

Una direzione concreta

Massima internalizzazione e consulenti di fiducia le ricette per la crescita sostenibile dell'azienda. In cantiere progetti improntati all'innovazione

di Cristina Melegari



L'OBIETTIVO DELLA DIREZIONE LEGALE di Cerved Group, azienda attiva nell'analisi del rischio e nel recupero crediti, è muoversi all'interno della società come uno studio legale. Dal 2015 la squadra è guidata dalla general counsel Sabrina Delle Curti, in passato in BonelliErede e già in house in importanti società, che ricopre all'interno del gruppo anche la carica di segretario del Cda.

Tra le tappe fondamentali dell'azienda vi è la quotazione, avvenuta nel 2014, con il supporto di Gattai Minoli Agostinelli, Facchini Rossi Michelutti, Latham & Watkins, Pirola Pennuto Zei. Nel 2018 ha siglato una partnership con La Scala per la gestione e il recupero dei crediti di origine bancaria e lo scorso maggio ha portato a termine un finanziamento da 713 milioni di euro con l'assistenza di White & Case.

La squadra in house, circa dieci professionisti che si occupano della gestione degli affari legali, societari e istituzionali per l'intero gruppo, prevede una struttura organizzativa con quattro riporti diretti alla general counsel e una gestione delle pratiche il più possibile internalizzata. I motivi per cui una realtà come il gruppo Cerved, composto da oltre venti società, si è prefissata l'obiettivo di limitare la consulenza esterna sono molteplici. Un risparmio di costi e di tempi certamente, ma non solo. La ragione principale risiede nel migliore equilibrio tra sforzo e risultati: anche quando sono coinvolti i consulenti esterni è imprescindibile un affiancamento della squadra in house, a fronte di una difficoltà degli studi a comprendere una realtà così complessa e articolata. Per Delle Curti, quindi, in società come Cerved la tendenza sarà sempre più fare da sé. E l'assegnazione dei mandati sarà sempre più selezionata e limitata a un panel ristretto di studi fidati.

Come ha costruito la direzione legale di Cerved?

Da quando ho intrapreso l'avventura in Cerved mi sono impegnata per fare dell'ufficio

legale una vera law firm in house. Per implementare questo progetto sono partita selezionando professionisti altamente qualificati e provenienti da studi di primario standing. Altro criterio per la selezione, la specializzazione: occorre infatti risorse con specifica competenza nelle materie che costituiscono i centri di interessi primari del gruppo. Una volta formata la squadra, mi sono impegnata a diffondere un metodo di lavoro rigoroso, appreso nella mia precedente esperienza nella professione, che comprende approfondimento e continuo aggiornamento normativo. Grazie a questa ricetta, oggi l'attività legale è gestita per la gran parte internamente.

Per quali attività vi rivolgete all'esterno?

Ciò può avvenire per due ordini di ragioni: in momenti particolarmente intensi, laddove il rapporto tra le risorse disponibili e la mole di lavoro non ci consente di soddisfare le tempistiche aziendali, ovvero in relazione a tematiche di natura estremamente tecnica o riguardanti possibili nuovi ambiti di business. Coinvolgiamo inoltre i consulenti esterni nei progetti M&A soprattutto con riferimento a dossier complessi; quest'ultimo è però un fronte rispetto al quale, in considerazione del dinamismo dimostrato dal gruppo negli ultimi anni, ci stiamo strutturando al fine di rafforzare le nostre schiere.

Da cosa dipende questa selettività e cosa chiedete ai consulenti?

Due i motivi principali: da una parte le elevate competenze interne e la spiccata sensibilità maturate dalla mia squadra di professionisti nelle materie elettive del gruppo; dall'altra i rigorosi criteri di selezione che applichiamo. Negli studi legali ricerchiamo comprovate conoscenze ed esperienza nei settori di riferimento. Ma non basta: chiediamo altresì prontezza e, soprattutto, concretezza. Inoltre, i consulenti che lavorano con noi sono sempre chiamati ad adottare un approccio innovativo, prospettico e pragmatico, risultando questa capacità una carat-



Sabrina Delle Curti

teristica fondamentale per affiancare efficacemente un gruppo come Cerved che si pone sempre all'avanguardia negli ambiti di riferimento.

