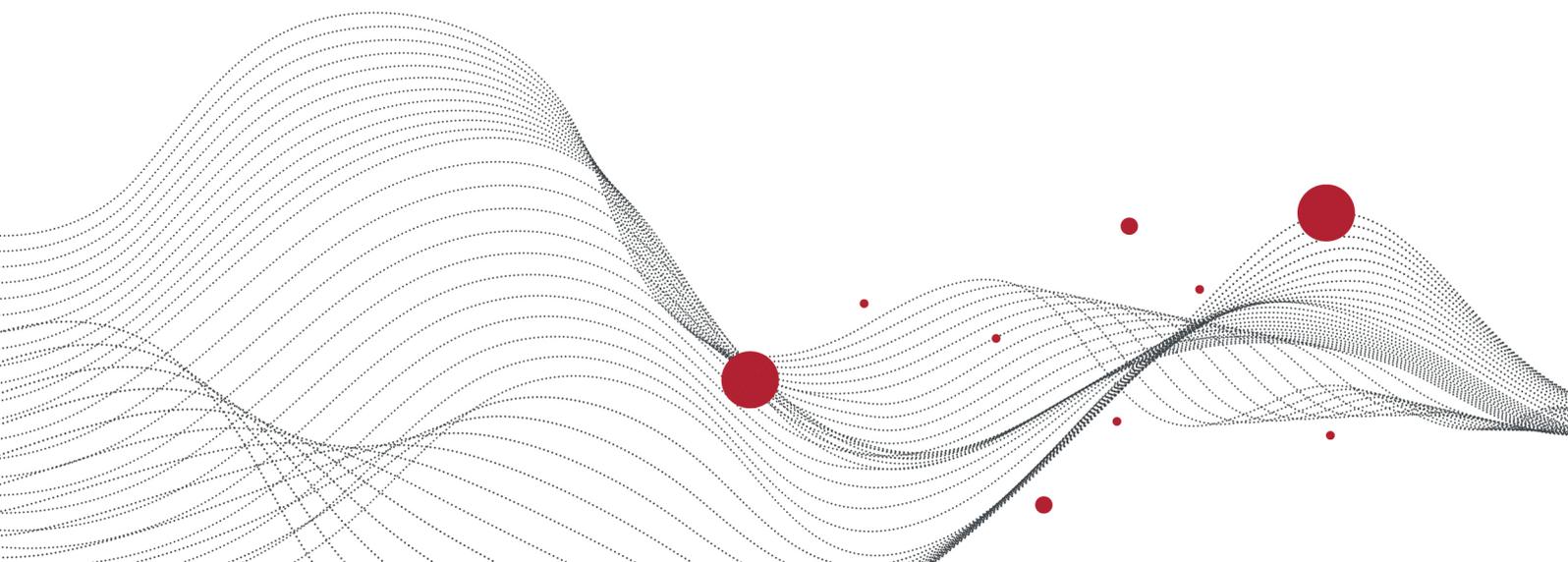
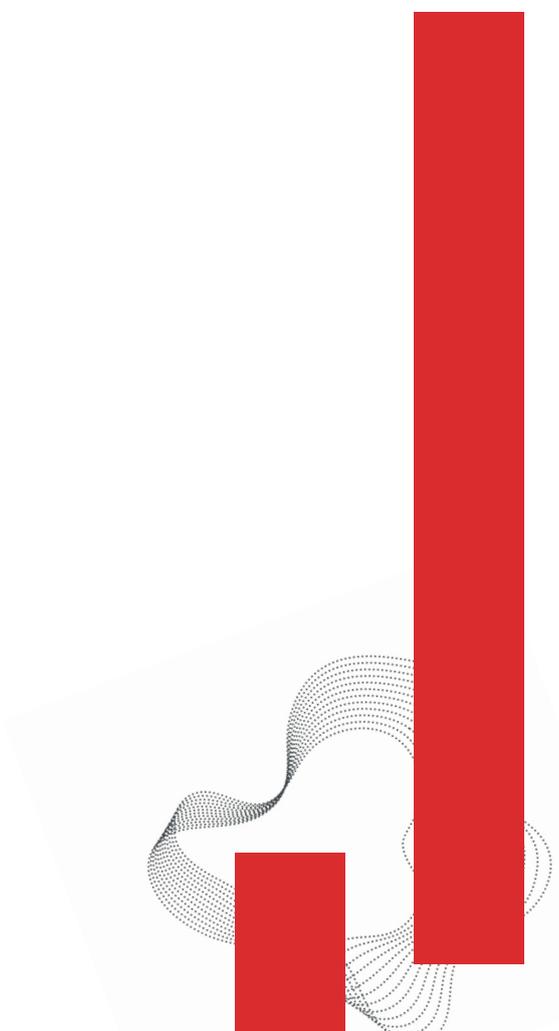


SZA^{||}
Studio Legale

**UNEXPECTED
HORIZONS**

**Report integrato
2020**





Per qualsiasi informazione e approfondimento in merito ai contenuti del Report Integrato potete rivolgervi all'avv. Marco Cristiano Petrassi: petrassi@sza.it (GRI 102-53).

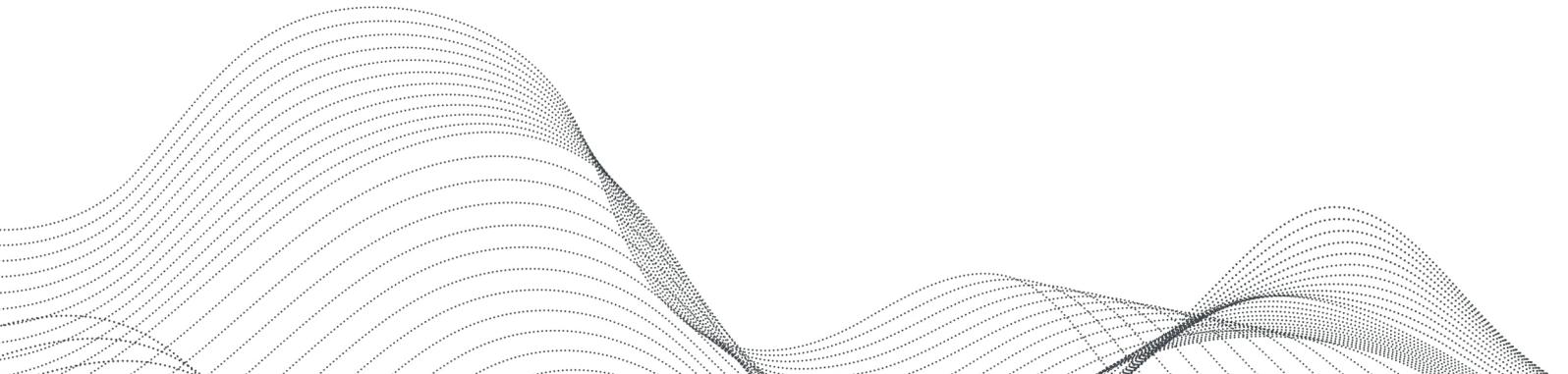
Nel testo si troveranno specifici riferimenti agli standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative (GRI).



Unexpected Horizons

Sommario

La sostanza è la relazione	4
Guida alla lettura	5
Chi siamo	6
Highlights	7
Filosofia	8
La nostra storia	9
Il mercato di riferimento	11
SZA oggi	13
Modello di Governance e organizzazione interna: la partnership ed il sistema di amministrazione	13
Il percorso di materialità ed i principi di rendicontazione	18
Il percorso di analisi di materialità	19
IMPEGNI E RISULTATI 2020	23
Il 2020 in sintesi	23
Capitale Economico-finanziario	24
Capitale Umano	26
Capitale Infrastrutturale	31
Capitale Intellettuale	35
Capitale Relazionale	42
Prospettive, contesto ed obiettivi	49





La sostanza **è la relazione**

Cari Stakeholder,

il 2020 è stato caratterizzato da un evento inatteso, che ha sconvolto profondamente la quotidianità di tutti, mutandone i tratti caratteristici in modo drammatico.

L'elemento che è apparso a tutti centrale è stata l'assenza delle relazioni e degli incontri tra le persone, impedita per contrastare il propagarsi del Covid-19.

