

## Sotto la lente

STUDI D'AFFARI,  
UN ANNO DI M&A

## Case history

AMTF, FATTURATO  
SU DEL 18%

## Consulenze da incubo

I SETTE PECCATI CAPITALI  
DEI CONSULENTI

## Best practice

MASTERBOOK DEL  
KNOW-HOW: LA PROPRIETÀ  
INDUSTRIALE "EVOLUTA" DI EY

## Nuove insegne

REILLY & TESORO,  
LABOUR A TRAZIONE  
INTERNAZIONALE

## Leader

**ENNIO DORIS:**  
TECNOLOGIA  
E SOSTENIBILITÀ  
I DRIVER  
DEL FUTURO

# Ecco come sarà UNIQLLEGAL



È la società tra avvocati per azioni a cui hanno dato vita Unicredit, La Scala e Nctm. *MAG* ha intervistato i promotori del progetto e si è fatto raccontare tutti i dettagli dell'iniziativa che potrebbe rivoluzionare una fetta importante del mercato dei servizi legali



# CINQUE LEZIONI CHE IMPARIAMO DAL PROGETTO Uniqlegal

di nicola di molfetta

Unicredit diventa anche uno studio legale. O meglio, investe in un progetto professionale dedicato alla gestione del contenzioso bancario e, in prospettiva, alla consulenza. La notizia, che ha scosso dalle fondamenta il mercato dei servizi legali, viene approfondita in questo numero di MAG grazie all'intervista che la nostra Ilaria Iaquinta ha realizzato con i protagonisti, vale a dire il general counsel di Unicredit, Gianpaolo Alessandro, l'avvocata Shannon Lazzarini, capo del litigation del colosso bancario di piazza Gae Aulenti e vice general counsel che sarà anche presidente della neonata Sta (società tra avvocati per azioni), oltre agli avvocati Alberto Toffoletto e Marco Pesenti, rispettivamente soci fondatori degli studi Nctm e La Scala, nonché consiglieri delegati della nuova insegna.

L'apertura alla forma societaria per gli studi legali era destinata a tradursi nella nascita di imprese legali partecipate da big spender del settore. Lo abbiamo detto più volte dopo l'approvazione della legge 124 del 2017. E ora, la "profezia" sembra essersi avverata.

Ma al di là dello straniamento che il fatto suscita in chi, probabilmente a ragione, ha incassato l'annuncio del 15 gennaio scorso come un diretto di Mike Tyson in pieno volto, il dato che da oggi sul mercato dei servizi legali ci sia un soggetto partecipato (con una quota del 9%) da una delle più grandi banche del Paese, dovrebbe indurre ad alcune riflessioni su cosa significhi questo sviluppo per gli operatori "tradizionali" del settore.

L'operazione Uniqlegal conferma alcuni dei concetti che già l'avvio del progetto La Scala Cerved aveva reso evidenti a chiunque fosse interessato a comprendere davvero quali fossero le dinamiche in atto nella gestione di una certa tipologia di servizi legali (la lettura del capitolo del libro *Lex Machine*, intitolato "Debutto in Società" potrebbe essere molto utile in proposito). Ma ne introduce anche di nuovi, sconvolgendo letteralmente alcuni assunti considerati intoccabili dalla maggior parte degli avvocati italiani: come quello che fare sistema tra avvocati e operatori del diritto, in generale, sia praticamente una mission impossible.

Ecco allora quelle che, secondo noi, sono le cinque lezioni che ci portiamo a casa all'alba di questa nuova iniziativa imprenditoriale-legale.

**Prima lezione: non è vero che l'attività di uno studio legale non sia attrattiva per un partner/investitore.** Può esserlo eccome. Soprattutto se lo studio legale, organizzato in forma di impresa, si occupa di un settore in cui l'investitore è presente.

**Seconda lezione: il business deve essere scalabile e l'attività legale deve essere organizzata in processi.** La competenza dei professionisti che animano un progetto professionale capace di attirare l'interesse di un partner industriale o finanziario deve accompagnarsi a un'organizzazione che renda la nuova realtà legale un player capace di stare sul mercato a prescindere delle individualità ma in virtù della capacità di gestire una determinata tipologia di pratiche in maniera efficace ed efficiente.

