

SZA^{''}
Studio Legale

TODAY
TOMORROW
TOGETHER

REPORT INTEGRATO
2018



Lo scopo delle imprese deve essere ridefinito nel creare valore condiviso, non solo profitto di per sé. Ciò guiderà la prossima ondata di innovazione e crescita della produttività nell'economia globale



Michael E. Porter



Per qualsiasi informazione e approfondimento in merito ai contenuti del Report Integrato vi invitiamo a rivolgervi a Raffaella Cosentino - cosentino@sza.it (GRI 102-53)

Nel testo si troveranno specifici riferimenti agli standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative (GRI).



TODAY TOMORROW TOGETHER

SOMMARIO

Perché un Report Integrato	pag. 4
Guida alla Lettura	pag. 6
Chi Siamo	pag. 8
Highlights	pag. 9
Filosofia	pag. 10
La Nostra Storia	pag. 12
Il Mercato di Riferimento	pag. 14
SZA Oggi	pag. 16
Il Presidio dei Rischi	pag. 18
Impegni e Risultati 2018	pag. 20
Il Percorso di Analisi di Materialità	pag. 22
Il 2018 in Sintesi	pag. 26
Capitale Economico-Finanziario	pag. 27
Capitale Umano	pag. 28
Capitale Infrastrutturale	pag. 30
Capitale Intellettuale	pag. 34
Capitale Relazionale	pag. 38
Prospettive, Contesto ed Obiettivi	pag. 41





Perché un Report Integrato?

(GRI 102-14)

Guardare noi stessi con una prospettiva ampia, accogliere l'immagine di una visione allargata dei nostri confini, sentirci parte attiva di un cambiamento complesso e necessario. Sono questi i principi - i desideri - con cui abbiamo iniziato a pensare ad una modalità di racconto del nostro essere nel mondo.

Svolgere un'attività economica organizzata - ed in un certo senso "fare impresa" - non riguarda solo lo stretto perimetro del profitto, gli indici finanziari non possono e non devono essere le uniche ragioni che orientano le nostre scelte.

Riteniamo che il benessere delle persone sia parte integrante della vitalità di SZA e che il nostro "fare impresa" non riguardi solo noi ed abbia una responsabilità che abbraccia la società. Noi crediamo abbia a che fare con la realizzazione del bene comune e di ciascuno.

Pensare a come rendere il mondo un posto migliore è prerogativa di ognuno e noi desideriamo dare il nostro contributo.

Abbiamo deciso di iniziare a raccontarci utilizzando uno strumento sempre più riconosciuto e condiviso, realizzando il Report Integrato relativo all'anno 2018. Rendicontiamo quindi tutti i percorsi di creazione di valore in senso molto ampio: dall'economico, al sociale, al reputazionale, tutti aspetti nei quali siamo impegnati, come professionisti e come persone.

Non soltanto cosa facciamo, ma come lo facciamo, con i nostri tratti peculiari e di unicità, per condividere i successi e rinforzare la nostra capacità di costruire relazioni solide e durature nel tempo.

Pensare a come rendere il mondo un posto migliore è prerogativa di ognuno e noi desideriamo dare il nostro contributo.



Siamo Avvocati: la rilevanza sociale della nostra professione, l'impatto che il nostro lavoro genera nella comunità, la nostra interazione quotidiana con numerose categorie di stakeholder - clienti, colleghi, controparti, giudici ed istituzioni forensi - sono tutti temi che il Codice Deontologico descrive, formalizza e disciplina.

E tutti i professionisti dello Studio considerano elemento irrinunciabile del loro agire il rispetto dei principi del Codice Deontologico.

In un contesto culturale e socio-economico che chiede a tutti i suoi protagonisti non più solo l'adozione di comportamenti etici ma la trasparenza come loro cartina di tornasole, la rendicontazione è il passo successivo con cui i professionisti devono misurarsi.

Siamo consapevoli di proporre un fatto nuovo, sappiamo che pubblicare una rendicontazione che integri aspetti economici e di sostenibilità non è una consuetudine nel panorama degli studi legali, sia italiani sia tra le law firm con sede nel nostro paese.

Abbiamo deciso di cogliere questa sfida.

Come professionisti e come Studio, ci sentiamo parte di un insieme, di un percorso di creazione di valore condiviso con i nostri stakeholder, che ogni giorno alimentiamo mettendo le nostre competenze e le nostre capacità per prenderci cura dei clienti e, più in generale, della società.

Questo è ciò che siamo, ciò che vogliamo essere e che anche attraverso questo primo Report Integrato, iniziamo oggi a raccontare.

Marisa Meroni e Luca Guffanti
Managing Partners SZA Studio Legale

Guida alla Lettura

(GRI 102- 1, 50, 45)

SZA pubblica volontariamente per la prima volta il proprio Report Integrato con l'obiettivo di illustrare in che modo lo Studio si impegna a creare valore in senso ampio e diversificato non solo nel breve, ma anche nel medio e lungo periodo per tutti gli stakeholder.

Il concetto "esteso" di creazione di valore si riferisce a tutti quegli elementi necessari per ottenere buoni risultati - ad esempio in termini di innovazione e sviluppo del know how, competenze e senso di appartenenza delle persone, cura del cliente, impegni per la sostenibilità ambientale - ma che non trovano sufficienti riscontri nei tradizionali strumenti di reporting, in particolare per gli Studi Legali che non hanno obblighi civilistici di redazione di bilancio.

Il Report Integrato di SZA, in linea con le evoluzioni del reporting a livello internazionale, è elaborato in coerenza con l'International Integrated Reporting Framework <IR>, emanato nel dicembre 2013 dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) e utilizza un set di indicatori, selezionati tra quelli proposti da GRI Standards 2016, per la rendicontazione dei temi rilevanti.

Il perimetro di rendicontazione comprende le attività di SZA e si riferisce all'anno 2018 (1 gennaio 2018 - 31 dicembre 2018).

Si è inoltre ritenuto necessario inserire all'interno del Report Integrato informazioni giudicate di particolare rilevanza riguardanti alcuni fatti avvenuti fino alla data di pubblicazione di questo documento.

Le principali fonti dei dati e delle informazioni riportate nel Report Integrato sono:

- Sistemi gestionali e contabili;
- Documenti forniti dai singoli responsabili di processo;
- Risultati di indagini interne ed esterne, in particolare per la definizione della Matrice di Materialità.

Il Report Integrato è disponibile in formato digitale all'interno del sito www.studiosza.it ed è stato stampato in 150 copie.



MEETING ROOM

06



Chi Siamo

(GRI 102-2)

Da oltre 25 anni SZA offre assistenza legale a imprese pubbliche e private, organizzazioni non profit e persone in ambito:

- **Civile e commerciale**, anche in sede contenziosa.
- **Societario, Lavoro e Compliance**, nell'ambito del diritto societario e delle operazioni straordinarie, del diritto del lavoro e di tutte le attività di compliance.
- **Amministrativo**, in particolare per contratti pubblici e servizi pubblici locali.
- **Gestione del credito**, con oltre 1500 posizioni per un Global Business Value di oltre un miliardo di Euro.