Gesti semplici e normali sono divenuti fonte di paura e preoccupazione e, ancora oggi, rimane un obiettivo il loro pieno recupero. È stato un nostro sincero desiderio riappropriarci il prima possibile della libertà di incontrarci personalmente e, col miglioramento della situazione pandemica e nel rispetto delle normative vigenti, lo abbiamo progressivamente realizzato.

Le difficoltà passate ci hanno però confermato la centralità della persona, quale asset principale della nostra professione.

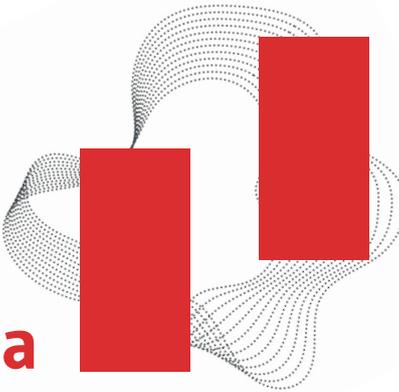
Il nostro Studio non esisterebbe senza i clienti che si fidano della nostra competenza e senza tutti i soci, i collaboratori e i componenti dello staff di ogni età, genere e grado che lo compongono.

Per questo la strada della rendicontazione si rivela non un adempimento di compliance ma la risposta ad una esigenza di condivisione e dialogo con la comunità a cui il nostro Studio si rivolge. Da questa consapevolezza discende il nostro terzo report integrato.

C'è dentro il nostro desiderio di raccontarci e di ascoltare; c'è dentro anche la nostra voglia di migliorarci e di sperimentare nuovi percorsi che consentano di renderci sempre all'altezza del presente.

In questo senso abbiamo deciso di monitorare e rendere pubblici in modo ancora più analitico i nostri processi di generazione del valore e la stretta interrelazione del capitale economico-finanziario con i capitali umano, intellettuale, infrastrutturale e relazionale.

Marisa Meroni e Luca Guffanti
Managing Partner SZA Studio Legale



Guida alla lettura

SZA realizza 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 del 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. L'edizione di quest'anno ha inoltre fatto riferimento alle Linee Guida operative predisposte dalla Fondazione Oibr per il reporting integrato nelle PMI.

Il perimetro di rendicontazione comprende le attività di SZA Studio Legale e si riferisce all'anno 2020 (1 gennaio 2020 - 31 dicembre 2020). 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 inserite 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.sza.it



Da circa 30 anni SZA offre assistenza legale a imprese pubbliche e private, organizzazioni non profit e persone in ambito:

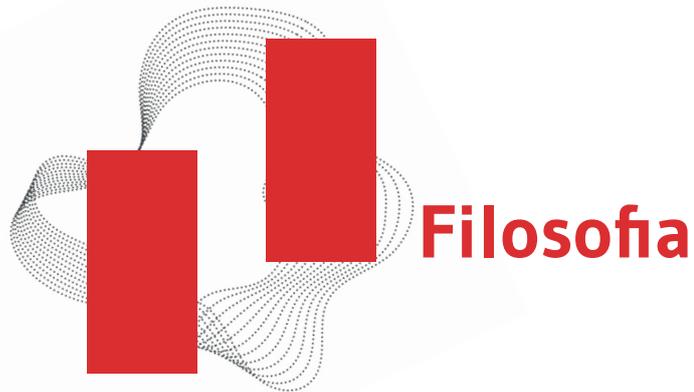
- **Civile e commerciale**, anche in sede contenziosa;
- **Societario**, che include le tre articolazioni del Corporate, Lavoro e Compliance;
- **Amministrativo**, in particolare per contratti pubblici e servizi di interesse economico generale;
- **Gestione del credito**, con oltre 1500 posizioni per 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



- **50 persone**
di cui 39 professionisti
- **Percentuale di genere**
60% donne - 40% uomini - 29% di donne tra i soci
- **Età media**
42 anni
- **Numero clienti**
447
- **Volume di affari**
6,5 milioni di euro
- **4 dipartimenti interni**
per 9 aree di expertise
- **15 mercati**
- **Smart office in Milano**
oltre 900 mq
- **Valore medio pratiche**
356.000 euro



- Dalla complessità alla semplicità: il nostro impegno è per un'assistenza legale **leggibile, vicina, trasparente, efficace** e **risolutiva**.
- **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.



La nostra

storia

2011- 2015

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

2016- 2019

Nel corso dell'ultimo periodo 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 biennio 2017 – 2018 lo Studio ha ampliato la propria offerta al diritto del lavoro grazie all'ingresso dei professionisti dello Studio Borghi (nel 2017) e di un team di professionisti, all'epoca guidati dall'avv. Sergio Barozzi (nel 2018).

Anche tali ultimi innesti hanno contribuito al processo di rinnovamento dello Studio, in particolare per quanto riguarda la comunicazione e le partnership internazionali.

Infine, nel corso del 2019, lo Studio ha proceduto alla promozione a soci di 6 collaboratori; la scelta è stata ispirata dal desiderio di favorire il rinnovo generazionale, valorizzando le competenze, anche gestionali e relazionali, dimostrate dai collaboratori nel corso degli anni.



Il mercato

di riferimento

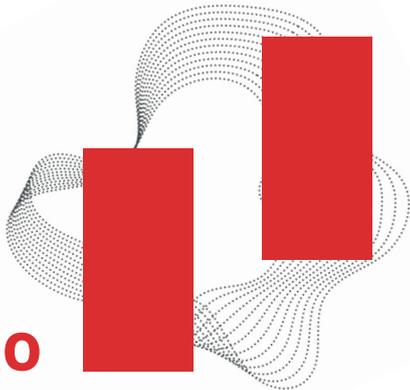
L'offerta nel mercato dei servizi legali è caratterizzata, da più di un decennio, da sovrabbondanza e polverizzazione.

Secondo i dati forniti da Cassa Forense, gli avvocati iscritti ad albi professionali hanno raggiunto a dicembre 2020 il numero complessivo di 245.478, valore sostanzialmente identico all'anno precedente.

Tra gli avvocati, 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.

Nonostante l'offerta ipertrofica e la crisi economica generale dovuta al lockdown ed all'emergenza sanitaria, il mercato legale ha segnato, anche nel 2020, un aumento del volume di affari complessivo del 4% per un totale di € 2,6 miliardi.

Il positivo dato generale non deve però illudere. Il volume d'affari si va infatti sempre più concentrando attorno agli Studi associati ed alle società tra professionisti. Viceversa, solo nel 2020 oltre 140.000 legali hanno beneficiato del reddito di ultima istanza (riservato a chi non raggiunge il tetto di € 50.000) e molti dei beneficiari non superavano il reddito di € 35.000.



Il mercato

di riferimento

La perdita di redditività della professione forense è sempre più avvertita; ancora Cassa Forense ha evidenziato che, negli ultimi anni, il totale delle cancellazioni è oscillato tra il 75% e l'84% delle nuove iscrizioni.

Rispetto alla composizione di genere, i dati offerti da Cassa Forenze evidenziano che il numero di donne iscritte alla Cassa (ed attive professionalmente) ha superato, seppur di poco, il numero degli uomini (155.724 contro 115.571), mentre è prossimo il pareggio del totale degli iscritti (117.559 donne e 127.471 uomini).

Nella fascia di età al di sotto dei 50 anni, la popolazione femminile ha tuttavia superato numericamente quella maschile.

Rimane invece ampia la forchetta tra i due generi con riferimento alla retribuzione; nel 2019, a fronte di un reddito medio di categoria pari a € 40.180 euro, agli avvocati di sesso maschile risultavano attribuiti in media 54.496 euro, mentre alle donne circa 25.073 euro.

Le donne guadagnano dunque circa il 40% rispetto a quanto dichiarato dai colleghi uomini. Tale percentuale è variabile al variare dell'età e si riduce ulteriormente nelle età più avanzate.

È interessante notare che, rispetto al 2018, il 2019 segna un incremento sia del reddito medio generale, sia di quello relativo ai due generi.



SZA OGGI

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 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 2020, la compagine sociale era composta da sette soci equity e otto soci salary.

