si paga una continuità che non serve.

È la modalità adatta quando le decisioni regolatorie sono ricorrenti, i dossier evolvono nel tempo e l'allineamento va mantenuto invece che raggiunto una volta: una fintech early-stage che costruisce la propria tesi regolatoria prima di un'istanza, un EMI o un PI che scala e scopre che l'impianto costruito per la licenza non regge la fase successiva, un CASP alle prese con le scadenze MiCA, un operatore payments con esposizione cross-border.

Un modo pratico per capire se il bisogno è ricorrente

La domanda utile non è *quanto lavoro c'è*, ma *quante volte tornerà la stessa domanda*. Il lavoro regolatorio si addensa in tre cluster che rispondono in modo diverso. L'autorizzazione iniziale è un arco lungo di iterazioni sullo stesso corpo documentale, dove ogni risposta all'autorità va costruita sapendo cosa è già stato scritto altrove: la continuità serve. Lo scaling — estensione di scope, passporting, prodotti aggiuntivi dentro una licenza esistente — genera decisioni ravvicinate e interdipendenti, e anche qui paga. La maintenance ha un profilo diverso: policy da aggiornare, compliance ricorrente, risposte a richieste informative. Se è l'unico cluster attivo e il calendario è prevedibile, serve molto meno.

Il test: negli ultimi sei mesi, quante volte è servita una decisione regolatoria che non poteva aspettare la settimana dopo? Due o tre volte, e un retainer è sovradimensionato. Ogni due settimane, non lo è.

I tre casi in cui conviene qualcos'altro

Il bisogno è puntuale e ha una data. Un manuale AML, una gap analysis EMI, un whitepaper MiCA sono deliverable circoscritti: perimetro e prezzo definiti prima di iniziare, una consegna. Qui il modello corretto è un pack a perimetro fisso: pagare un canone mensile per un lavoro che finisce significa pagare disponibilità dopo che è stata consumata.

Serve una firma, non un giudizio. Se manca un parere legale formale o una rappresentanza, l'advisory operativo non lo sostituisce: serve un avvocato. I due ruoli convivono bene, ma non si surrogano.

Il bisogno è di presenza a tempo pieno. Se serve qualcuno tutti i giorni su processi ordinari, la risposta è un'assunzione. Un compliance officer junior interno costa 40-60K lordi RAL all'anno più oneri ed è full-time; quello che non dà è seniority immediata sulle decisioni che incidono — interpretazione non standard, posizionamento verso l'autorità, scelte di scope con conseguenze a medio periodo. Il confine è la quantità: sotto le dieci-dodici ore al mese di bisogno senior l'assunzione è sovradimensionata, sopra il presidio quotidiano il retainer è sottodimensionato. In mezzo i due modelli si affiancano.

Le quattro variabili che definiscono uno scope

Due retainer allo stesso prezzo possono valere cose molto diverse. Quasi tutta la differenza sta in quattro variabili, e quasi tutte le contestazioni nascono da una di queste rimasta implicita al momento della firma. Valgono per qualunque fornitore, non solo per questo.

Cadenza

Ogni quanto ci si parla, e se l'incontro è fissato o va richiesto. Una call settimanale ricorrente e una *disponibilità a chiamata* sono due prodotti diversi venduti spesso con lo stesso nome. La cadenza fissa costringe a portare in agenda anche le cose che non sembrano urgenti, ed è lì che di solito emergono i problemi di scope. Va definito anche cosa succede a una sessione saltata: si recupera, decade, si accumula.

Canale

Dove passa il lavoro fra una call e l'altra. Un canale asincrono dedicato — una stanza condivisa, una casella di posta comune — è diverso dal reperire una persona sul suo cellulare. Il canale determina anche se la conversazione resta tracciata: su materia regolatoria, poter ricostruire mesi dopo perché una decisione è stata presa in un certo modo vale quanto la decisione stessa.