Le nostre esperienze si sviluppano principalmente nei settori:

- Assicurativo
- Bancario
- Energy
- Farmaceutico
- Fashion and Luxury Goods
- Food and Beverage
- Imprese Familiari
- IT
- Leisure
- Logistica
- Sanità
- Staff leasing
- Start up
- Terzo Settore
- Trasporti e Public Utilities



Highlights

(GRI 102-7)



Persone

49 di cui 37 avvocati



Percentuale di genere

57% donne - 43% uomini



Età media

42 anni



Numero clienti

395



Volume di affari 2018

6 milioni di euro



4 dipartimenti interni

Per 9 aree di expertise



Mercati

15



Smart office a Milano

Oltre 900 mq



Valore medio pratiche

300.000 euro



Filosofia

(GRI 102 -16)

Dalla complessità alla semplicità: il nostro impegno è per un'assistenza legale

 **Leggibile**

 **Vicina**

 **Risolutiva**

 **Efficace**

 **Trasparente**

Crediamo nel valore dell'incontro e del confronto tra le diverse competenze, esperienze e professionalità. Facciamo del lavoro di squadra il nostro asset vincente.

Siamo consapevoli che la trasparenza nelle relazioni umane e professionali sia un'occasione di arricchimento umano.

Pensiamo che la qualità delle relazioni tra le persone del team e con il cliente sia il presupposto per i risultati migliori e che debbano essere vissute con empatia, coraggio e determinazione.



La nostra storia

1991/2001

SZA nasce nel 1991 con il nome di Sciumè & Associati; soci fondatori sono Alberto Sciumè e Marisa Meroni.

Lo Studio opera originariamente nel contenzioso civile e commerciale, con una forte specializzazione nella responsabilità civile e nel recupero del credito.

A cavallo tra il 1999 ed il 2000 SZA investe nell'ampliamento della propria offerta e costituisce i dipartimenti di diritto societario e diritto pubblico, con l'allargamento della propria compagine sociale che vede l'ingresso dell'avv. Giuseppe Di Masi (già titolare di un proprio studio indipendente) e dell'avv. Danilo Tassan Mazzocco e la promozione a partner degli avv.ti Stefano Bombelli e Luca Guffanti.

2001/2011

Il percorso di crescita prosegue grazie alla fusione con lo studio del prof. Massimo Zaccheo. Nasce, dunque, lo Studio Sciumè Zaccheo & Associati, insegna che si affermerà sul piano nazionale per il decennio successivo.

2011/2015

Lo Studio avvia un percorso di rebranding, adotta il nome SZA e consolida la presenza sul mercato.

Un sogno
che sogni da solo
è solo un sogno.
Un sogno
sognato insieme
è la realtà.

John Lennon



2016/2018

Nel corso dell'ultimo triennio SZA inizia un percorso di profondo rinnovamento che si snoda attraverso alcuni passaggi fondamentali:

- L'organizzazione della struttura associativa in soci equity e soci salary;
- Lo sviluppo di una strategia di ampliamento delle competenze, mediante la costituzione di un dipartimento di diritto del lavoro;
- La razionalizzazione dei costi strutturali dello Studio, in vista in un ulteriore potenziamento del capitale umano;
- L'avvio di un percorso di comunicazione strategica;
- Il rafforzamento della presenza sul mercato internazionale.

Nel proseguo di questo report si dedicherà ampio spazio agli eventi ed ai fatti che hanno caratterizzato il 2018.

Ricordiamo con affetto l'ingresso in Studio nell'aprile 2018 dell'avv. Sergio Barozzi, scomparso poi tragicamente il 31 agosto 2018.

La presenza di Sergio ha contribuito al processo di rinnovamento dello Studio, soprattutto per quanto riguarda la comunicazione e le partnership internazionali; con l'ingresso del team di Sergio Barozzi SZA ha consolidato definitivamente la sua presenza nel mercato del diritto del lavoro, rafforzando il dipartimento costituito con l'arrivo, nel 2017, dei professionisti dello Studio Borghi.





Il mercato di riferimento

L'offerta nel mercato dei servizi legali è caratterizzata, da più di un decennio, da sovrabbondanza e polverizzazione.

Gli iscritti alla Cassa Forense sono, dal 2008, stabilmente oltre le 200.000 unità e i dati 2018 riferiscono, infatti, di 242.000 professionisti iscritti.

Tra questi, solo una parte opera in forma associata: a Milano gli Studi legali associati sono più di 1.000, generalmente di dimensioni medio-piccole.

Sono circa cinquanta, infatti, le insegne che contano più di 50 professionisti; solo una metà di tali realtà è costituita da un team più ampio di 80 professionisti.

Pur in presenza di un'offerta ipertrofica, nel corso dell'esercizio 2018, il mercato dei servizi legali ha proseguito la propria crescita in termini di volume di affari complessivo.

Il dato è confermato sia dalle indagini che hanno preso a riferimento i primi 50 studi per fatturato, sia da quelle survey che hanno analizzato un campione più variegato.

In particolare,

il comparto dei primi 50 studi misura, secondo i dati forniti da Legalcommunity, un incremento del 6,4% rispetto al 2017;

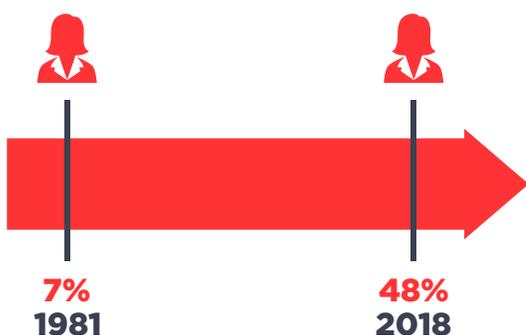
il campione esaminato Top Legal indica, invece, un incremento dell'8% rispetto al periodo 2017-2018.



Proprio la survey di Toplegal - che comprende, nel proprio paniere, anche studi di dimensioni simili a SZA - evidenzia che la crescita dei ricavi è generalmente avvenuta insieme alla crescita della squadra di professionisti. Quanto alla redditività misurata dal rapporto fatturato/numero di professionisti, la media del campione è di 273.000 Euro.

Rispetto alla composizione di genere, la professione di avvocato è oggi sostanzialmente equilibrata, con una leggera prevalenza maschile a fine 2018, ma con un trend di crescita costante delle donne che sono passate dal 7% del 1981 al 48% del 2018. Il divario retributivo tra uomini e donne invece rimane un punto di estrema attenzione e risulta nel 2018 pari al 5,3% (comunque inferiore al dato nazionale dell'11%), ma con una punta massima che sfiora il 40% nella fascia di età 35-39 anni (fonte Dati Cassa forense 2018).