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

● I professionisti

Al 31 dicembre 2020 i professionisti dello Studio erano 39.

● Lo staff

Lo staff è composto da 11 persone con mansioni amministrative, para legali o di supporto IT.

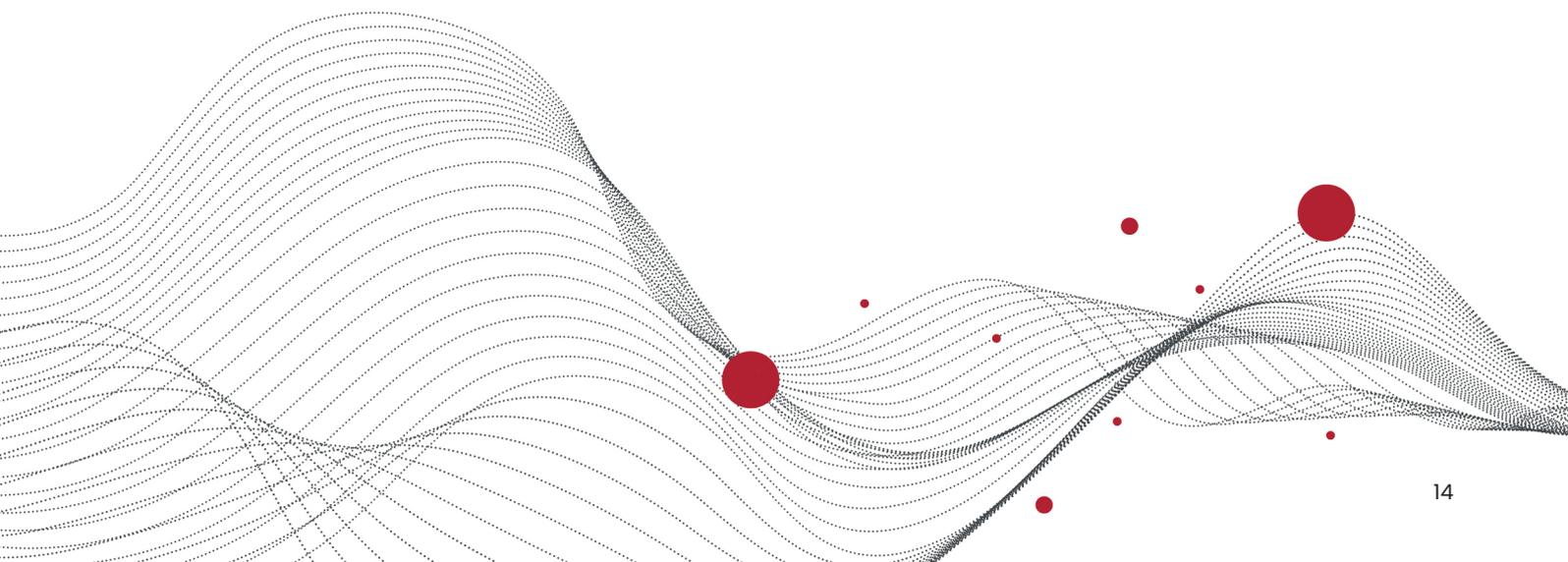
● La nostra sede (GRI 102-3)

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 della 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.





● Il network internazionale

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 interessanti collaborazioni con altri componenti del network.

Con League of Lawyers 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.

La crisi sanitaria ha sospeso gli incontri annuali delle due associazioni; i membri di League of Lawyers hanno però svolto periodici meeting di aggiornamento reciproco on line.

● Altre partnership professionali

Nel corso del 2020 SZA ha dato avvio ad una alleanza strategica e strutturata con altri professionisti attivi nella prestazione di consulenza economica e finanziaria.

L'obiettivo di tale alleanza è fornire una risposta efficace alle esigenze che l'entrata in vigore nuovo codice della crisi di impresa porrà al management delle imprese per la gestione delle situazioni di crisi ed il mantenimento della continuità aziendale.



Il presidio **dei rischi**

La piena consapevolezza relativa ai rischi e alle opportunità di natura interna e 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.

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 però 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 flessibilità, multidisciplinarietà e internazionalizzazione. Lo stesso ruolo dell'avvocato è caratterizzato da una fluidità sconosciuta fino a qualche anno fa.

L'analisi già svolta nel 2018 aveva consentito di sintetizzare i principali ambiti di rischio/opportunità 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
Relazioni consolidate

Crescente richiesta di specializzazione da parte dei clienti e conseguenti nuove alleanze tra Studi

DEBOLEZZE

Complessità delle procedure interne
"Doppia cultura": professionisti e staff
Sistemi e gestione in evoluzione

MINACCE

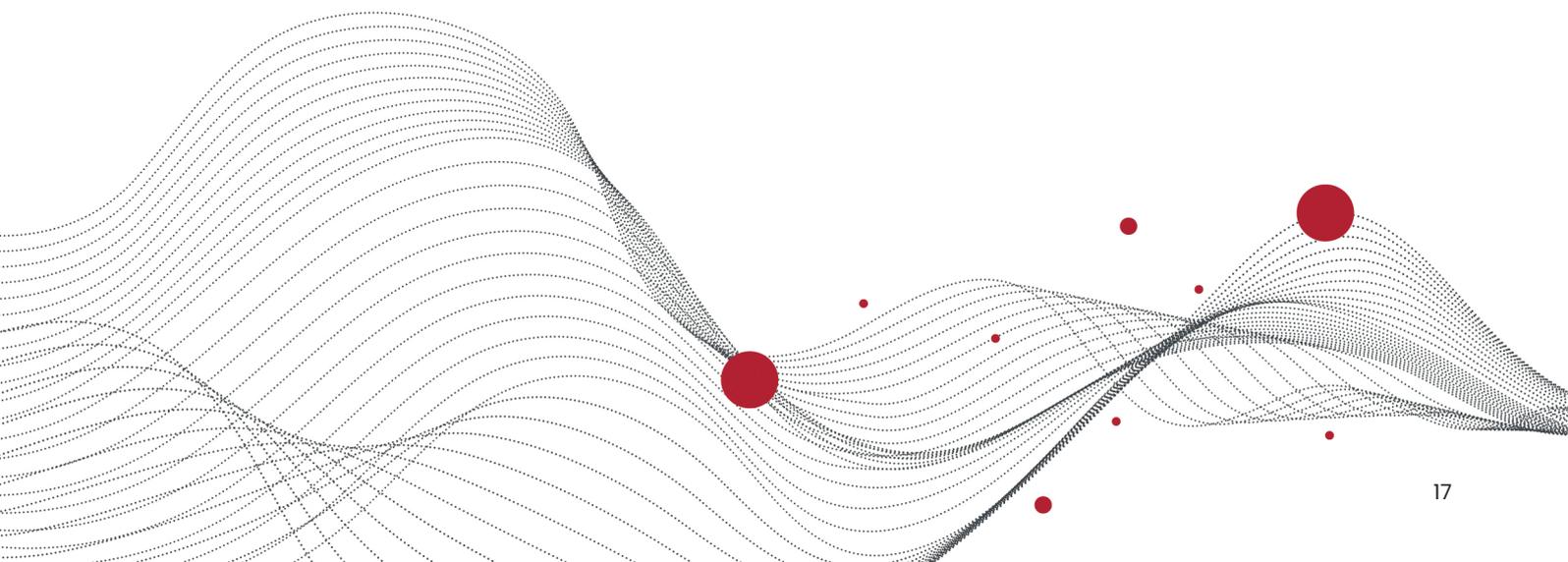
Evoluzione del mercato legale con ingresso nuovi player con riduzione delle barriere all'ingresso (intelligenza artificiale e accessibilità diffusa di modelli e standard contrattuali)

globalizzazione e polverizzazione del mercato

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

Lo Studio ha intrapreso le seguenti misure:

- l'acquisto ed implementazione di un sistema di knowledge management funzionale ad una gestione ed archiviazione più moderna delle conoscenze interne contro il rischio di una eventuale dispersione;
- l'investimento nella formazione dei professionisti in alcune aree del diritto e la costituzione di alleanze con altre associazioni professionali;
- l'investimento in attività di comunicazione con il supporto di consulenti esterni;
- l'avvio di un processo di consultazione interna diretto all'adozione di un codice etico.

