

COVER STORY  
**LA SCALA  
SOCIETA'  
TRA AVVOCATI  
CHRISTIAN  
FAGGELLA**

---

DOSSIER  
**VIAGGIO NEL  
MONDO DEL  
NOLEGGIO AUTO**

---

PAPERS 1  
**FINTECH  
E CREDIT  
MANAGEMENT**

---

PAPERS 2  
**FINTECH  
E BLOCKCHAIN,  
SONO QUESTE  
LE PAROLE  
D'ORDINE  
PER IL FUTURO  
DELL'ITALIA?**

---

**CVM**

CREDIT

VILLAGE

MAGAZINE

**N.5**

SETTEMBRE/OTTOBRE 2018



**A**vvocato Faggella, ci racconta qualcosa di lei, il percorso lavorativo che l'ha portata al suo ruolo attuale di AD di La Scala?

**C.F.** Il mio percorso è stato segnato da un incontro quasi fortuito e senz'altro fortunato, quello con i miei soci Giuseppe La Scala e Marco Pesenti. Era il 1996 e io, dopo la laurea in giurisprudenza, ero molto poco convinto di dedicarmi alla professione di avvocato ed ero invece propenso a dedicarmi alla magistratura. Mi diedi però una chance, entrando da praticante nello Studio che Giuseppe e Marco avevano fondato da qualche anno. Fu una rivelazione: lavoravamo per il sistema bancario e lo Studio, che allora contava una decina di giovani professionisti, aveva già un'impronta "non convenzionale" nell'approccio: il nostro mantra era essere rapidi, efficienti e quanto più possibili prossimi al cliente. L'atmosfera che si respirava faceva somigliare il nostro gruppo di lavoro al team di una start-up in garage o almeno a me sembrava così... sono passati 22 anni e oggi siamo in 310 ma al centro del nostro progetto ci sono sempre gli stessi valori.

# RECUPERO CREDITI E ATTIVITA' LEGALE: IL VALORE DELL'INNOVAZIONE

Intervista a Christian Faggella,  
Amministratore Delegato di La Scala  
Società tra Avvocati



a cura di **Gianpaolo Luzzi**  
Direttore Editoriale Credit Village Magazine

**Lo studio La Scala oggi rappresenta un unicum nel panorama degli Studi Legali, quali sono le caratteristiche che lo contraddistinguono?**

**C.F.** La nostra è una realtà complessa, composta da circa 120 dipendenti e 190 legali distribuiti sulle nostre 9 sedi (Milano, Roma, Torino, Vicenza, Padova, Venezia, Firenze, Bologna, Ancona). Oggi lo Studio Legale è una società per azioni, una delle prime realtà professionali che ha intrapreso la strada di questa profonda evoluzione in modello societario.

Allo Studio Legale si affianca poi la società di recupero crediti La Scala Service Srl, che svolge attività di recupero stragiudi-

ziale con un taglio specificamente legale, oltre a tutta una serie di servizi tipici del mondo della gestione di crediti deteriorati (npl e utp): due diligence, back office, data remediation, analisi qualitative etc.

Da ultimo si è aggiunta nel nostro "gruppo" La Scala Cerved Srl, lo Studio Legale costituito con il gruppo Cerved e dedicato alla gestione legale dei portafogli di crediti bancari.

Nel 2017 abbiamo varato, con il supporto di KPMG Advisory, il piano strategico per il triennio 2018-2020 che prevede una notevole crescita delle nostre strutture e un rilevante incremento di fatturato.



Da sinistra **Marco Pesenti** Senior Partner, **Giuseppe La Scala** Senior Partner, **Christian Faggella** Amministratore Delegato di La Scala Società tra Avvocati

**Lei prima ha fatto riferimento a dei particolari valori che sono rimasti centrali nel progetto dello Studio: cosa intende esattamente?**

**C.F.** Nella nostra scala valoriale mettiamo da sempre al primo posto un principio: fare solo quello che sappiamo fare bene e quello farlo al meglio delle nostre capacità.