Deliverable

Che cosa resta per iscritto ogni mese, e chi decide che cosa produrre. Un documento operativo — un memo, un brief, una gap analysis puntuale — non è la stessa cosa di un deliverable documentale sostanziale come una policy o un dossier di estensione di scope. Vanno chiariti tre punti: quanti al mese, di che tipo, e cosa succede in un mese in cui non serve nulla.

Tempo di risposta

Entro quanto si ottiene una risposta, su quale canale e in quali ore. Un impegno serio è espresso in ore lavorative, non in aggettivi: *rapido* non è un livello di servizio. Va definito anche il rovescio, cioè cosa esplicitamente non è coperto — le urgenze fuori orario, i fine settimana, i periodi di chiusura.

Nessuna di queste quattro variabili è il prezzo, ed è deliberato. Il prezzo è l'unica cosa che due proposte hanno sempre in comune e l'unica che non dice quasi niente da sola: un canone più basso con cadenza a chiamata, canale non tracciato e nessun deliverable garantito può costare più caro, a parità di risultato, di un canone più alto con le quattro voci scritte. Il prezzo diventa confrontabile solo dopo che le quattro variabili sono fissate — prima è un numero senza unità di misura.

Cinque domande da fare a chiunque proponga un retainer

- La cadenza è fissa o su richiesta, e chi convoca gli incontri?
- Il supporto fra una call e l'altra passa da un canale tracciato o da messaggi personali?
- Quanti deliverable scritti sono compresi ogni mese, e chi decide quali?
- Il tempo di risposta è espresso in ore lavorative, e cosa resta fuori?
- Che cosa succede a un mese in cui il bisogno è vicino a zero: si perde, si accumula, si sospende?

Una proposta che risponde a queste cinque domande per iscritto è confrontabile con un'altra. Una che non lo fa non è necessariamente peggiore, ma non è ancora valutabile: chiedere le risposte prima della firma costa dieci minuti e vale il resto del contratto.

Dove finisce il perimetro del giudizio professionale

La parte di un retainer che viene chiarita più tardi, e che invece andrebbe letta per prima, è quella che descrive cosa il fornitore non fa. Non è una postilla difensiva: è ciò che permette di capire quali altre figure servono e quanto costeranno. Un perimetro dichiarato in modo netto è un indicatore di qualità della proposta, non un limite di chi la scrive.

Quello che segue è il mio perimetro. La forma in cui è scritto — che cosa resta fuori, e perché — è quella che vale la pena chiedere a chiunque.

PERIMETRO DICHIARATO

Parere legale formale e rappresentanza in giudizio.

Il giudizio professionale di un avvocato regolato dall'ordine forense è cosa diversa dall'advisory operativo: dove serve, indirizzo a studi legali partner con cui collaboro abitualmente.

Interazione diretta con l'autorità a nome del cliente.

Preparo la documentazione e costruisco l'impostazione strategica delle risposte, ma la firma e l'interlocuzione formale restano del cliente o del suo legale rappresentante.

Sviluppo software e implementazione tecnica.

L'advisory regolatorio definisce il *cosa* e il *perché*; l'implementazione IT — sistemi AML, motori SCA, integrazioni con scheme — resta del team tecnico interno del cliente o di vendor specializzati.

Training estensivo del team cliente.

Sessioni operative brevi sono parte del retainer; programmi di formazione strutturati richiedono SoW dedicato.

Trasferte e meeting fisici.

Le call sono parte del retainer; gli spostamenti vengono rimborsati a parte, concordati caso per caso.

FINE DEL PERIMETRO

Come si legge un elenco di esclusioni

Un elenco utile ha tre caratteristiche. È **specifico**: nomina attività riconoscibili, non categorie generiche come *attività non previste dal presente accordo*. Dice **dove va la palla**: per ogni esclusione indica se la cosa si tariffa a parte, si affida a un terzo o semplicemente non si fa. Ed è **in evidenza**: se le esclusioni compaiono solo nell'ultimo articolo del contratto e non nella conversazione commerciale, il fornitore sta scommettendo che nessuno le legga prima della firma.