La pandemia Covid-19 ha portato a scenari del tutto eccezionali. Come avete gestito le nuove esigenze?

Ai fini della gestione degli aspetti organizzativi, stravolti dall'emergenza Covid-19 scoppiata nel marzo scorso, ci siamo rivolti a un supporto esterno che è stato prezioso nel consentire al gruppo di mettersi rapidamente in sicurezza e proseguire la propria attività a pieno regime. Sotto il profilo del business, invece, Cerved ha approntato in breve tempo tutta una nuova linea di servizi dedicata agli impatti economici della pandemia.

Come possono portare valore aggiunto gli studi legali a una direzione così autonoma?

Quando ci rivolgiamo all'esterno, lo studio è chiamato a portare un valore aggiunto in termini di competenze. Tuttavia, anche in questi casi i consulenti sono invitati a collaborare con il team interno, poiché l'eterogeneità e la peculiarità dell'ecosistema Cerved rendono imprescindibile l'affiancamento. Ed è proprio grazie a questo affiancamento che riusciamo a ottenere risultati di ottima qualità e taglio sartoriale, per mutuare il lessico dal mondo dell'alta moda.

Come vengono selezionati dunque gli studi con cui collaborare?

I consulenti sono sempre scelti da un panel composto da studi legali di grande prestigio e in base a un principio di rotazione. È nostra norma richiedere più quotazioni, ma pur essendo l'aspetto economico un elemento importante, quelli discriminanti sono la competenza e la conformità del risultato prospettato con le specifiche esigenze del caso. Il panel è il risultato di un approfondito studio del mercato, (scegliamo soltanto le law firm prime nei ranking delle materie specialistiche di riferimento), l'esperienza, la partecipazione a convegni nelle materie di interesse e infine a seguito di un test sul campo. Elemento fondamentale nella scelta è rappresentato altresì dal quoziente di innovazione che può offrire lo studio. Cerved si è, infatti, trovata più volte a esplorare per prima sentieri mai battuti prima.

C'è qualcosa in cantiere con riferimento all'innovazione e come impegnerà la direzione?

Negli ultimi anni Cerved è cresciuta cambiando e innovando, soprattutto nel mondo dei dati. Anche alla prova della pandemia, i grandi cambiamenti organizzativi, che ci hanno permesso in tempi brevi di far lavorare a distanza tutti i nostri colleghi e di tutelare la loro salute, non hanno fermato la macchina innovatrice. Il gruppo, fedele alla sua vocazione di operatore al servizio del sistema Paese in un contesto di crescita sostenibile, ha lanciato infatti un'intera linea di servizi di Covid-assessment, che hanno aiutato e stanno aiutando le istituzioni, le banche e le imprese a prendere decisioni importanti in questa fase di grande incertezza. La direzione legale ha imparato a essere sempre pronta e reattiva nel proprio ruolo di partner e di facilitatore degli sviluppi aziendali, pur preservando il proprio ruolo di garante della conformità normativa. Siamo certi che la pandemia porterà all'accelerazione di una serie di tendenze, come la digitalizzazione o la sostenibilità, con forti impatti sul nostro tessuto economico. Prospettiamo innovazioni importanti che vedranno la direzione legale fortemente impegnata e in prima linea. ■



Una direzione concreta



Massima internalizzazione e consulenti di fiducia sono le ricette per la crescita sostenibile di Cerved. In cantiere progetti improntati all'innovazione. L'obiettivo della direzione legale di Cerved, azienda attiva nell'analisi del rischio e nel recupero crediti, è muoversi all'interno della società come uno studio legale. Dal 2015 la squadra è guidata dalla general counsel

Sabrina Delle Curti (in foto), in passato in BonelliErede (TLIndex1) e già in house in importanti società, che ricopre all'interno del gruppo anche la carica di segretario del Cda.