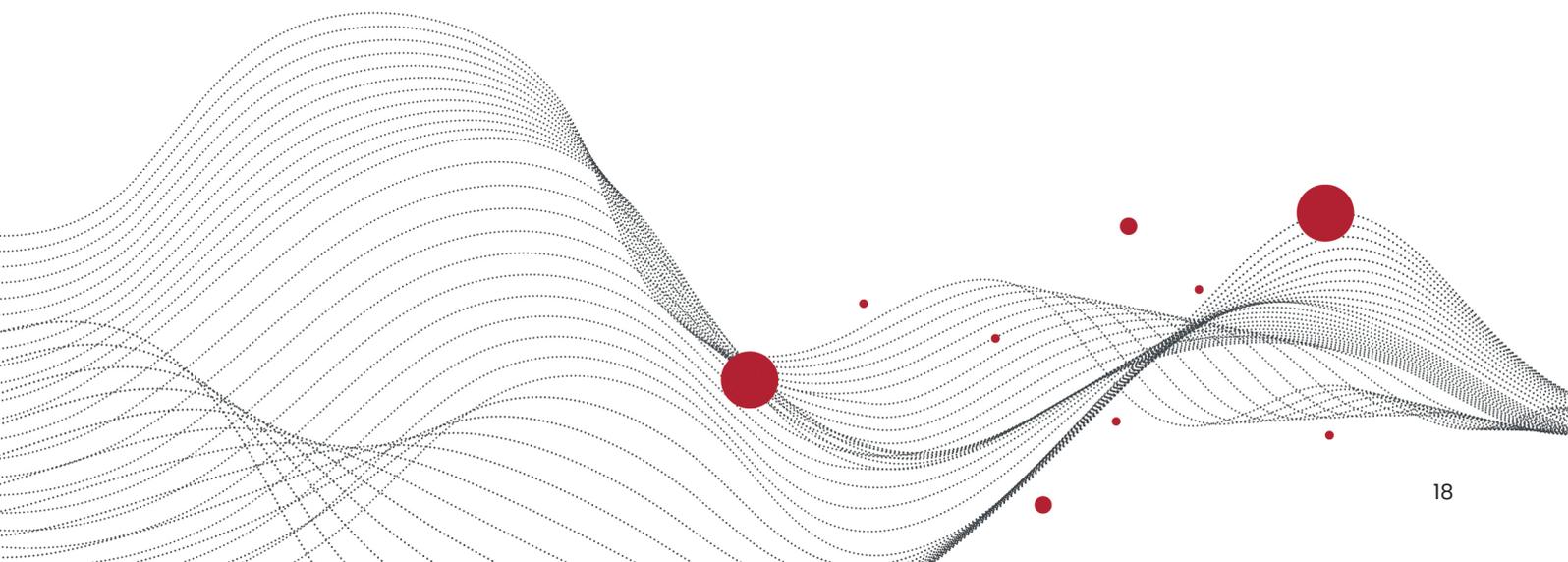




Il percorso di materialità ed i principi di rendicontazione

Negli anni 2018 e 2019 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.

Il percorso di Analisi di Materialità aveva l'obiettivo di capire se e quanto i punti di vista fossero allineati e gli sforzi interni andassero nella stessa direzione delle aspettative esterne oppure, come talvolta accade, alcuni temi risultassero sopravvalutati o sottovalutati.



● Il percorso di Analisi di Materialità

Il punto di vista interno

Il confronto con gli stakeholder interni ha evidenziato quattro principali dimensioni che caratterizzano l'identità dello Studio:

- Il senso di appartenenza
- La reputazione, che nasce dalla storia e si sviluppa grazie alla competenza
- La capacità di innovare
- La cura delle persone, delle relazioni, degli spazi

Il punto di vista degli stakeholder esterni

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

A partire dal 2019 SZA ha effettuato uno sforzo particolare, pertanto, 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 quindici categorie di stakeholder dello Studio, così come rappresentate nella mappa seguente:

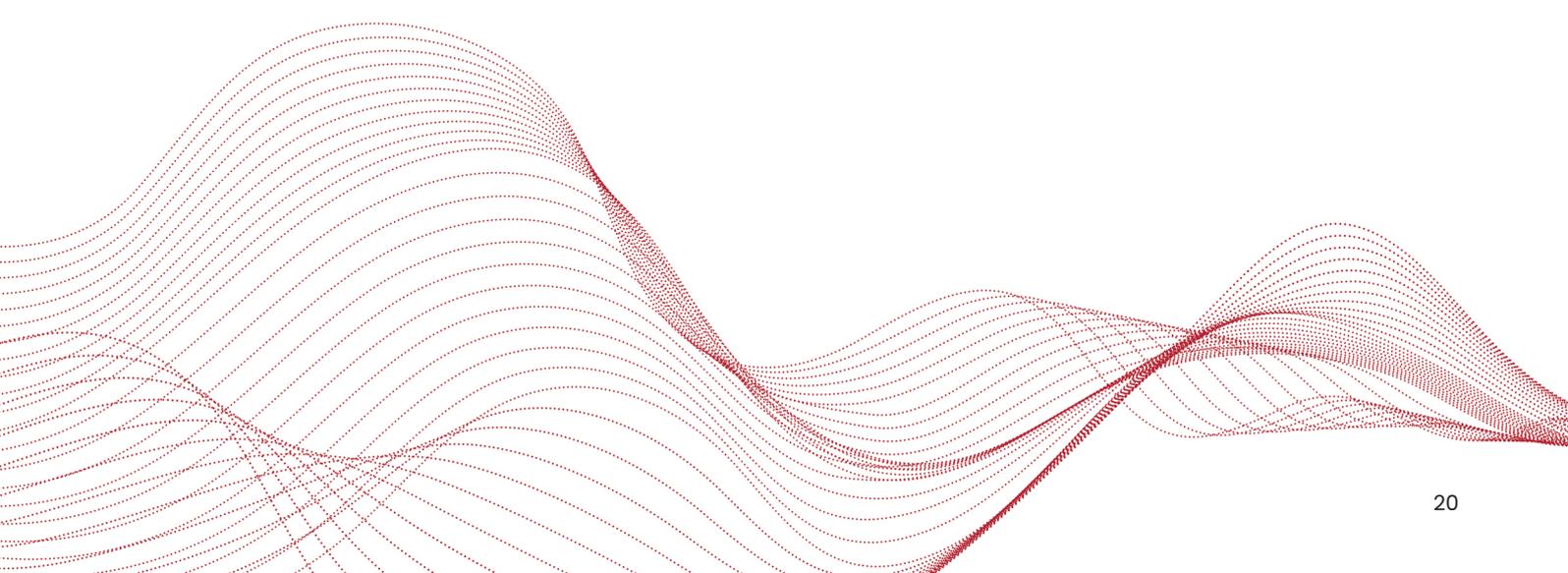


A valle della fase di coinvolgimento interno è stata definita una lista di stakeholder, appartenenti alle categorie ritenute più significative (clienti, fornitori, altri professionisti), che sono stati sollecitati, tramite interviste individuali, ad esprimere un punto di vista in merito ai tratti rilevanti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