Tre cose che non garantisco, e nessuno dovrebbe garantire

- **Il rilascio della licenza.** Il giudizio di idoneità è dell'autorità competente. Un advisor può rendere un dossier difendibile e costruito bene; non può decidere al posto di chi lo valuta.
- **La sostituzione di un parere legale firmato.** Dove serve la firma di un professionista iscritto all'ordine, serve quel professionista.
- **Di parlare all'autorità al posto del cliente.** Si prepara l'impostazione e si costruisce il wording, ma la firma resta di chi è titolare del rapporto.

Se una proposta di retainer promette uno di questi tre risultati, il problema non è il prezzo.

Come si struttura Bizando su queste variabili

Per completezza, e perché le variabili della pagina 2 servono a poco senza un esempio compilato: qui sotto ci sono i tre tier di Bizando letti attraverso quelle stesse quattro voci.

TIER	CADENZA E CANALE	DELIVERABLE E RISPOSTA
€2.500 / mese · Light	Una call settimanale di confronto su decisioni regolatorie e roadmap. Supporto asincrono su canale dedicato.	Un documento operativo al mese: memo, brief, gap puntuale. Risposta asincrona entro 48 ore lavorative.
€3.500 / mese · Standard	Weekly call strutturata. Supporto asincrono ampliato sullo stesso canale.	Un deliverable documentale sostanziale al mese: policy, gap analysis estesa, board memo, dossier di estensione scope.
da €5.000 / mese · Pro, scope-based	Cadenza intensa delle call, presenza nei momenti critici e nella preparazione delle interazioni con l'autorità.	Più deliverable documentali in parallelo. Prezzo definito dopo la discovery call in funzione dello scope effettivo e della cadenza richiesta.

Condizioni comuni

Durata minima 3 mesi, poi rolling mensile con 30 giorni di preavviso. Fatturazione a inizio mese, pagamento entro 7 giorni dalla data fattura; il primo mese è anticipato come condizione di attivazione. Upgrade di tier istantaneo, downgrade dal mese successivo. Pausa possibile 1 mese all'anno: il mese sospeso non viene fatturato e non concorre alla durata minima.

Dalla proposta firmata al primo lavoro consegnato passano tipicamente 7-10 giorni lavorativi, con una call di kickoff di 90 minuti in mezzo. NDA reciproco firmato di default, prima della discovery call se ci sono già materiali sensibili da condividere.

Sul metodo

In Bizando applico una metodologia interna di Collective Artificial Intelligence: il mio giudizio senior su strategia, interpretazione normativa e wording rivolto all'autorità viene amplificato da sistemi AI specializzati per ricerca normativa, prime stesure e comparazione fra versioni. Ogni deliverable passa da un mio doppio pass di revisione, ogni claim normativo è ancorato a una fonte primaria identificabile, e la responsabilità professionale del documento è mia. Il vantaggio non è scrivere più in fretta: è che nello stesso intervallo ci stanno più iterazioni e che la coerenza fra documenti diventa un controllo sistematico.

Se serve un confronto

Venti minuti di discovery, senza impegno, per capire quale dei modelli ha senso — o se non ne ha nessuno. Se non è il caso, lo dico in call.

info@bizando.com

bizando.com

Bizando S.r.l. — Sede legale: Via Tirso 90, 00198 Roma (RM) — Registro Imprese di Roma, C.F. e P. IVA 10804161007 — REA RM-1256450 — Capitale sociale €10.000,00 i.v. · Documento informativo: gli importi sono al netto di IVA e non costituiscono offerta al pubblico ai sensi dell'art. 1336 c.c. Le condizioni economiche e il perimetro di ogni incarico sono definiti nella proposta scritta accettata dal cliente.

Versione 1.0 — luglio 2026. La versione corrente è sempre su bizando.com.