**Terza lezione: l'impresa legale, almeno a questo stadio, è caratterizzata da una focalizzazione ben definita su una specifica area di mercato.** Lo studio legale classico, inteso come struttura multidisciplinare e attiva in diverse aree del diritto con team diversificati non solo sul piano tecnico ma anche su quello della redditività, sembra meno adatto a essere strutturato per svolgere una produzione "industriale".

**Quarta lezione: lo studio impresa non sostituisce lo studio tradizionale ma si propone come alternativa per una gestione più efficiente di determinate attività.** Le diverse componenti del mercato dei servizi legali sembrano destinate a spostarsi verso forme studio più adatte e più efficaci rispetto alle diverse esigenze e disponibilità di spesa. Uno stesso studio legale, in quest'ottica, può diventare il promotore di diversi progetti, distribuendo energie e risorse, differenziando così il rischio d'impresa in una logica di ottimizzazione.

**Quinta lezione: fare sistema tra operatori del settore può rivelarsi strategico.** Questo, forse, è l'aspetto più sorprendente del caso UniQLegal. Vedere due studi legali che decidono di unire le forze per sviluppare in sinergia un progetto assieme a un partner terzo su una specifica area di business è un fatto inedito all'interno di un mercato da sempre caratterizzato da una concorrenza esasperata tra organizzazioni professionali. E se dire che segna l'inizio di una nuova era per il settore può sembrare esagerato, di sicuro consente di affermare che l'innovazione di modello, nella professione forense, ha come unico limite la capacità di visione dei professionisti. 

---

L'APERTURA  
ALLA FORMA  
SOCIETARIA  
PER GLI STUDI  
LEGALI ERA  
DESTINATA  
A TRADURSI  
NELLA NASCITA  
DI IMPRESE  
LEGALI  
PARTECIPATE DA  
BIG SPENDER  
DEL SETTORE

È la società tra avvocati per azioni a cui hanno dato vita Unicredit, La Scala e Nctm.

*MAG* ha intervistato i promotori del progetto e si è fatto raccontare tutti i dettagli dell'iniziativa che potrebbe rivoluzionare una fetta importante del mercato dei servizi legali

di *ilaria iaquinta*

# Ecco come sarà **UNIOLEGAL**



SHANNON LAZZARINI



ALBERTO TOFFOLETTO



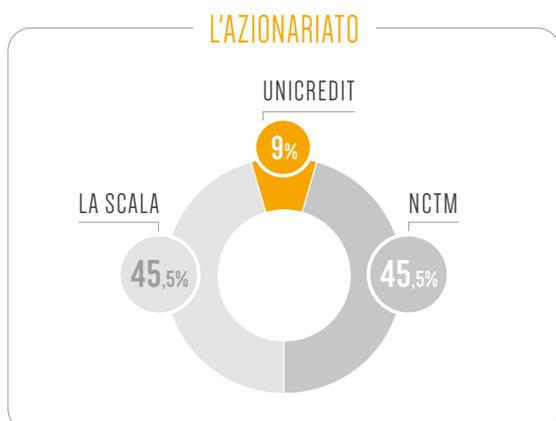
MARCO PESENTI



GIANPAOLO ALESSANDRO



Mentre studi d'affari e direzioni legali interne si affannano a chiamare partnership i semplici rapporti di collaborazione che intercorrono tra loro, c'è chi passa dalle parole ai fatti, costituendo società. È il caso di Unicredit, Nctm e La Scala. Il gruppo bancario e le due insegne hanno siglato una partnership che dà vita a UniQLegal, uno studio legale nella forma di società per azioni tra avvocati, partecipato per il 91% dalle law firm (45,5% ciascuno) e per il 9% dall'istituto di credito. Questo matrimonio cliente-fornitore segna l'ingresso ufficiale di una banca nel mondo della consulenza giuridica specializzata, scrivendo una pagina di storia del mercato dei servizi legali.