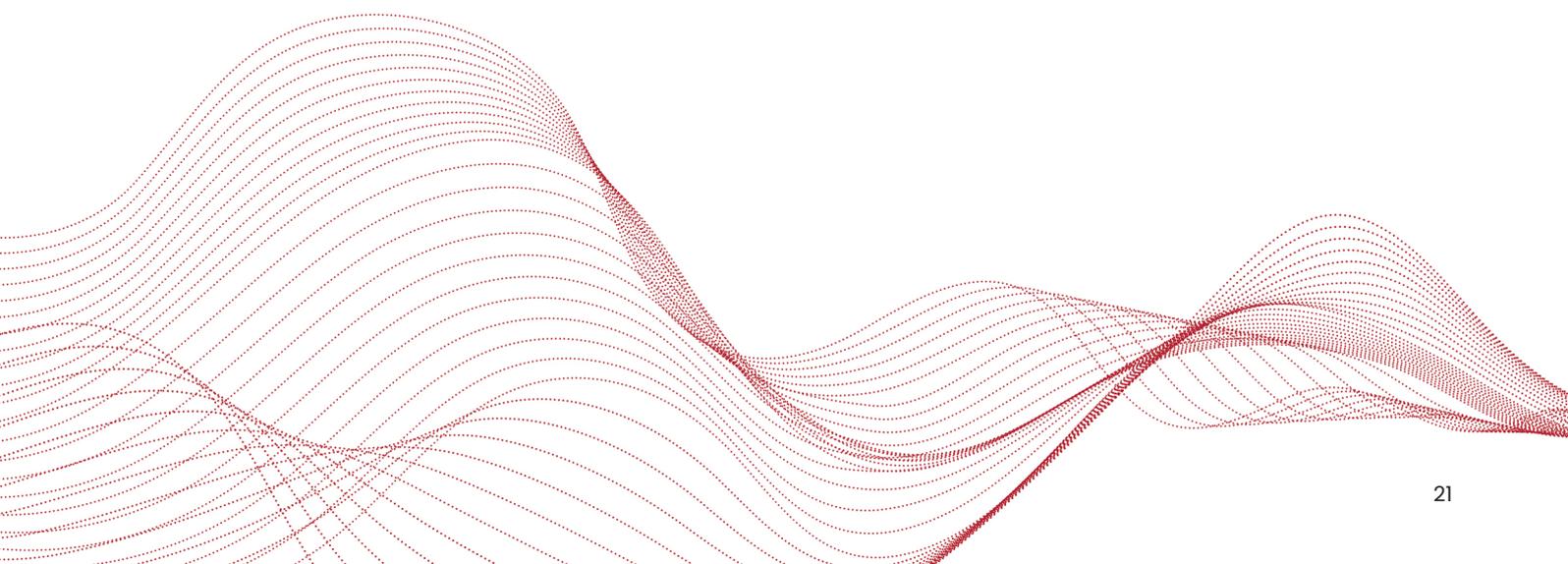
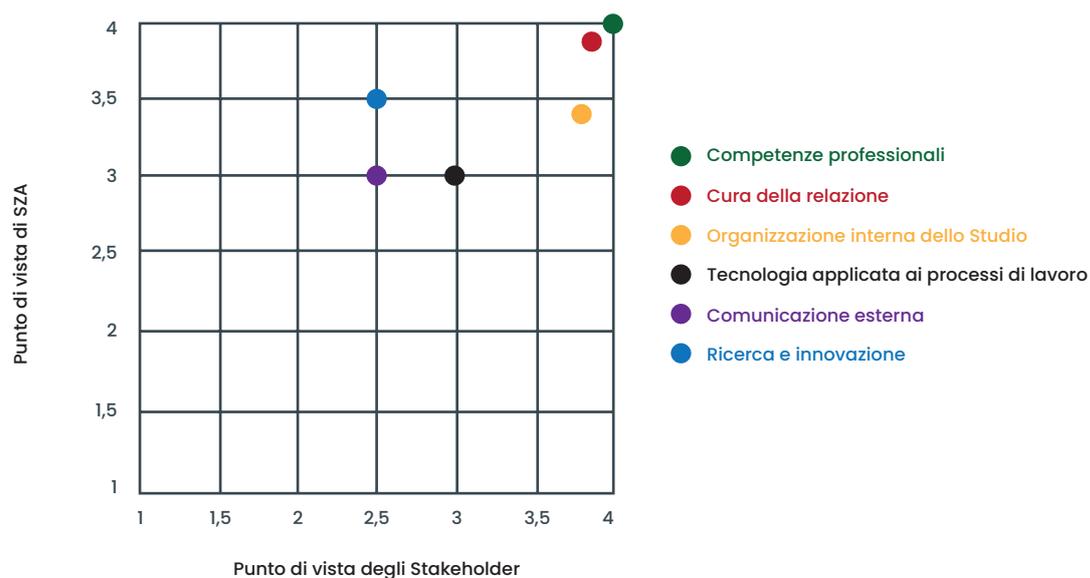
La considerazione congiunta della rilevanza interna ed esterna ha portato all'individuazione delle aree prioritarie e di maggiore rilevanza per lo Studio ai fini della creazione di valore, così come descritte nella "Matrice di Materialità" di seguito rappresentata.

Sei i temi sui quali sono richiesti 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.



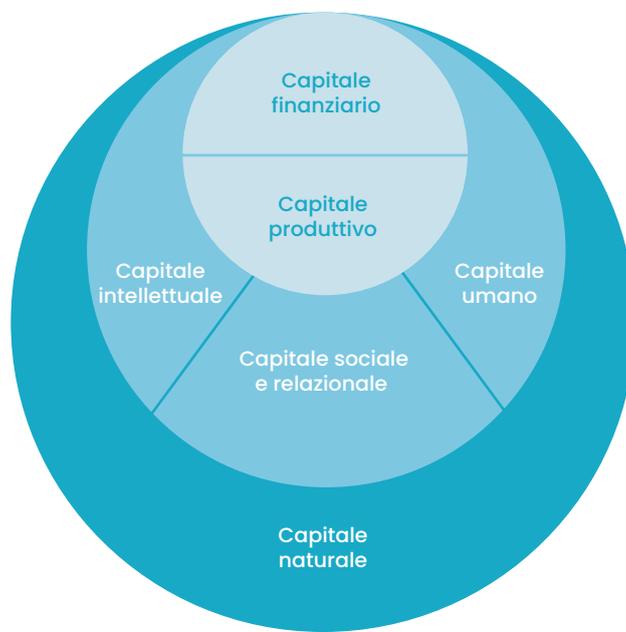
- **Digital transformation**, perché il modo di lavorare si sta evolvendo e i clienti si aspettano la medesima evoluzione da parte dei propri interlocutori.
- **La comunicazione esterna**, perché la reputazione che nasce dalla storia è un punto di forza dello Studio e sempre più rinforzata non solo nel momento operativo dell'azione, ma anche nella capacità di comunicare correttamente.
- **La ricerca e l'innovazione**, perché il momento professionale richiede di ripensare continuamente il ruolo e le competenze dell'avvocato coerentemente con l'evoluzione del quadro economico-sociale.



● I criteri di rendicontazione

I criteri di rendicontazione

Una lettura critica degli elementi evidenziati dal percorso di materialità rappresenta la natura di SZA, uno Studio da sempre impegnato nello sviluppo bilanciato di differenti tipologie di valore, che hanno trovato una rappresentazione coerente all'interno del modello dei "Sei Capitali" promosso da IIRC.



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).

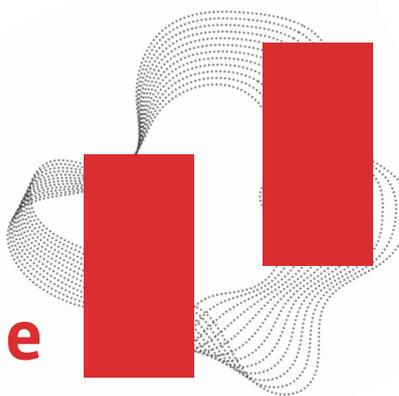


Impegni

e risultati 2020

Il 2020 in sintesi

Nei paragrafi seguenti abbiamo provato a raccontare in sintesi l'anno 2020, 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 2020 è stato un anno di crescita.

La gestione caratteristica dello Studio ha determinato un giro di affari di circa 6 milioni e cinquecentomila euro, con un incremento di circa il 10%.

La crescita è stata possibile grazie alla vocazione multi practice dello Studio ed alla capacità di bilanciare ed assorbire le flessioni di alcuni dipartimenti determinate dal lockdown economico e dagli altri provvedimenti straordinari assunti dal Governo.

Il dato estremamente positivo va tuttavia giustificato anche alla luce della scelta di alcuni clienti di affidare allo Studio un numero significativo di contenziosi, anticipando al 2020 una parte rilevante della relativa fatturazione. È quindi possibile che, al termine del 2021, il giro di affari abbia una contrazione, in considerazione dell'andamento dei predetti contenziosi (non tutti destinati a concludersi in corso d'anno).