DATI CASSA FORENSE SULLA PROFESSIONE



**Pay
Gender
Gap**
5.3

SZA Oggi

(GRI 102-18)

**Modello di Governance e organizzazione interna.
La partnership ed il sistema di amministrazione.**

L'amministrazione dello Studio è affidata a due soci amministratori individuati, per il triennio 2016-2018 e confermati per il triennio 2019-2021, nei soci equity Marisa Meroni e Luca Guffanti.

L'assetto societario di SZA è caratterizzato, a partire dal 2016, da un doppio livello di partnership.

Alla equity partnership tradizionale, si è aggiunta la categoria dei salary partner.

Al 31 dicembre 2018, la compagine sociale era composta da cinque soci equity e tre soci salary; successivamente, nel corso del 2019, la partnership è stata allargata a due nuovi soci equity e a sei nuovi soci salary.

La categoria degli of counsel conta attualmente due professionisti, compreso uno dei soci fondatori.

I professionisti

Al 31 dicembre 2018 i professionisti dello Studio erano 32, cresciuti fino a 37 nel corso del 2019.

Lo staff

Lo staff è composto da 12 persone con mansioni amministrative, para legali o supporto IT.

La nostra sede

(GRI 102-3)

La sede milanese di SZA si trova in Corso Italia 13, all'interno dell'iconica "Nave" di Luigi Moretti, uno dei palazzi più rappresentativi dell'architettura milanese.

Una sede immaginata e vissuta come veicolo di un chiaro messaggio di coraggio e innovazione.

La carica innovativa de la Nave è la stessa che anima SZA ed ha portato a sperimentare la formula dell'open space per favorire un'organizzazione del lavoro fluida, diretta, coinvolgente e sinergica.

Il mercato legale è in costante fermento ed SZA vuole rendere immediatamente riconoscibile la propria proposta a partire dallo spazio di lavoro.

Le partnership internazionali

Nel corso del 2018 SZA è entrato a far parte di League of Lawyers, un network di studi indipendenti presente nei principali paesi dell'Europa occidentale e del sud est asiatico. Nonostante la recente aggregazione, SZA ha già maturato rilevanti collaborazioni con altri componenti del network.

Con League of Laywers SZA partecipa annualmente alle conferenze di Lawasia, associazione che promuove gli interessi della professione legale in Asia e nel Pacifico e lo scambio transnazionale di conoscenze giuridiche, incoraggiando l'adesione ai principi reciprocamente rispettati dello stato di diritto, dell'integrità professionale e della protezione dei diritti umani.

Rappresentanti di SZA, unitamente ai componenti della League of Lawyers, hanno partecipato alla 31ma Lawasia Conference tenutasi a Siem Reap dal 2 al 5 novembre 2018. In tale contesto, su 500 delegati, i rappresentanti di SZA erano gli unici avvocati provenienti dall'Italia.





Per svolgere
un'azione positiva
dobbiamo sviluppare qui
una visione positiva.

Dalai Lama

Il presidio dei rischi

(GRI 102-15)

La piena consapevolezza relativa ai rischi e alle opportunità di natura interna ed esterna che lo Studio è chiamato a fronteggiare nel proprio percorso di sviluppo è un aspetto strategico dell'azione di governance e management.

SZA affronta oggi una profonda trasformazione al contempo delicata ed entusiasmante: crescere verso i traguardi che ci siamo posti significa abbandonare alcune caratteristiche da realtà dimensionalmente contenuta, senza tuttavia snaturarci e perdere alcuni tratti identitari che, riteniamo, siano la nostra forza.

Per razionalizzare alcuni aspetti di questa transizione abbiamo focalizzato attraverso un'analisi SWOT i principali ambiti di rischio/opportunità che riteniamo fondamentale presidiare nel nostro percorso trasformativo così come rappresentati nella figura a seguire.

Punti di forza

Identità storica
Competenza e qualità del lavoro
Multidisciplinarietà
Coesione soci
Innovazione spazi e modi di lavoro
Vicinanza e velocità

Opportunità

Notorietà del brand
Smart office e Smart Working
Consolidamento delle relazioni
Crescente richiesta di specializzazione da parte dei clienti e conseguenti nuove alleanze tra Studi

Debolezze

Complessità delle procedure
Integrazione dei punti di vista tra professionisti e staff
Sistemi di gestione in evoluzione

Minacce

Evoluzione del mercato legale con ingresso nuovi player con riduzione delle barriere all'ingresso
Intelligenza artificiale e accessibilità diffusa di modelli e standard contrattuali
Globalizzazione e polverizzazione del mercato



In sintesi

La nostra forza risiede nella qualità del nostro lavoro e nel nostro saper stare e lavorare insieme.

E' testimoniata da una storia importante e dalle continue conferme da parte dei clienti.

E' determinata dai valori che ci animano e dallo stile di relazione che da sempre ci caratterizza: vicino, veloce e trasparente.

Il contesto è mutevole e non esiste più alcuna comfort zone per l'avvocatura. Le richieste del mercato alla professione legale cambiano più velocemente che in passato e gli Studi si stanno attrezzando di conseguenza. Le parole d'ordine sono internazionalizzazione, multidisciplinarietà, flessibilità. Lo stesso ruolo dell'avvocato è caratterizzato da una fluidità sconosciuta fino a qualche anno fa.

SZA intende vivere anche gli elementi di rischio come stimoli alla propria crescita e trasformazione.

Impegni e risultati 2018

Il percorso di Change Management

Nel corso del 2018 è stato avviato un percorso di *change management* finalizzato a potenziare la capacità dello Studio di innovare le proprie modalità di organizzazione interna e di comunicazione interna ed esterna.

Gruppi di lavoro tematici affiancati da riflessioni in plenaria hanno accompagnato lo sviluppo dell'anno e hanno prodotto svariati risultati: presenza sui Social Network, Report Integrato, cicli di incontri tematici aperti a tutti.

Ma la spinta all'innovazione non si è limitata a questo, giungendo ad aprire un confronto con gli stakeholder nell'ambito di un processo di definizione comune dei temi rilevanti.

La materialità (nel senso anglosassone di "rilevanza") è uno dei principi ispiratori del framework <IR> che invita le organizzazioni a progettare i contenuti dei report focalizzandosi sui temi strategici, in grado di incidere in modo significativo sulla capacità di creare valore nel tempo.

Ma quali sono questi temi "materiali"?

Per rispondere a questa domanda, SZA ha condotto un'analisi che ha coinvolto i partner, i professionisti, lo staff e ha incluso una fase di ascolto qualitativo diretto degli stakeholder esterni, che verrà proseguita e potenziata nel corso del 2019.



Un percorso di Analisi di Materialità, presentato nel paragrafo a seguire, che si propone di mettere a confronto quegli aspetti ritenuti strategici per lo sviluppo dell'organizzazione, secondo il punto di vista interno, con aspettative e percezioni degli stakeholder.

