

LAW FIRM. Da studi professionali a imprese di servizi sempre più strutturate

Spinta verso la managerialità

Il progressivo outsourcing di servizi gestiti in passato dalle aziende, come ad esempio il recupero dei crediti deteriorati, ha accelerato la trasformazione del settore. Il caso dello studio La Scala

di **Attilio De Pascalis**

Lo scenario in cui operano gli studi legali sta cambiando, in particolare per quanto riguarda i servizi forniti alle aziende. L'Impresa ne ha parlato con **Marco Pesenti**, 54 anni, avvocato, fondatore a Milano nel 1991 dello studio La Scala, diventato – alla fine del 2017 – Società tra Avvocati per azioni. Senior Partner e Coordinatore dell'Area Banche e Finanza dello Studio, Membro del Consiglio di Amministrazione, fino al 2009 ha svolto il ruolo di Managing Partner. È stato membro del Comitato Esecutivo della European Legal Alliance dal 2004 al 2007. Da oltre venticinque anni si occupa di diritto bancario e finanziario, con focus nella gestione di Npl e nell'attività di recupero crediti.

Quali sono i principali cambiamenti che rileva nel servizio che gli studi legali offrono alle imprese clienti?

Negli ultimi anni, la fisionomia degli studi legali medio-grandi è significativamente mutata anche per assecondare e rispondere alle differenti richieste del proprio mercato di riferimento che ha visto le aziende esternalizzare in misura crescente servizi precedentemente gestiti in autonomia. Questo processo di outsourcing dei servizi è uno degli elementi che ha fatto crescere gli studi, sia in termini di professionisti interni, sia per quanto riguarda le prestazioni fornite.

Quali servizi sono stati dati all'esterno?

Un esempio tipico è quello del settore bancario, con gli istituti di credito che si sono trovati a gestire una massa imponente di crediti da recuperare: i non performing loans. Le banche, anche data la mole ingente, hanno deciso di dare in outsourcing

almeno una parte di questa attività e noi ci siamo attrezzati, offrendo un servizio più strutturato rispetto a quello generalmente fornito dai tradizionali studi legali. Abbiamo esteso il concetto di servizi ancillari, integrando l'attività legale con quella gestionale amministrativa, contabile e di back office.

Interessante. Può farci qualche esempio?

Nella gestione dei crediti deteriorati, le banche si occupavano di scandagliare, conoscere e fotografare la situazione dei crediti da recuperare, dei dossier documentali e delle strategie, dei business plan e delle analisi. Questi processi sono stati, integralmente o parzialmente, trasferiti all'esterno. Una piccola rivoluzione. Oggi, la nostra attività non parte più, o almeno non sempre, dall'azione legale ma dall'analisi, dalla conoscenza e dalla definizione di una strategia. Questa è la prima attività che abbiamo organizzato in maniera strutturata al nostro interno. La seconda attività che ci è stata trasferita è stata la gestione vera e propria della massa di crediti: ci siamo quindi attrezzati per il data entry, per l'arricchimento delle informazioni presenti nei gestionali della banca. Originiamo anche una reportistica continua, che consente alla banca di ragionare solamente su flussi informativi e cumulativi e non più analitici e di dettaglio sulla singola posizione o attività.

Lo studio legale fornisce insomma un servizio a 360 gradi.

Esatto. La radice legale resta la base del nostro lavoro, ma abbiamo dovuto inserire professionalità nuove e diverse per far fronte ai servizi richiesti dai clienti, in questo caso le banche. Ci siamo dotati di strutture e servizi informativi, con software tipici di un'azienda, talvolta personalizzati.

Questo ha comportato anche investimenti significativi in persone, attrezzature e strumenti che non

sono quelli tipici di uno studio legale classico, ma semmai sono quelli tipici dell'impresa.

Si porta a casa qualcosa di questa enorme massa di crediti delle banche?

Certamente il processo che abbiamo descritto ha reso molto più efficiente la macchina del recupero. Sia all'interno delle banche, nei processi decisionali, sia verso l'esterno. Questo tipo di gestione porta dei risultati perché ci sono strategie univoche, un'attività univoca e una maggiore attenzione ai tempi, all'efficienza e al raggiungimento di un obiettivo – tenuto anche conto del fattore temporale – da parte delle banche o da parte del titolare del credito. A questo si accompagnano le importanti cessioni che si sono realizzate e che stanno avvenendo. Il cambio di proprietà del credito facilita la gestione in termini di maggiore efficienza perché cambiano i criteri di gestione e non perché sono più bravi i compratori dei crediti delle banche.