Questo significa fondamentalmente due cose: da un lato non vendere competenze che non si hanno, perché prima o poi i nodi vengono al pettine e a pagarne le spese sono dap-

prima i clienti e poi inevitabilmente lo studio che ha infranto il patto di fiducia.

Poi però si tratta anche di impegnarsi per fornire un servizio eccellente nell'ambito della competenza verticale offerta. Tutto questo in un settore complesso come il nostro è fondamentale, anche perché la reputation resta il miglior veicolo di accreditamento presso clienti e prospect.

Ma soprattutto al centro del nostro progetto, ora che abbia-

---

Il recupero crediti, in ogni sua declinazione, è sempre stato il nostro focus, anche prima che questo ambito di attività diventasse così centrale e prima che si trattasse di una vera e propria industry

---

mo raggiunto un livello dimensionale da azienda strutturata (oltre 300 professionisti) restano le persone: abbiamo un basso turnover e un alto indice di fidelizzazione delle persone che lavorano con noi; dalla new entry tra i praticanti al dipendente con esperienza ultraventennale con noi, ogni persona conta ed è protagonista di un percorso individuale e di questo ne è consapevole. Abbiamo adottato le best practice di ASLA per contrattualizzare i rapporti di collaborazione con gli avvocati, introdotto un sistema di welfare aziendale per dipendenti e collaboratori, dedichiamo cospicue risorse nella formazione continuativa di tutti i nostri dipendenti e legali.

Se dovessi scegliere tra i vari premi che ci sono stati assegnati quali mi inorgogliscono maggiormente, non avrei esitazione: quello sull'innovazione e quello dedicato al "best place to work".

E poi, prioritario, il senso di eticità che vogliamo caratterizzi sia i comportamenti all'interno dello Studio sia i rapporti con i terzi, che nel nostro caso sono i clienti, i colleghi di controparte e le controparti stesse. Facciamo un lavoro molto delicato e i rischi di incappare in comportamenti scorretti sono sempre dietro l'angolo.

**Cosa rappresenta per La Scala l'industria del Non Performing Loans ?**

**C.F.** Il recupero crediti, in ogni sua declinazione, è sempre stato il nostro focus, anche prima che questo ambito di attività diventasse così centrale e prima che si trattasse di una vera e propria industry.

Noi abbiamo cominciato nell'era in cui gli uffici legali delle banche conferivano agli avvocati gli incarichi singolarmente e con un rapporto molto personale, mentre ora lavoriamo direttamente sulle piattaforme gestionali dei nostri clienti per affidi che possono contare simultaneamente anche migliaia di posizioni.

Oggi l'industria del recupero crediti è molto affluente dal punto di vista dei volumi ma è anche incredibilmente competitiva, con margini assottigliati, esigenze e aspettative elevate e un apparato infrastrutturale della macchina della giustizia che non risulta adeguato ad assorbire l'operatività. In tutto ciò il compito di studi legali e servicer che lavorano in questa industry si complica molto perché bisogna farsi carico di una serie di soluzioni che un tempo erano sicuramente fuori dal perimetro di gioco.

**In che modo l'industria ha modificato o sta modificando le caratteristiche di players come studi legali o servicers?**

**C.F.** Direi che si tratta di una vera e propria mutazione genetica. Oggi, per esempio, l'ambizione del nostro Gruppo è quella di essere leader del Legal Servicing: il valore profes-

sionale della nostra attività oggi è coniugato ai valori dell'efficacia e dell'efficienza perché è questa la caratteristica che connota il servizio di cui hanno bisogno le società nostre mandanti.

Sempre più spesso i mandati passano dagli uffici procurement o addirittura da processi di gara codificati sulla falsariga degli appalti per la pubblica amministrazione, che fattorizzano, nella valutazione del servicer, oltre alla competenza tecnica, una serie di elementi un tempo non considerati rilevanti: i sistemi di compliance, i livelli assicurativi, i livelli di turnover del personale, la tutela della diversity etc.