L'obiettivo è capire se e quanto i punti di vista siano allineati e gli sforzi interni vadano nella stessa direzione delle aspettative esterne oppure, come talvolta accade, alcuni temi siano sopravvalutati o sottovalutati.

Una lettura critica di queste dimensioni rappresenta in sintesi la natura di SZA, uno Studio da sempre impegnato nello sviluppo bilanciato di differenti tipologie di “capitali”: in particolare il capitale finanziario, il capitale umano, il capitale intellettuale, il capitale relazionale, il capitale infrastrutturale o produttivo.



Il Modello dei Sei Capitali per la creazione di valore (Fonte IIRC 2013)

Tale modello analizza le organizzazioni utilizzando la lente di sei ambiti di creazione di valore, i cosiddetti “capitali”: finanziario, umano, intellettuale, relazionale, produttivo o infrastrutturale e naturale. La natura dell’attività svolta dallo Studio fa’ sì che la creazione di valore e l’impatto generato da SZA si manifestino principalmente in 5 dei 6 “capitali”: l’impegno per la tutela ambientale, seppur debitamente considerato, viene declinato come elemento dell’azione dello Studio per lo sviluppo di altri capitali, in particolare quello infrastrutturale (la sostenibilità della sede) e umano (le policy interne e la cultura dello sviluppo sostenibile).



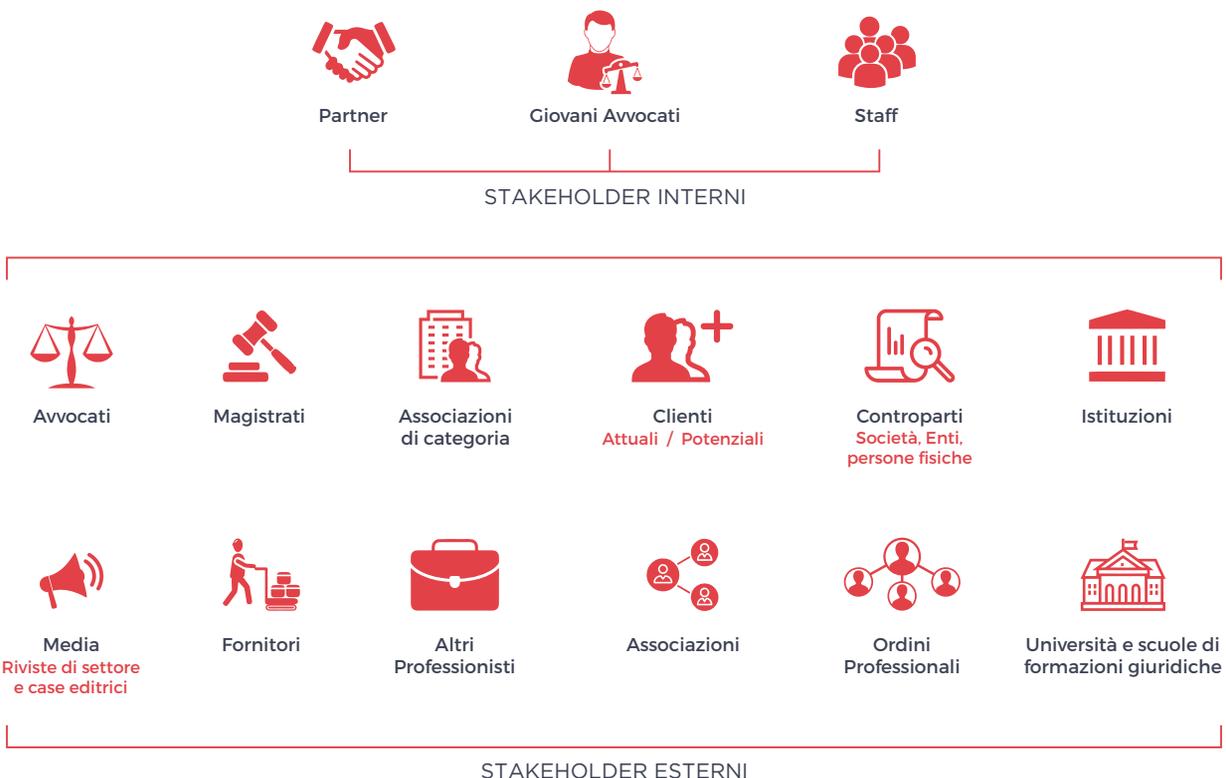


Il punto di vista degli stakeholder

La definizione dei temi materiali tuttavia non può ritenersi completa se elaborata solo seguendo il punto di vista interno all'organizzazione.

Uno sforzo particolare, pertanto, è stato posto da SZA nella ricerca di un dialogo non convenzionale con gli stakeholder al fine di analizzare le aspettative reciproche e proseguire i percorsi di innovazione anche in funzione di esigenze condivise tra interno ed esterno.

Sono state individuate 15 categorie di stakeholder dello Studio, così come rappresentate nella mappa seguente:

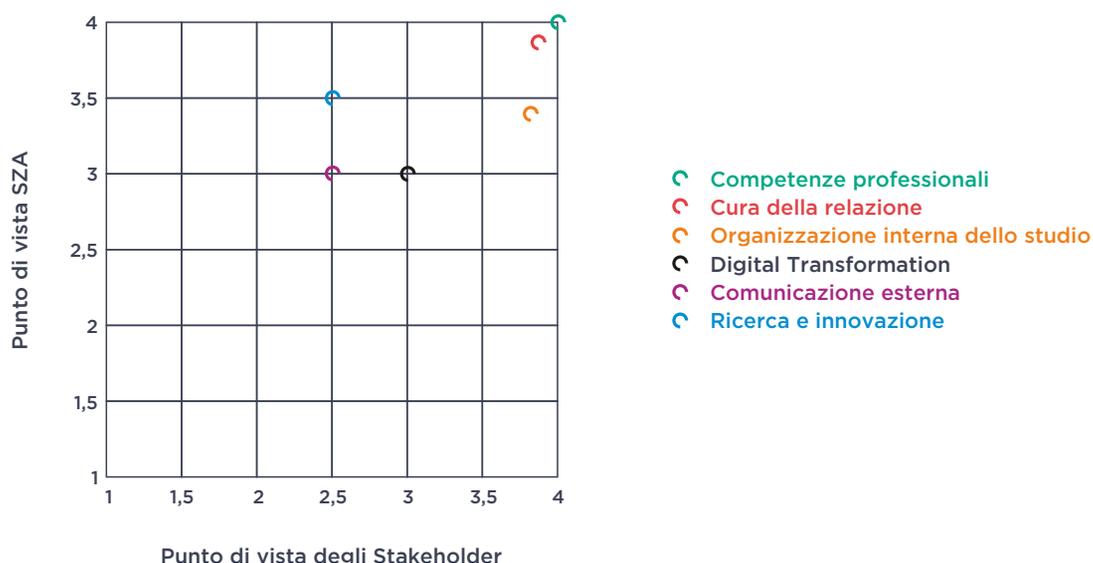


A valle della fase di coinvolgimento interno è stata definita una lista di stakeholder, appartenenti alle categorie ritenute più significative (clienti, fornitori, altri professionisti) che sono stati sollecitati, tramite interviste individuali, ad esprimere un punto di vista in merito ai tratti rilevanti dell'identità di SZA a partire da quanto emerso nella fase di indagine interna.