Il processo di outsourcing abbraccia anche altri settori come le utility?

Absolutamente sì e in modo simile alle banche. Un caso tipico è l'energia, un mercato in cui sono apparsi molti nuovi operatori. A differenza delle banche, questi operatori non hanno mai avuto grandi strutture interne e quindi il processo di outsourcing di alcune funzioni è iniziato subito, per far fronte alla mole di lavoro dovuta anche in questo caso al recupero di crediti. Anche le utility hanno il problema di analizzare e valutare i crediti, stabilendo una strategia efficace di



recupero. Ci siamo organizzati per fornire un servizio completo, con al centro l'attività di recupero giudiziale o stragiudiziale, arricchita dalle informazioni che raccogliamo ed elaboriamo e dalla reportistica periodica.

La cronica lentezza della giustizia italiana impatta in qualche modo sul fenomeno in corso?

Certamente sì e gli studi legali vi stanno facendo fronte arricchendo le competenze al proprio interno. A quelle tipiche dell'attività legale giudiziale, volte anche al recupero dei crediti, si sono aggiunte competenze di natura e carattere stragiudiziale. Competenze e organizzazioni perché ancora una volta parliamo di un'attività massiva alla quale occorre destinare risorse e strutture importanti. È soprattutto cambiato l'approccio. In passato l'avvocato doveva essere diligente, bravo e competente nella sua attività. Oggi non basta più: l'avvocato è assolutamente coinvolto negli obiettivi e nei risultati delle aziende clienti. Con le banche, ad esempio, l'obiettivo è recuperare crediti e non soltanto gestirli. Il risultato e l'obiettivo del cliente coincidono molto spesso con il risultato e l'obiettivo dell'attività del legale che non può essere solo preparato nel suo lavoro ma deve preoccuparsi di raggiungere il risultato. I tempi della giustizia sono proprio uno degli elementi che bisogna considerare nell'ottica dell'interesse del clien-

te. Magistratura e Avvocatura non possono prescindere dal lavorare insieme per efficientare il processo.

Come cambia di conseguenza la struttura e il funzionamento di uno studio legale?

Negli studi legali di maggiori dimensioni circa il 50% delle persone non svolge attività legale classica. Le persone sono assegnate a servizi ancillari o comunque di supporto all'attività legale. È una piccola rivoluzione rispetto a soltanto 5 o 10 anni fa. Se prendiamo in considerazione la classifica dei maggiori studi in Italia notiamo subito come i primi 50 detengono l'80% del mercato, sono quindi di fatto già delle imprese di servizi. A questo poi si accompagnano gli investimenti in strutture e tecnologie. Le nuove dimensioni e i servizi offerti richiedono strumenti tecnologici molto avanzati, integrati e innovativi. In alcune attività, come la gestione e il recupero dei non performing loans, i concorrenti degli studi legali non sono solo altri studi, ma società di servizi che derivano dal mondo Ict o della consulenza.

Nel frattempo la normativa ha permesso la creazione di società tra professionisti.

Sì. Un'innovazione importante per l'Italia. Non solo, la riforma varata nel luglio 2017 consente la creazione di società tra avvocati che possono essere costituite in ogni forma e quindi società per azioni, società di capitali e di persone.

Questo è già un passo in avanti rispetto alla normativa vigente che limitava i veicoli attraverso i quali i soci di uno studio potevano aggregarsi. La novità più dirompente è quella di aver consentito di aprire fino ad un terzo del capitale a soci finanziatori. Questo vuol dire, dove ci sono le opportunità, il mercato e il partner giusto, aprire le porte a soci con disponibilità finanziaria, ma anche know how, competenze e relazioni. Una spinta verso la managerialità che può consentire la creazione di strutture sempre più adeguate al mercato che abbiamo descritto perché gli avvocati da soli in certi settori cominceranno a fare fatica. Alla fine del 2017 siamo stati il primo grande studio a trasformarsi in Società tra Avvocati per azioni; alla fine di giugno abbiamo annunciato una partnership con Cerved attraverso la costituzione di un nuovo studio legale specializzato, indipendente dalle attuali strutture dei partner, nella forma di "società tra avvocati", così come prevista dalla legge 124/2017 (la "Legge sulla concorrenza"), che sarà partecipata in minoranza da Cerved e in maggioranza dagli avvocati soci di La Scala. La nuova realtà sarà dedicata alla gestione giudiziale dei crediti di origine bancaria unendo il know how tecnico su operations, sistemi, tecnologia e Big Data di Cerved Group e le nostre competenze professionali legali. ■



Marco Pesenti, fondatore dello studio La Scala