Tra le tappe fondamentali dell'azienda vi è la quotazione, avvenuta nel 2014, con il supporto di Gattai Minoli Agostinelli (TLIndex9), Facchini Rossi Michelutti (TLIndex42), Latham & Watkins (TLIndex36), **Pirola Pennuto Zei** (TLIndex153). Nel 2018 ha siglato una partnership con La Scala (TLIndex229) per la gestione e il recupero dei crediti di origine bancaria e lo scorso maggio ha portato a termine un finanziamento da 713 milioni di euro con l'assistenza di White & Case (TLIndex25).

La squadra in house, circa dieci professionisti che si occupano della gestione degli affari legali, societari e istituzionali per l'intero gruppo, prevede una struttura organizzativa con quattro riporti diretti alla general counsel e una gestione delle pratiche il più possibile internalizzata. I motivi per cui una realtà come il gruppo Cerved, composto da oltre venti società, si è prefissata l'obiettivo di limitare la consulenza esterna sono molteplici.

Un risparmio di costi e di tempi certamente, ma non solo. La ragione principale risiede nel migliore equilibrio tra sforzo e risultati: anche quando sono coinvolti i consulenti esterni è imprescindibile un affiancamento della squadra in house, a fronte di una difficoltà degli studi a comprendere una realtà così complessa e articolata. Per Delle Curti, quindi, in società come Cerved la tendenza sarà sempre più fare da sé. E l'assegnazione dei mandati sarà sempre più selezionata e limitata a un panel ristretto di studi fidati.

Come ha costruito la direzione legale di Cerved?

Da quando ho intrapreso l'avventura in Cerved mi sono impegnata per fare dell'ufficio legale una vera law firm in house. Per implementare questo progetto sono partita selezionando professionisti altamente qualificati e provenienti da studi di primario standing. Altro criterio per la selezione, la specializzazione: occorre infatti risorse con specifica competenza nelle materie che costituiscono i centri di interessi primari del gruppo. Una volta formata la squadra, mi sono impegnata a diffondere un metodo di lavoro rigoroso, appreso nella mia precedente esperienza nella professione, che comprende approfondimento e continuo aggiornamento normativo. Grazie a questa ricetta, oggi l'attività legale è gestita per la gran parte internamente.

Per quali attività vi rivolgete all'esterno?

Ciò può avvenire per due ordini di ragioni: in momenti particolarmente intensi, laddove il

rapporto tra le risorse disponibili e la mole di lavoro non ci consente di soddisfare le tempistiche aziendali, ovvero in relazione a tematiche di natura estremamente tecnica o riguardanti possibili nuovi ambiti di business. Coinvolgiamo inoltre i consulenti esterni nei progetti M&A soprattutto con riferimento a dossier complessi; quest'ultimo è però un fronte rispetto al quale, in considerazione del dinamismo dimostrato dal gruppo negli ultimi anni, ci stiamo strutturando al fine di rafforzare le nostre schiere.

Da cosa dipende questa selettività e cosa chiedete ai consulenti?

Due i motivi principali: da una parte le elevate competenze interne e la spiccata sensibilità maturate dalla mia squadra di professionisti nelle materie elettive del gruppo; dall'altra i rigorosi criteri di selezione che applichiamo. Negli studi legali ricerchiamo comprovate conoscenze ed esperienza nei settori di riferimento. Ma non basta: chiediamo altresì prontezza e, soprattutto, concretezza. Inoltre, i consulenti che lavorano con noi sono sempre chiamati ad adottare un approccio innovativo, prospettico e pragmatico, risultando questa capacità una caratteristica fondamentale per affiancare efficacemente un gruppo come Cerved che si pone sempre all'avanguardia negli ambiti di riferimento.

La versione integrale dell'intervista è consultabile su E-edicola, numero di dicembre-gennaio 2021 di TopLegal Review.