Questa evoluzione dell'industria e dei requisiti pretesi dai clienti ha comportato e sta comportando un innalzamento della qualità dei servicer, che sono chiamati a ricercare non solo economie di scala ma anche economie di scopo: offerta integrata di servizi diversificati e di eccellenza.

Si tratta di un trend che ha riguardato principalmente le società di servicing, provenienti spesso dal mondo della collection o delle informazioni commerciali che hanno "scalato" l'offerta di servizi internalizzando una serie di funzioni o utilizzando il subappalto. Ma sempre più riguarda anche gli studi legali che hanno una committenza prettamente bancaria o di clientela istituzionale: l'empatia tra strutture di fornitori e clienti passa anche attraverso l'adozione di modelli di business coerenti e complementari.

Da questo punto di vista credo che la nuova legge, che finalmente consente agli studi legali costituiti in forma societaria di aprire la partnership a soci finanziari, aprirà la strada di un nuovo passaggio evolutivo.

### Chi sono oggi i vostri clienti?

**C.F.** Il nostro core business è il credit management sia di npls sia di crediti c.d. utp e le mandanti oggi per noi non sono più solo le banche, ma i fondi di investimento - sempre più numerosi - che acquistano i portafogli di crediti dismessi dalle banche, come pure i grandi servicers che nella loro offerta end-to-end non hanno una effettiva capacità/competenza nel campo del recupero giudiziale; senza dimenticare le compagnie di utilities (telco ma soprattutto energy), che per la prima volta stanno affrontando il tema del recupero crediti in maniera strutturata e strategica, vista l'entità del fenomeno anche in questo comparto.

Sono tutti soggetti che, pur di estrazione diversa, sono accomunate da una esigenza: demandare l'attività di gestione e recupero crediti a strutture specializzate, sempre più con



logiche di full outsourcing, avocando a sé le funzioni di controllo e performance management, come è giusto che sia.

### Cosa rappresenta per lei e per il suo Studio l'Innovazione?

**C.F.** Innovazione per noi significa innanzitutto pensare alla nostra professione di avvocati in modo non convenzionale. Noi ci riteniamo imprenditori di un settore che è quello professionale legale, che secondo noi ha esattamente le me-



▼  
L'ingresso della sede di La Scala Società tra Avvocati a Milano

---

Questa evoluzione dell'industria e dei requisiti pretesi dai clienti ha comportato e sta comportando un innalzamento della qualità dei services, che sono chiamati a ricercare non solo economie di scala ma anche economie di scopo: offerta integrata di servizi diversificati e di eccellenza

---

---

Innovazione per noi significa innanzitutto pensare alla nostra professione di avvocati in modo non convenzionale

---



✓  
La sede di La Scala Cerved a Milano

desime caratteristiche per vedere applicati modelli e regole tipicamente aziendali in un'ottica di impresa. Non vediamo alcuna incompatibilità tra la possibilità di eseguire prestazioni professionali come il recupero crediti giudiziale, il contenzioso, la gestione di procedure concorsuali con modalità che ne consentano una gestione manageriale.

Ecco, quella della managerialità e dell'acquisizione di skill manageriali in aggiunta, e non in sostituzione, di quelle più tipicamente legali, è la frontiera di innovazione che abbiamo varcato da tempo. Del resto, oggi è grazie alla convinzione dell'imprescindibilità di skill integrative di quelle legali che possiamo contare su funzioni di Direzione Generale, Pianificazione e Controllo, HR, Comunicazione, Formazione, IT e Office Management, i cui componenti sono tutti manager di estrazione specialistica per ciascuna di queste aree.

**In che modo l'innovazione viene declinata negli aspetti operativi della vostra attività?**

**C.F.** Diamo da sempre molta importanza alla tecnologia. Nel nostro settore è fondamentale trovare il giusto mix tra apporto intellettuale che il professionista deve mettere nella prestazione e la capacità di gestire volumi cospicui di pratiche che inevitabilmente comportano attività ad alta serialità. Con l'ausilio della tecnologia programiamo e gestiamo le attività processive e massive: la qualità resta al centro del contributo professionale dell'avvocato e della relazione con il cliente, ma nell'ambito di un processo che è per quanto possibile ingegnerizzato.