La considerazione congiunta della rilevanza interna ed esterna ha portato all'individuazione delle aree prioritarie e di maggiore rilevanza per lo Studio ai fini della creazione di valore, così come descritte nella "Matrice di Materialità" di seguito rappresentata.

Sei i temi sui quali è richiesta visione strategica, impegno operativo e trasparenza nella rendicontazione:

- *Le competenze professionali*, perché rappresentano il cuore dell'azione dello Studio e dei suoi professionisti e sono riconosciute e apprezzate anche all'esterno.
- *La cura nella relazione*, perché contraddistingue il modello SZA da sempre ed è un tratto distintivo di successo al quale nessuno vuole rinunciare, sia internamente che nei confronti degli interlocutori esterni.
- *L'organizzazione interna dello Studio*, perché garantisce qualità del processo e del risultato, è utile ai professionisti, ai clienti e allo staff ed è fondamentale in una logica di smart office e smart working.
- *Digital Transformation*, perché il modo di lavorare si sta evolvendo e i clienti si aspettano la medesima evoluzione da parte dei propri interlocutori.
- *La comunicazione esterna*, perché la reputazione che nasce dalla storia è un punto di forza dello Studio e va sempre più rinforzata non solo nel momento operativo dell'azione, ma anche nella capacità di comunicare correttamente.
- *La ricerca e innovazione*: perché il momento professionale richiede di ripensare continuamente il ruolo e le competenze dell'avvocato coerentemente con l'evoluzione del quadro economico-sociale.





Il 2018 in sintesi

Nei paragrafi seguenti abbiamo provato a raccontare in sintesi l'anno 2018 presentando una serie ragionata di indicatori quali-quantitativi selezionati attraverso la lente della creazione di valore su differenti capitali (economico-finanziario, umano, infrastrutturale, intellettuale, relazionale), secondo quanto proposto dal modello IIRC.



Capitale Economico-finanziario

Sviluppare il capitale economico-finanziario significa per SZA impegnarsi per garantire un flusso di risorse idoneo a raggiungere i propri obiettivi anche mediante appropriati criteri di allocazione degli utili derivanti dalla gestione.

Lineamenti generali

Il 2018 è stato un anno positivo sotto il profilo dei risultati, con un giro di affari che ha superato i 6 milioni di Euro.

Alcuni dati statistici

I clienti attivi nel 2018 sono stati circa 400, suddivisi come segue:

68%

Imprese

20%

Persone fisiche

12%

Amministrazioni pubbliche
e società partecipate

Il 2018 ha visto, inoltre, l'ingresso di nuove imprese multinazionali tra i clienti dello Studio.

I fascicoli aperti nel 2018 sono stati 1385.

Nell'attività del contenzioso e del recupero del credito il valore medio per pratica è stato di circa 300.000 euro, con picchi di oltre 20 milioni di euro per l'area civile e di oltre 300 milioni di euro per l'area del Diritto amministrativo.

Capitale Umano

Sviluppare il capitale umano per SZA significa promuovere il valore del lavoro come elemento chiave nella realizzazione di ogni persona attraverso lo sviluppo delle competenze professionali e un ambiente di lavoro stimolante e collaborativo.

Lineamenti generali

	Donne		Uomini		Età Media	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Soci e <i>Of Counsel</i>	3	4	6	13	41,84	41,81
Professionisti	12	13	11	7		
Staff	10	11	1	1	47,64	44,50
Totale	25	28	18	21		

Formazione Professionale

Lo Studio è da sempre attento alla formazione professionale dei collaboratori, favorendola attivamente.

Nel corso del 2018 SZA ha in particolare investito nella formazione specifica di taluni professionisti, anche in vista di un potenziamento della propria offerta sul mercato.

Il 2019 vede lo Studio impegnato nello sviluppo di corsi di inglese specialistico destinati a tutti i professionisti che aderiscono su base volontaria; tale decisione è particolarmente significativa in quanto giunta all'esito di una consultazione e sondaggio informale condotto nel 2018 tra i professionisti di SZA.

Retribuzione

Dal punto di vista retributivo, SZA ha cura di offrire una retribuzione proporzionata alla esperienza maturata ed al contributo apportato allo Studio, ponendo attenzione che risulti adeguata alle condizioni generali di vita e senza alcuna differenza di genere, annullando di fatto il Pay Gender Gap che invece contraddistingue il panorama delle professioni in Italia e nel mondo.

Diversity e tutela della maternità

In SZA si registra un basso turn over: l'anno 2018 fa in parte eccezione in considerazione dell'ingresso di un nuovo team.



I dati socio-anagrafici evidenziano una composizione multigenerere e multigenerazionale.

Quanto al genere, è significativa la presenza, già nella originaria compagine sociale, di avvocati donne. La compagine femminile rappresentava, nel 2018, quasi la metà dei professionisti dello Studio.

Oltre al dato statistico, è importante segnalare che SZA ha da sempre tutelato il lavoro femminile e la maternità. Il periodo di congedo riconosciuto alle donne è, generalmente, di 5 mesi; lo Studio integra inoltre il contributo della maternità erogato dalla Cassa Forense fino al pareggio della retribuzione mensile ordinaria.

Lo Studio offre ampio spazio di ascolto ai professionisti più giovani, coinvolgendoli anche nelle decisioni strategiche.

Nel 2018, in occasione del trasferimento di sede, i soci amministratori hanno costituito un piccolo gruppo di “influencer”, ambasciatori positivi del cambiamento, costituito da quattro professionisti di cui 2 junior.

Il gruppo degli “influencer” ha avuto il compito di affiancare, con funzione consultiva, i managing partners nelle decisioni relative alla ristrutturazione della nuova sede ed ha operato quale punto di raccordo informativo con gli altri professionisti dello Studio.

Ugualmente significativo è stato nel 2018 il coinvolgimento di tutti i professionisti nello sviluppo del piano strategico di comunicazione di SZA.

Particolarmente fruttuoso è stato il lavoro del gruppo incaricato di stendere il programma dei seminari dedicati alla clientela e di curarne la realizzazione. È ugualmente importante segnalare che i più giovani sono stati coinvolti anche nei panel dei relatori ai seminari organizzati nel corso d’anno.