Alcuni dati statistici

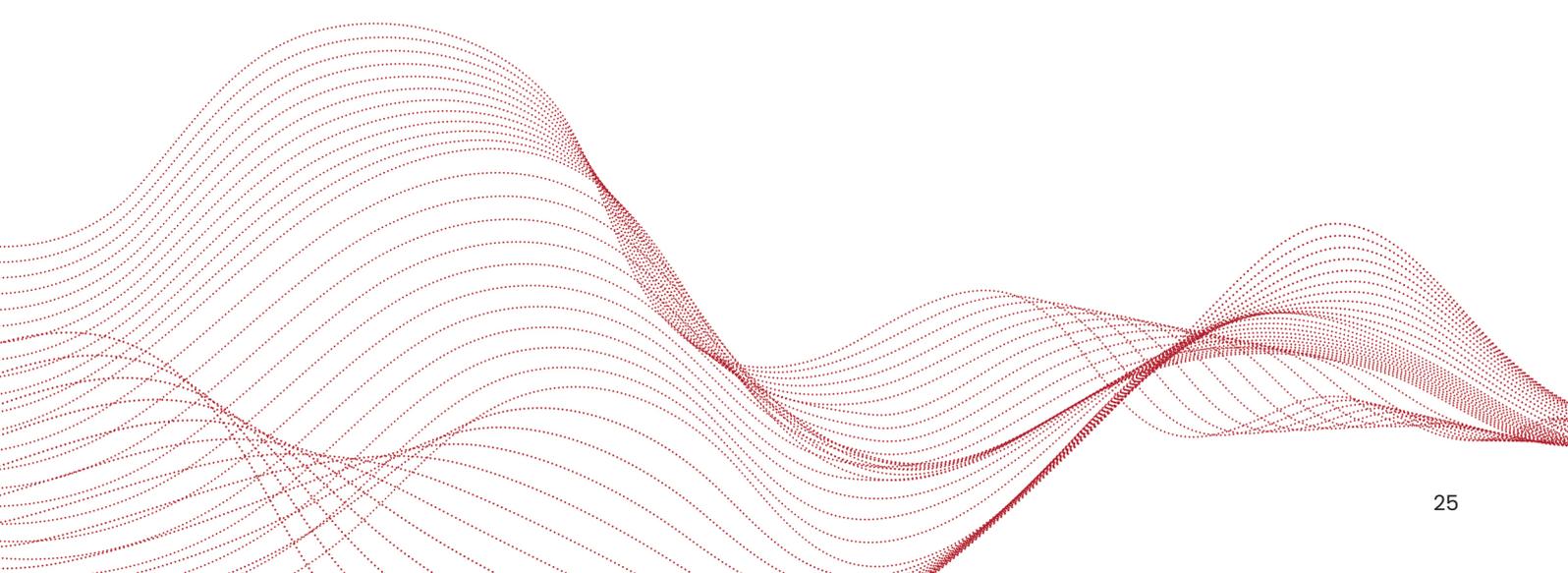
L'analisi del fatturato su base storica rivela una intensa e profonda attività di cross selling tra i professionisti dello Studio che ha raggiunto il 66% nel 2019, il 73% nel 2020 e il 69% nella prima parte del 2021.

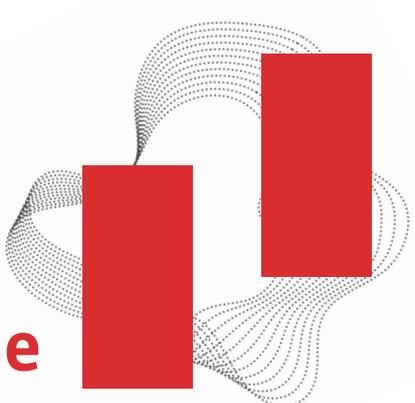
I fascicoli aperti nel 2020 sono stati 2.002.

Il valore medio generale delle pratiche è di € 356.000,00.

Nell'attività del contenzioso civile e del recupero del credito il valore medio per pratica è stato di circa € 320.000,00; nell'area del diritto amministrativo il valore del contenzioso ha raggiunto picchi di oltre € 61.000.000,00.

Quanto alle performance dello Studio nella gestione delle pratiche, si veda più in dettaglio la sezione "La misurazione delle performance e dell'efficienza dei processi" del capitolo dedicato al capitale intellettuale.





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
	2020	2020
<i>Soci e Of Counsel</i>	4	13
<i>Professionisti</i>	15	7
<i>Staff</i>	11	0
Totale	30	20

La percentuale di genere femminile è pari al 60% dei componenti dello Studio ed al 50% degli avvocati. La presenza delle donne in SZA è quindi in linea con il trend nazionale come risultante dalle indagini di Cassa Forense.

2020

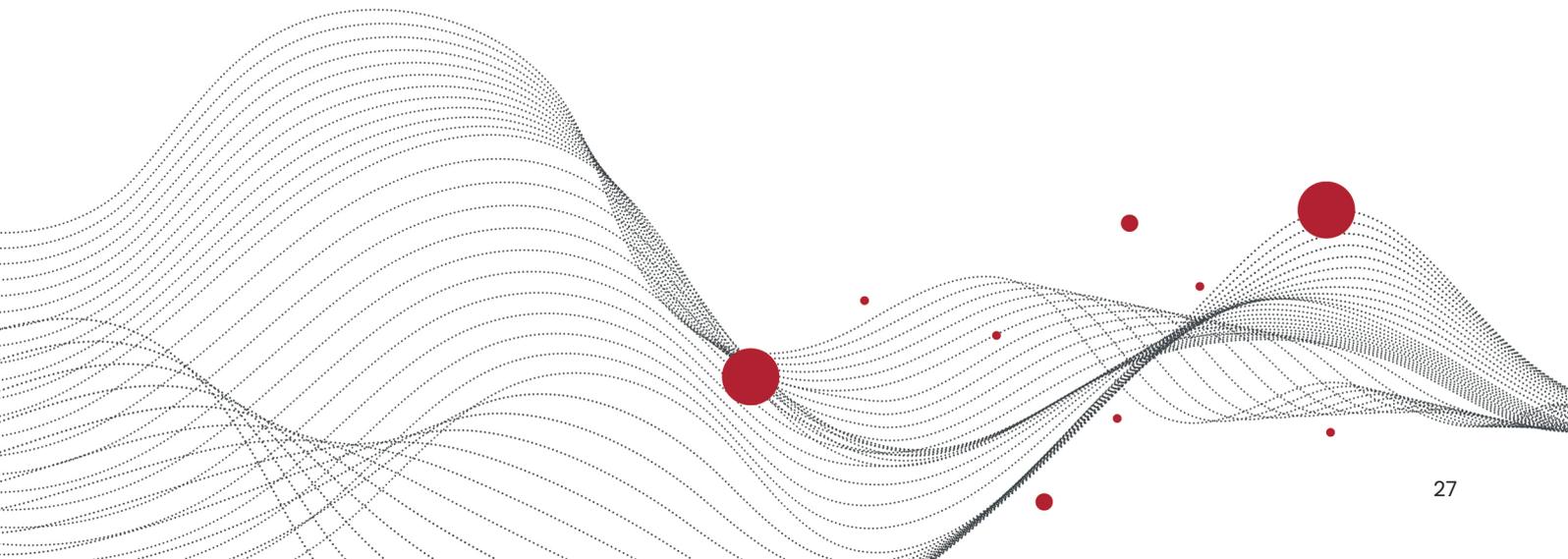
L'età media dei professionisti (42) risulta sensibilmente più bassa della media nazionale che, invece, si assesta a 46,6 anni.

La popolazione dei professionisti dello Studio può essere, inoltre, suddivisa nelle seguenti fasce:

- 6 persone tra i 25 ed i 29 anni;
- 14 persone tra i 30 ed i 39 anni;
- 7 persone tra i 40 ed i 49 anni;
- 8 persone tra i 50 ed i 59 anni;
- 4 persone oltre i 60 anni;

Nello staff le fasce di età possono essere identificate come segue:

- 2 persone tra i 20 ed i 29 anni;
- 2 persone tra i 30 ed i 39 anni;
- 2 persone tra i 40 ed i 49 anni;
- 4 persone tra i 50 ed i 59 anni;
- 1 persona oltre i 60.