## LA CURIOSITÀ

### DA DOVE ARRIVA IL NOME UNIQLEGAL?

Nasce, spiegano i fondatori, dal desiderio di trasmettere l'idea dell'**unicità del progetto**, che sposa non solo il concetto di **innovazione e singolarità del modello**, ma anche l'ambizione di diventare nel tempo un riferimento del diritto bancario in Italia

## LA GENESI

«Da anni la direzione legale di Unicredit sentiva l'esigenza di valutare un progetto simile – racconta il general counsel **Gianpaolo Alessandro**, in un'intervista esclusiva rilasciata a *MAG* insieme ai fondatori e membri del cda della nuova realtà, **Shannon Lazzarini** (presidente e head of group litigation & group deputy general counsel di Unicredit), **Alberto Toffoletto** (consigliere delegato e partner fondatore di Nctm) e **Marco Pesenti** (consigliere delegato socio fondatore di La Scala) – e negli ultimi mesi l'opportunità si è concretizzata con Nctm e La Scala. Abbiamo voluto trasformare in realtà il concetto filosofico di partnership che ci legava da tempo, con l'ambizione di creare una struttura innovativa e altamente specializzata nel diritto bancario».

La collaborazione che prende forma in UniQLegal – spiegano i professionisti – è il frutto dell'unione tra la strategia dei due studi di perseguire le competenze settoriali e la necessità della banca di gestire alcune aree legali di interesse. Tra queste, in particolare, il contenzioso passivo bancario, che è il primo grande servizio che la startup legale è in grado di offrire già oggi e la consulenza ricorrente e la contrattualistica, a cui si dedicherà negli anni a venire. L'ambizione maggiore è infatti quella di arrivare a offrire agli istituti finanziari un servizio dedicato e sartoriale, che incrementi nel tempo le attività, in risposta alle esigenze reali del mercato. UniQLegal mira a diventare un'eccellenza del diritto bancario, così da allargare il portafoglio clienti, di

## ABBIAMO VOLUTO TRASFORMARE IN REALTÀ IL CONCETTO FILOSOFICO DI PARTNERSHIP CHE CI LEGAVA DA TEMPO, CON L'AMBIZIONE DI CREARE UNA STRUTTURA INNOVATIVA E ALTAMENTE SPECIALIZZATA NEL DIRITTO BANCARIO

**GIANPAOLO ALESSANDRO**

cui al momento fa parte solo Unicredit, e risultare attrattiva per altre istituzioni bancarie e finanziarie che possano essere interessate anche a partecipare al capitale. «Immagino che anche le direzioni legali di altre banche sentano, al pari della nostra, l'esigenza concreta di ricevere consulenze su misura e affidarsi a un partner specializzato più che a un semplice fornitore. Per questo ci piacerebbe che in futuro partecipassero al nostro progetto. Per il momento rimarremo concentrati sul far funzionare la macchina», commenta Alessandro.

### DA 12 A 100

Una macchina che oggi parte con una squadra di dodici Unicredit. A questi vanno aggiunti due coordinatori – ovvero il partner di Nctm **Christian Romeo** e la socia di La Scala **Luciana Cipolla**, responsabili rispettivamente della gestione del knowledge management e delle procedure operative – che dedicheranno una parte consistente dell'attività a UniQLegal, e dodici avvocati, provenienti dai due studi, che lavoreranno in forma esclusiva per la nuova realtà. Da Unicredit, invece, non arriva nessuno. «La direzione legale rimarrà interna alla banca e avrà vita propria. Non è prevista né l'esternalizzazione di attività, né il trasferimento di persone», precisa Alessandro.

Il team, secondo il piano industriale, è destinato a crescere nel giro di cinque anni, arrivando a contare ben cento risorse specializzate in materia di contenzioso bancario, organizzati funzionalmente per seniority e competenze. Una squadra che

UniQLegal costruirà «secondo i normali criteri di selezione di qualsiasi altro studio legale – spiega Toffoletto – concentrandosi in particolare su giovani che abbiano voglia di specializzarsi in ambito bancario e lavorare in una realtà che punta sull'innovazione».

### SPECIALIZZAZIONE E TECNOLOGIA

Specializzazione e tecnologia sono infatti le due chiavi di volta dello studio. I due pilastri che reggono la struttura. «L'idea di fondo è che la combinazione di tecnologia e specializzazione è quella che crea la massima efficienza. È un dato di fatto e basta osservarlo. Chi è specializzato ci mette meno tempo a fare le cose e se la tecnologia è intelligente toglie allo specializzato i tempi morti delle attività ripetitive e gli consente di concentrarsi sull'attività intellettuale. Vogliamo costruire uno studio che sfrutti a pieno l'intelligenza degli avvocati e faciliti le attività di ricerca giuridica e degli elementi che servono per la composizione delle difese, o la comunicazione interna ed esterna coi clienti. Cose che oggi i software proprietari degli studi Nctm e La Scala, che verranno messi a disposizione di UniQLegal, consentono di fare», spiega Toffoletto. «Ci impegneremo inoltre a monitorare i nuovi prodotti sul mercato in termini di intelligenza artificiale. Al momento l'offerta è molto variegata e forse poco efficace, ma non appena l'AI diventerà uno strumento utilizzabile la implementeremo o svilupperemo», aggiunge Pesenti.