Ampio spazio alla creatività ed al contributo di idee dei professionisti più giovani è stato riconosciuto nella decisione di aprire gli account social dello Studio (Linkedin, Facebook e Instagram) e nella gestione dei relativi post.



Capitale Infrastrutturale

Sviluppare il capitale infrastrutturale significa per SZA avere scelto una sede open space, interpretandola come luogo privilegiato di trasmissione di un'identità contemporanea e lungimirante capace di favorire l'utilizzo della tecnologia in ottica smart working.

Lineamenti generali

SZA ha cambiato sede dal 1 luglio 2018, trasferendosi dagli uffici di Via Amedei 8 a quelli di Corso Italia 13.

La scelta della nuova sede è stata, sotto ogni aspetto, il frutto di una coprogettazione con lo studio di architettura DEGW e di un'attenta riflessione sia del contesto storico e dei mutamenti occorsi alla modalità di svolgimento della professione legale sia delle esigenze specifiche di SZA.

Significativa è stata già l'individuazione della location che è caduta sull'edificio la "Nave" di Luigi Moretti, palazzo iconico dell'architettura degli anni '50. La carica innovativa de la Nave è stata riconosciuta come fortemente simbolica del desiderio di SZA di cambiamento e di ripartenza verso nuove modalità di concepire il lavoro ed i suoi spazi.

Quanto al lay-out ed alla organizzazione dei nuovi uffici, lo Studio ha verificato le modalità di utilizzo degli spazi da parte dei professionisti, i tempi di permanenza delle persone alle postazioni personali, la frequenza delle riunioni in sede con i clienti.



La sfida urgente di proteggere
la nostra casa comune comprende
la preoccupazione di unire
tutta la famiglia umana nella ricerca
di uno sviluppo sostenibile e integrale.

Papa Francesco



I risultati delle analisi hanno mostrato che:

- L'utilizzo delle postazioni singole è limitato ad una parte non maggioritaria del tempo lavorativo, essendo i professionisti per il resto impegnati in udienze, appuntamenti fuori sede o riunioni interne con altri clienti;
- Sale riunioni e parti comuni sono più frequentemente impiegate per momenti di lavoro comune tra i professionisti. Sono diminuiti, invece, gli incontri in studio con i clienti, a vantaggio delle riunioni presso la sede del cliente o delle sessioni di video o conference call;
- È cresciuta l'esigenza di avere a disposizione spazi polifunzionali, che, all'occorrenza, possano ospitare eventi di rappresentanza.

All'esito dell'analisi, lo Studio ha scelto di abbandonare il lay-out tradizionale dell'ufficio chiuso per approdare ad una soluzione open-space, ritenuta più efficiente per:

**La razionalizzazione dei costi di gestione dello spazio;
La mobilità delle persone e la flessibilità lavorativa;
L'incremento della collaborazione e lo scambio di informazioni tra le persone.**

L'attenzione all'ambiente

Il progetto d'interior è caratterizzato dalla scelta di finiture e materiali che favoriscono la qualità acustica e il benessere dell'aria, in particolare:

Pavimentazione tessile: assicura l'assorbimento acustico attraverso la riduzione del riverbero e del rumore da calpestio, inoltre migliora la qualità dell'aria grazie alla capacità di trattenimento delle polveri, possiede una maggiore resistenza alla contaminazione microbica rispetto ad altri tipi di pavimenti, sia quantitativamente sia qualitativamente.

Rivestimenti acustici: per i rivestimenti di pareti e arredi imbottiti si è scelto un materiale acustico con particolare attenzione all'assorbimento delle superfici verticali.

Controsoffitto radiante: i pannelli in acciaio del soffitto metallico hanno ottime qualità acustiche. Qualsiasi riverbero è totalmente attenuato, rendendo confortevole il benessere ambientale; il soffitto metallico ha al suo interno il 90% in meno di collegamenti rispetto ad altri sistemi, garantendo così un montaggio veloce dell'impianto e una grande flessibilità.

Sistema illuminazione DALI: oltre ai vantaggi tecnici, gli apparecchi con sistema DALI integrato garantiscono un risparmio significativo sia sui costi energetici che di gestione e manutenzione; la presenza di sensori di movimento e la dimmerabilità della luce consentono di ottimizzare i consumi energetici garantendo una riduzione dei consumi di elettricità.



Smart office e Smart working

Il nuovo layout dello Studio permette un lavoro dinamico anche attraverso l'utilizzo di dispositivi portatili. Ogni professionista dispone di un notebook leggero e di un telefono cellulare che consentono di lavorare anche al di fuori della propria postazione e, al contempo, una immediata raggiungibilità da parte dei clienti senza la tradizionale intermediazione delle segreterie.

Tale impostazione consente di poter svolgere il lavoro anche al di fuori dell'ufficio, con possibilità di accesso, via remoto, ai gestionali ed alla rete dello Studio tramite VPN raggiungibile, pure in assenza di segnale wi-fi, tramite hot-spot dal cellulare in dotazione.

Oltre alla parte hardware, tutto l'archivio documentale dello Studio si trova in cloud su server remoti che garantiscono alti standard di sicurezza e di fruibilità dei contenuti.

Lo Studio si è inoltre dotato nella sala riunioni più grande di un monitor da 86 pollici per la visione di documenti e la connessione, anche degli ospiti, tramite un semplice connettore plug-in; in tal modo, anche i professionisti esterni o i clienti possono proiettare agevolmente sul monitor la documentazione rilevante (presentazioni, slides, tabelle, grafici).

L'attenzione all'ambiente caratterizza anche i processi di lavoro. I professionisti e lo staff di SZA hanno ridotto notevolmente il consumo della carta. In questo senso si segnala che già da alcuni anni l'archiviazione dei documenti è prevalentemente digitale.

Nello stesso senso è l'impatto degli strumenti informatici dello Studio che, oggi, consentono a più professionisti di lavorare in cloud contemporaneamente sullo stesso file e ridurre anche la stampa delle bozze di lavoro.



Capitale intellettuale

Far crescere il capitale organizzativo significa per SZA impegnarsi nell'organizzare i propri processi in modo innovativo, strutturato e omogeneo per aumentare la soddisfazione del cliente e la qualità del lavoro di professionisti e staff.

Lineamenti generali

Lo Studio è organizzato in quattro dipartimenti interni:

- Civile e Commerciale;
- Societario, Lavoro e Compliance;
- Amministrativo;
- Gestione del credito.

Al vertice di ciascun dipartimento è posto almeno un socio equity, coadiuvato, nella gestione delle risorse, dai soci salary.

Gli incarichi sono affidati internamente dopo una attenta valutazione della complessità della materia e del grado di esperienza dei singoli professionisti.

I professionisti dei quattro dipartimenti sono abituati a lavorare congiuntamente ed in team, mettendo a fattor comune le diverse formazioni professionali.