● **Crescita professionale**

Lo Studio pone tra i principi ispiratori della propria azione il desiderio di favorire la crescita professionale dei propri aderenti e collaboratori.

Il principio è espresso, sin dalla fondazione, nello statuto della associazione professionale.

SZA ha vissuto, quindi, come un momento di naturale attuazione del principio e di maturazione per i propri professionisti la scelta di promuovere a soci salary 6 avvocati, cresciuti, nella maggior parte dei casi, all'interno dello Studio.

Non è in contraddizione con tale consolidamento ed ampliamento della base associativa il turnover che, nel biennio 2018-2019, ha interessato la compagine dei collaboratori e dello staff.

I due fenomeni si spiegano infatti nella decisa volontà dello Studio di rinnovarsi nell'organizzazione e nei metodi, senza perdere però le proprie cifre distintive.

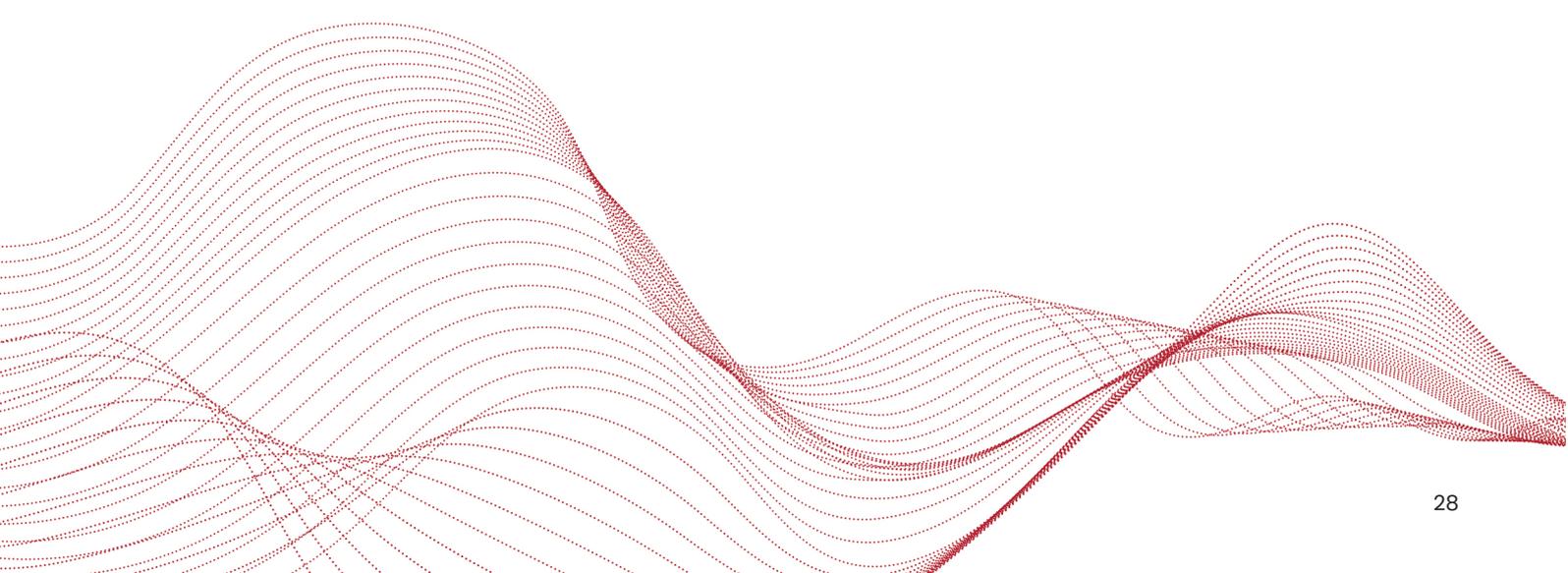
● **Formazione professionale**

Nel 2020 l'investimento nella formazione dei professionisti e dello staff ha vissuto una contrazione alla luce dei limiti alla circolazione delle persone ed allo svolgimento di eventi in pubblico.

In ogni caso, lo Studio ha mantenuto l'erogazione di corsi di inglese specialistico a tutti i professionisti che aderiscono su base volontaria.

La spesa nella formazione di collaboratori e staff è stata pari allo 0,32% del fatturato.

Tenuto conto della nuova modalità di svolgimento dell'esame di avvocato, lo Studio ha accordato ai collaboratori un permesso complessivo di 3 mesi, da suddividere tra le due prove.



● Policy identitaria

La lunga appartenenza dei professionisti e del personale dipendente di SZA ha da sempre favorito lo sviluppo naturale di una cultura identitaria dello Studio.

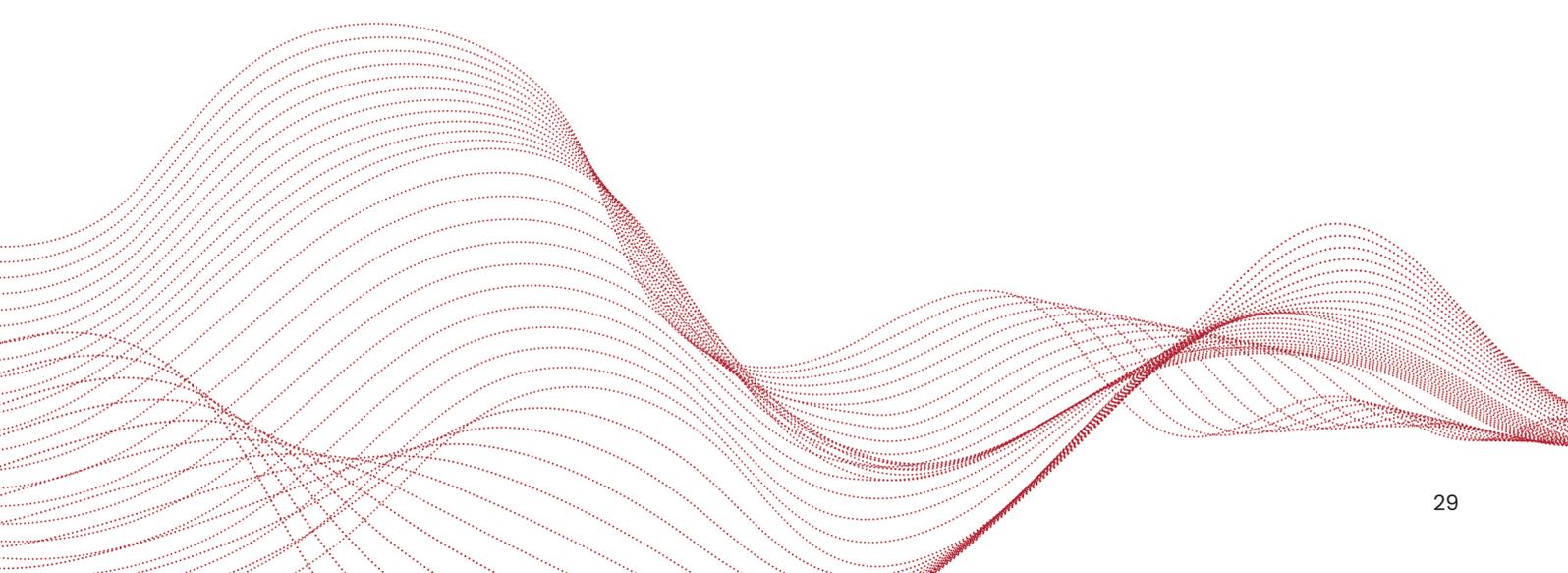
A livello generale si può segnalare, quale segno del forte commitment anche dello staff, la bassa percentuale di ore di assenza del personale dipendente che non supera il 3,1% delle ore lavorabili.

A partire dal 2019 lo Studio ha intrapreso azioni che hanno, tra gli obiettivi, anche quello di supportare questo senso di appartenenza.

In questa prospettiva, si può citare in primo luogo la pubblicazione del report integrato, documento che, unendo informazioni finanziarie e non finanziarie, descrive l'evoluzione dello Studio e i passaggi più significativi della sua storia.