Con i clienti definiamo i workflow delle attività che ci apprestiamo a svolgere e condividiamo i KPI con cui monitorare e valutare le performance (che ovviamente non sono solo economiche ma anche e soprattutto qualitative: tempi di esecuzione delle varie azioni, qualità degli aggiornamenti, etc); al nostro interno dedichiamo molto tempo a rivedere,



su base continuativa, i modelli di gestione e di organizzazione sottoponendoli a continui stress test per apportare modifiche migliorative.

E poi oggi nel campo tecnologico c'è una enorme quantità di spunti da cogliere, dalla robotica per il business automation all'Intelligenza Artificiale.

#### **Quali sono i motivi che vi hanno indotto ad adottare la forma societaria pur restando uno studio legale?**

**C.F.** Semplicemente si è trattato di adottare finalmente una forma coerente con la nostra sostanza.

Per livello dimensionale, fatturato, complessità organizzativa e vocazione eravamo già una impresa, con funzioni aziendali già strutturate e un sistema di contabilità e amministrazione che risultava già idonea ai requisiti richiesti con la trasformazione in SpA. Trasformare la nostra partnership in azionariato non è stata certo una rivoluzione epocale, confrontarci con un collegio sindacale è una ulteriore opportunità di crescita e pubblicare bilancio e atti societari rilevanti sarà per noi una ulteriore occasione di trasparenza che viviamo con grande serenità.

Tutto questo peraltro ci consente di competere al meglio, nel nostro core business (collection legale), con soggetti che non sono solo studi legali ma anche, e sempre più spesso, grandi società multi-service.

#### **Di recente avete varato anche una società in joint venture con il Gruppo Cerved, ce la racconta?**

**C.F.** Si tratta di La Scala Cerved Srl, uno studio legale costituito in forma societaria, che costituisce una delle prime esperienze di studio legale partecipato da un socio finanziario nei limiti di quanto previsto dalla legge.

E' una joint venture tra La Scala e il Gruppo Cerved (che la partecipa tramite la propria Cerved Legal Services) e rap-

presenta uno dei rari casi in cui due entità assai diverse per provenienza e natura decidono di unirsi per "fare sistema": La Scala ha apportato il suo ultraventennale know-how tecnico professionale nel recupero crediti giudiziale, Cerved la sua comprovata capacità infrastrutturale nel settore dell'information providing e credit management ed insieme, con questo soggetto che è e rimarrà terzo rispetto alle società costituenti (che continuano a prestare autonomamente i propri rispettivi servizi caratteristici), si propongono come soluzione alternativa per la gestione legale integrata dei grandi portafogli di crediti di origine bancaria, in sofferenza o in contenzioso. La struttura, operativa da settembre, è presieduta da Andrea Mignanelli (Cerved), ha come Ceo Marco Pesenti (La Scala) e membri del cda Luciana Cipolla (La Scala), Christian Faggella (La Scala) e Riccardo Gamba (Cerved).

#### **Da ultimo, se me lo consente, le rivolgerò una domanda personale: dopo 23 anni di un viaggio professionale così pieno, che programmi ha per i prossimi anni e quali sfide pensa di dover cogliere?**

**C.F.** Con i miei soci ci diciamo sempre che saremo soddisfatti solo quando avremo la piena consapevolezza di aver dato vita a una realtà che possa totalmente prescindere da noi e vivere la propria vita non in simbiosi con quella di ciascuno dei suoi creatori. Questa, nel mondo della professione ancora legata ad alcuni clichè personalistici, è una sfida avvincente ed è, sostanzialmente, la sfida di tutti gli imprenditori che puntano a un successo duraturo e prospettico.

Personalmente, vagheggio un futuro in cui - anche grazie alla tecnologia - io possa continuare a dare il mio contributo in termini di qualità (se ne sarò ancora capace), mettendomi a disposizione delle nuove leve e dedicarmi, non troppo in là con gli anni, alle mie passioni: viaggiare in motocicletta e andare per mare. ■