Particolarmente intenso è il dialogo tra il dipartimento di diritto societario (nelle tre anime di corporate, lavoro e compliance) ed il dipartimento di amministrativo; ugualmente, la prossimità funzionale tra il dipartimento del diritto civile e commerciale e quello della gestione del credito determina un confronto costante tra i rispettivi professionisti.

I processi caratteristici

SZA ha consolidato un modello operativo e organizzativo che definisce anche le modalità di comunicazione e interazione con i clienti e il cronoprogramma delle attività.

L'obiettivo raggiunto è quello di una capacità di azione in tempo reale.

Il continuo scambio di informazioni è una costante operativa nello svolgimento degli incarichi che avviene mediante:

- condivisione di strategie;
- aggiornamento in tempo reale sullo stato di ciascun incarico;
- invio di report periodici;
- in alcuni ambiti (ad esempio la credit collection), implementazione di modelli gestionali integrati con quelli del cliente.

Il sostegno della tecnologia

La nuova tecnologia ha facilitato l'organizzazione del lavoro con colleghi e clienti.

L'utilizzo di software in cloud consente infatti di condividere facilmente file e documenti con la possibilità di poter lavorare anche in contemporanea sullo stesso file.

Il sistema di conference call è stato molto semplificato dal momento che il singolo professionista può prenotare direttamente uno spazio di conference con la creazione di codici dedicati.

Le dotazioni tecnologiche delle sale riunioni sono importanti elementi di facilitazione dei meeting con colleghi e clienti.





La ricerca dell'innovazione

La costante ricerca dell'innovazione è una cifra caratteristica di SZA.

A titolo esemplificativo, si possono citare gli investimenti effettuati dallo Studio per la creazione di un proprio sistema gestionale informatico così come nella sperimentazione del processo civile telematico.

Nel 2018 la spinta innovativa dello Studio si è concretizzata nei percorsi di change management e nella decisione di rivedere profondamente il proprio approccio al marketing legale ed alla comunicazione.

La scelta decisamente più coraggiosa è stata però quella di adottare, quale lay-out organizzativo, la struttura dell'open space per tutti i professionisti (soci compresi).

Da un modello di organizzazione degli spazi tradizionale che rifletteva la struttura verticale dello Studio, riservando ai professionisti, a seconda dell'anzianità e del ruolo, una stanza progressivamente più ampia, si è passati ad un sistema del tutto orizzontale in cui, a ciascun professionista, viene riservato lo stesso spazio, in condivisione con gli altri, senza che abbia rilevanza alcuna il diverso ruolo di partner, associate o trainee.

È una soluzione organizzativa che, con questa radicalità, non è stata mai assunta (almeno fino al 2018) dagli studi legali strutturati (di analoga o maggiore dimensione).

A distanza di un anno, SZA conferma la bontà della propria decisione, rilevando come, dalla organizzazione in open space, sia derivato un effettivo mutamento nelle modalità operative del lavoro dei professionisti, essendo favoriti la collaborazione, il gioco di squadra, la condivisione di idee ed obiettivi, la propensione alla trasparenza nelle relazioni interne.

Al termine del 2018 si è collocata anche la decisione di pubblicare una rendicontazione non finanziaria, precedendo tutti gli studi italiani (comprese le branches di law firm straniere).

Anche sotto tale profilo la radicalità della scelta pone SZA quale vero e proprio trend setter nel mercato legale.





Capitale Relazionale

Far crescere il capitale relazionale significa per SZA impegnarsi per soddisfare le esigenze dei clienti in ottica di servizio e in senso più generale promuovere consapevolezza e cultura giuridica con la finalità ultima di realizzare la dimensione sociale della professione di Avvocato.

Lineamenti generali

A partire dal 2016 SZA ha avviato un percorso di rivalutazione del proprio approccio ai temi del marketing legale e della comunicazione istituzionale.

Nel 2018 SZA ha quindi:

- Fatto ingresso nei principali social network (Linkedin, Facebook, Instagram);
- Avviato un piano editoriale, mediante la pubblicazione di una serie di articoli sulla piattaforma digitale di 4clegal e la partecipazione alle video lezioni organizzate da Key Editore nell'ambito della sezione di diritto pubblico;
- Organizzato un evento di inaugurazione della nuova sede aperto agli stakeholder;
- Promosso un ciclo di seminari interni dedicato ai clienti dello Studio su argomenti giuridici di attualità.



Gli eventi e gli altri strumenti di comunicazioni implementati da SZA sono stati sia l'opportunità dell'avvio e del rafforzamento di relazioni professionali con i clienti, sia l'occasione di una comune riflessione in senso generale in merito agli scenari futuri della professione e del mercato legale.

Sotto tale profilo, si può menzionare l'evento di inaugurazione, dedicato ai temi dell'intelligenza artificiale, al suo impatto sul mercato legale ed ai vantaggi che ne possono derivare per i professionisti e per i clienti.

L'associazionismo

L'impegno di SZA nello sviluppo del capitale relazionale si è indirizzato anche sul fronte dell'associazionismo.

Nel 2018 SZA è entrato a far parte di League of Lawyers ed è divenuto membro di Pro Bono Italia.

Quest'ultima è un'associazione di avvocati, studi legali e associazioni forensi che condividono l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura del pro bono in Italia; tra gli ideali ispiratori dell'associazione vi è la convinzione che *“il pro bono sia diretta espressione della funzione sociale dell'Avvocatura e, come tale, strumento fondamentale per la tutela dei diritti umani e il miglioramento dell'ordinamento giuridico in generale. Crediamo perciò che gli avvocati abbiano la responsabilità professionale, sociale ed etica di dedicare il loro tempo e le loro competenze al bene comune e contribuire ad assicurare il pari accesso alla giustizia. Inoltre, crediamo che svolgere attività pro bono renda avvocati migliori, accrescendo la nostra motivazione, le nostre competenze interdisciplinari e i nostri standard di condotta professionale”* (cfr. dal sito internet <http://probonoitalia.org/it>).

Lo Studio ha anche avviato le relazioni con le principali legal directory italiane ed internazionali; SZA è stato quindi menzionato e recensito nei report 2018 di Legal Community per il labour e per il corporate.



L'acquisizione della clientela: le gare ed i beauty contest

Nel 2018 lo Studio ha confermato la propria capacità competitiva, mediante la partecipazione a gare (private e pubbliche) e l'iscrizione ad albi di professionisti preselezionati da società private ed enti pubblici.

SZA dedica una risorsa alla verifica settimanale delle gare aperte; lo Studio è inoltre iscritto alla piattaforma di beauty contest gestita da 4Clegal.

Gli incarichi acquisiti nel corso del 2018 mediante gare¹ sono 11 ed hanno generato ricavi che si attestano su circa il 3% del fatturato globale.

SZA si conferma quindi in grado di competere sul mercato, anche in un'area di recente espansione ed evoluzione.

L'esecuzione degli incarichi

Lo Studio verifica, in un rapporto costante e diretto, il grado di soddisfazione dei clienti.