Oltre che per i due partner legali, la tecnologia è un elemento centrale anche per la banca e il suo ufficio legale che negli ultimi anni ha investito in strumenti per la gestione del contenzioso delle altre attività della direzione, sottolinea Lazzarini. Inoltre, l'amministratore delegato del gruppo, **Jean Pierre Mustier** ha annunciato che il 2020 sarà l'anno in cui

## L'IDEA DI FONDO È CHE LA COMBINAZIONE DI TECNOLOGIA E SPECIALIZZAZIONE È QUELLA CHE CREA LA MASSIMA EFFICIENZA

**ALBERTO TOFFOLETTO**

»»»

la banca diventerà, rispetto ai clienti, completamente priva di carta. Una banca digitale, di riflesso, richiederà la digitalizzazione della documentazione relativa ai contenziosi e conseguentemente degli investimenti per creare un'interfaccia unica digitale tra legal e cliente. Investimenti che UniQLegal sarà pronta a fare, conferma Alessandro.

## RELAZIONE COI SOCI

Quanto alla relazione con gli studi Nctm e La Scala, UniQLegal si manterrà indipendente. «Siamo soci. A partire dagli aspetti gestionali fino ad arrivare a quelli tecnici – chiarisce Toffoletto – saremo il supporto di questa nuova realtà, fino a quando, e ci auguriamo a breve, sarà in grado di muoversi soltanto con le proprie gambe». Le due insegne continueranno a offrire servizi e assistenza ai clienti mantenendo i dipartimenti di diritto bancario e proseguendo nelle attività di crescita e sviluppo. Al contempo UniQLegal farà il suo cammino, «forte di una partnership tra due realtà legali che hanno tutte le competenze per svolgere un servizio professionale di consulenza e un socio industriale che indicherà di volta in volta ciò che effettivamente serve a un cliente bancario», aggiunge Alessandro. L'indipendenza dai partner si conserverà anche nella sede, provvisoriamente in via Metastasio 5 a Milano nell'attesa di chiudere un nuovo contratto di locazione. Il quartier generale di UniQLegal sposterà la digitalizzazione. Le classiche biblioteche che tradizionalmente popolano gli "studi analogici" lasceranno spazio ad aree comuni e luoghi di pensiero. Nuova sarà anche la distribuzione degli ambienti rispetto alle attività: tutto sarà flessibile e incentrato sul gruppo, anziché sui singoli.

**CI IMPEGNEREMO A MONITORARE  
I NUOVI PRODOTTI SUL MERCATO  
IN TERMINI DI INTELLIGENZA  
ARTIFICIALE**

**MARCO PESENTI**

## IN CIFRE



Rispetto al rapporto con la direzione legale di Unicredit, spiega Alessandro, l'unico impegno di UniQLegal sarà quello, per altro già richiesto dalla banca a qualsiasi law firm con cui lavora, di non assumere mandati in conflitto con l'istituto di credito. «Mentre normalmente la gestione dei conflitti di interesse è in qualche modo completamente delegata agli studi che lavorano con noi, in questo caso, essendo anche soci, il conflitto sarà più trasparente, sia verso la banca, sia verso i clienti dello studio. Quindi riteniamo che in questa configurazione ci sia ancora un'ulteriore garanzia che il conflitto venga gestito in maniera trasparente», aggiunge il giurista.

## RAPPORTO TRA UNICREDIT E GLI ALTRI STUDI LEGALI

Cosa accadrà infine al rapporto che intercorrono tra la banca e gli altri studi legali con cui collabora? Nulla. Unicredit conserverà il proprio panel e i criteri di selezione dei vecchi e nuovi consulenti con cui continuerà a lavorare. «La nostra idea è che per sua natura questo studio diventi il nostro partner primario nella gestione del contenzioso italiano, ma continueremo a lavorare con tanti altri studi che già oggi lavorano con noi e che ci hanno assistito per tanti anni e continueranno a farlo», conclude il general counsel. 