Anche grazie a tale impegno, nel corso del 2018, non sono sorte contestazioni o contenziosi con la clientela.

¹ Per gare si intendono, a) le procedure ad evidenza pubblica o comunque competitiva organizzate da enti pubblici o società partecipate, b) i beauty contest gestiti da piattaforme indipendenti. Ai fini della presente statistica non si è tenuto conto delle gare informali organizzate dai clienti mediante la richiesta a due o più studi di inoltrare un'offerta.



Prospettive, contesto ed obiettivi.

Lineamenti generali

Il 3 luglio 2019 l'assemblea dei Soci di SZA ha rinnovato le cariche sociali, confermando, per il triennio 2019 - 2021, gli avv.ti Marisa Meroni e Luca Guffanti nel ruolo di managing partners.

I temi posti in agenda dagli amministratori e che impegneranno lo Studio nel prossimo triennio riguardano:

Il posizionamento nel mercato

Rispetto a tale tema, lo Studio ha già avviato una riflessione sulla attuale identità e sui nuovi obiettivi.

Tra gli elementi di crescita e rafforzamento SZA considera positivamente l'eventuale allargamento della compagine sociale e professionale, così come il consolidamento delle attuali partnership internazionali e l'avvio di nuove alleanze.

Lo Studio continuerà, inoltre, nell'utilizzo delle strategie di marketing e di comunicazione, identificando aree di sviluppo, attività di content marketing e speaking opportunities.



Rafforzamento degli asset: capitale umano e capitale infrastrutturale

Lo Studio punta ad una razionalizzazione dei sistemi di gestione del know-how.
Sono previsti, inoltre, investimenti per l'aggiornamento e lo sviluppo della struttura tecnologica.

Sostenibilità

SZA conferma anche per il triennio l'impegno nelle politiche di sostenibilità e, tra queste,

- la redazione del report integrato;
- l'adozione di politiche di riduzione dell'impatto ambientale;
- la promozione della diversity;
- il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu.



L'impegno per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030

Nell'affrontare il percorso di reportistica integrata e il conseguente ragionamento inerente la creazione di valore "esteso" - che non si ferma all'analisi della sola dimensione economico finanziaria, ma allarga l'orizzonte agli impatti sociali e ambientali della nostra azione come professionisti e come Studio - una delle fonti di ispirazione più rilevanti è stato senza dubbio il programma di azione promosso dall'Onu a fine 2015 e conosciuto come "Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile".

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Con i suoi 17 obiettivi (SDGs – Sustainable Development Goals) e 169 target specifici, l'Agenda definisce le priorità di azione per vincere alcune grandi sfide mondiali, con un approccio multidisciplinare che integra la dimensione economica, sociale e ambientale, chiamando con forza all'azione tutti i protagonisti, ad ogni livello: dal singolo cittadino agli Stati, riservando un'attenzione particolare alle imprese.

Una “call to action” che non ci ha lasciato indifferenti e che abbiamo provato ad inquadrare nella nostra visione personale di lungo periodo così come nell'azione quotidiana dello Studio.

Ci sono almeno due livelli di ragionamento complementari che abbiamo cominciato a sviluppare, in un processo che non è sicuramente on-off, ma che continuerà a perfezionarsi negli anni soprattutto grazie a strumenti di misurazione precisa dei risultati raggiunti:

1. SZA e la sfida della sostenibilità
2. La professione legale di fronte ad Agenda 2030

Per quanto riguarda il primo punto, molto connesso all'identità specifica di SZA, il nostro contributo si concentra prioritariamente sui Goal 5, 8 e 12:



La parità di genere è un tema centrale nella cultura e identità di SZA: lo Studio promuove la pari dignità del lavoro femminile e maschile, valorizzando la competenza indipendentemente dal genere, avendo del tutto eliminato al proprio interno il Pay Gender Gap e sostenendo le fasi più delicate della vita della donna (come ad esempio il tempo della maternità).



Essere parte della squadra SZA significa partecipare ad un progetto collettivo con radici solide e orizzonti ampi, capace di coniugare la dimensione valoriale della professione legale con quella umana della collaborazione multidisciplinare e dell'attenzione alla persona, oggi ancora più evidente grazie ad una sede innovativa nell'utilizzo degli spazi e della tecnologia.



L'impegno nel percorso di rendicontazione integrata (primo Studio Legale in Italia e tra i primi a livello internazionale) è coerente con il target specifico 12.6 che chiede alle organizzazioni di “*adottare politiche sostenibili e ad integrare le informazioni di sostenibilità nel loro ciclo di relazioni*”.

Lo Studio non trascurava di perseguire anche l'obiettivo 12.5. (*12.5 Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo*); al riguardo, lo Studio è stato precursore dei processi di digitalizzazione della professioni, favorendo la riduzione del consumo della carta anche ai fini di archivio. Più di recente, nel corso del 2019, SZA ha abbandonato l'uso delle bottigliette e dei bicchieri di plastica, distribuendo ai propri collaboratori bottiglie in acciaio personalizzate ed utilizzando, per le riunioni con ospiti interni, bottiglie in vetro e bicchieri in materia compostabile.

Per quanto riguarda il secondo punto, più generale e connesso alla professione legale, il nostro impegno si concentra prioritariamente sui Goal 4 e 16:



Contribuire a diffondere la cultura giuridica nella società rappresenta da sempre una sfida accolta per SZA: i cicli formativi dedicati ai clienti su tematiche specifiche, gli eventi più informali e aperti a tutti gli stakeholder e il rapporto continuo con le principali Università. Queste sono solo alcune delle azioni che concretizzano il nostro impegno su questo aspetto.

Fare cultura, avvicinare il diritto alla vita reale, per noi, è parte integrante di ciò che siamo e che vogliamo continuare ad essere.



E' l'obiettivo più profondamente correlato alla professione giuridica: garantire una società equa, basata sul diritto, è la motivazione più profonda che ci ha indirizzati e guida la nostra professione di avvocati.

In particolare, l'impegno dello Studio è volto al raggiungimento dei seguenti target specifici:

- 16.3 Promuovere lo stato di diritto a livello nazionale e internazionale e garantire un pari accesso alla giustizia per tutti;
- 16.5 Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme;
- 16.6 Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;
- 16.7 Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli;
- 16.10 Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali;
- 16.b Promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile.

Per raggiungere i target lo Studio si impegna ad applicare tariffe eque, nonché a continuare l'erogazione di assistenza pro bono ad i soggetti bisognosi.

La partecipazione alle gare ed ai contest indetti da soggetti pubblici e privati è interpretata dallo Studio come utile mezzo di lotta alla corruzione ed agli abusi di potere.

QUIET ROOM

04



Report realizzato in collaborazione con



SZA^{''}
Studio Legale

Corso Italia, 13 - 20122 Milano
+39 02 76 02 45 58
milano@sza.it
www.sza.it