La riflessione sull'identità dello Studio e sui suoi valori fondanti ha portato all'elaborazione del codice etico, poi emanato nel 2021.

Tra gli strumenti funzionali alla costruzione del senso di appartenenze è la fornitura di gadget ed oggetti brandizzati a tutti i membri dello Studio.



● **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 Gender Pay Gap che invece contraddistingue il panorama delle professioni in Italia e nel mondo.

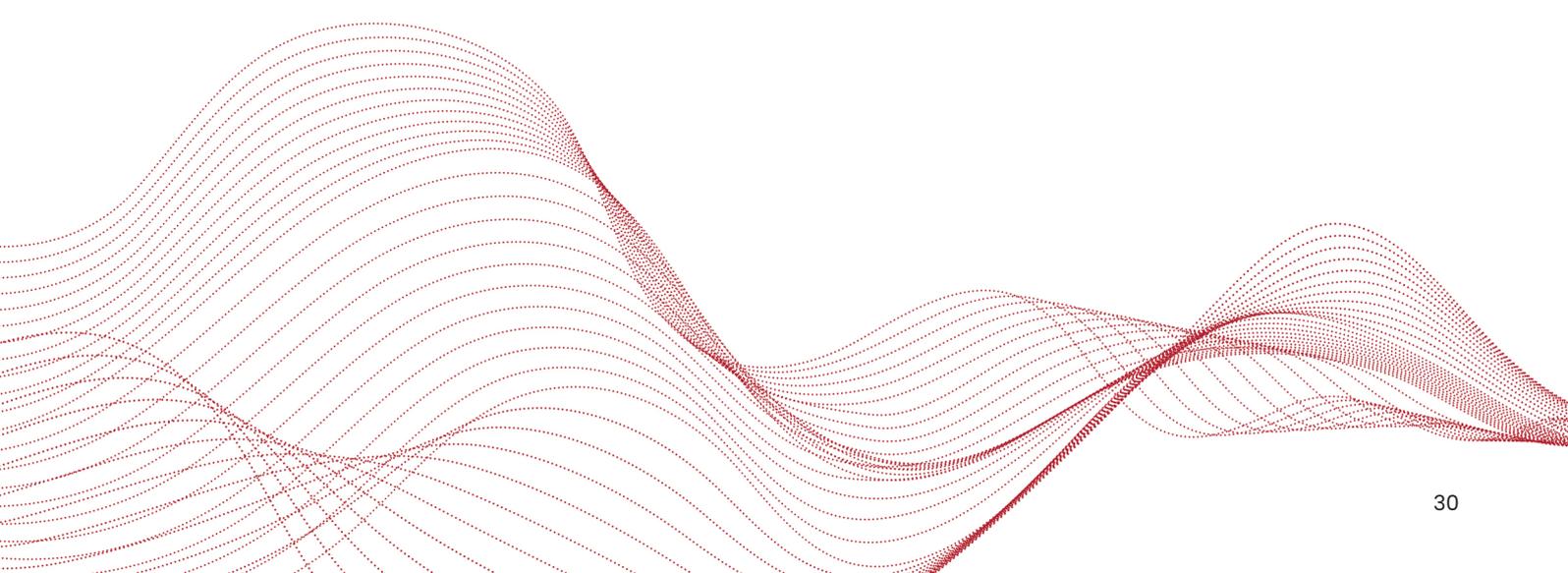
SZA ha mantenuto, nel corso della crisi sanitaria, lo stesso livello occupazionale e non ha fatto ricorso ad alcuno strumento di integrazione salariale a carico della finanza pubblica, né ha effettuato tagli della retribuzione riconosciuta a collaboratori e dipendenti.

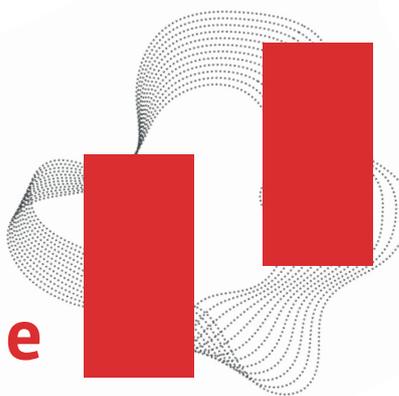
● **Diversity e tutela della maternità**

I dati socio anagrafici evidenziano una composizione della popolazione dello Studio multigenere e multigenerazione. Quanto al genere, è significativa la presenza, già nella originaria compagine sociale, di avvocati donne. La compagine femminile rappresenta nel 2020 oltre la metà dei professionisti dello Studio. Tra i soci (equity e salary), le donne sono poco meno di un terzo.

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.





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

"Open nello spazio, open nella mentalità, open nella prospettiva. Il nostro stare insieme è uno stare insieme aperto e condiviso"

SZA ha cambiato sede il 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.

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.

All'esito dell'analisi, lo Studio ha scelto di abbandonare l'organizzazione 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.

I costi per la locazione degli uffici ed altri elementi infrastrutturali sono oltre il 4% del fatturato dell'anno 2020.

Le misure di sicurezza e contrasto alla diffusione del Covid-19

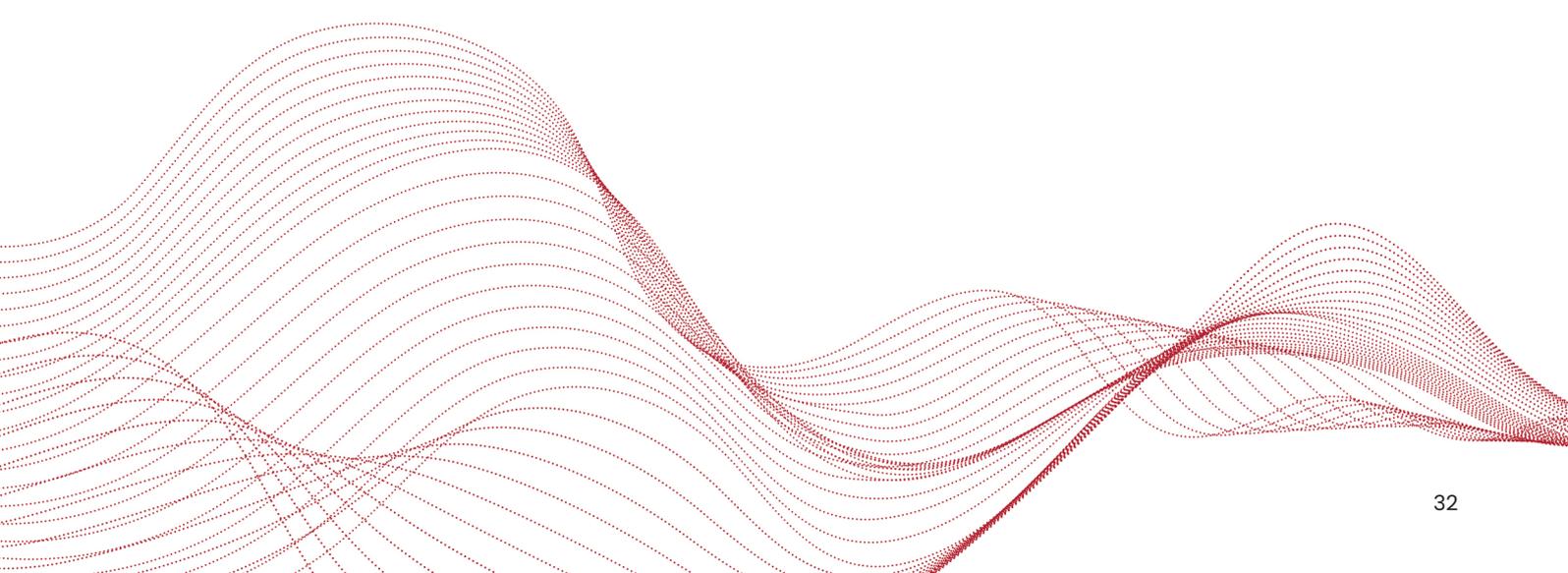
La pandemia Covid-19 ha reso necessario l'approntamento di misure urgenti per il suo contrasto.

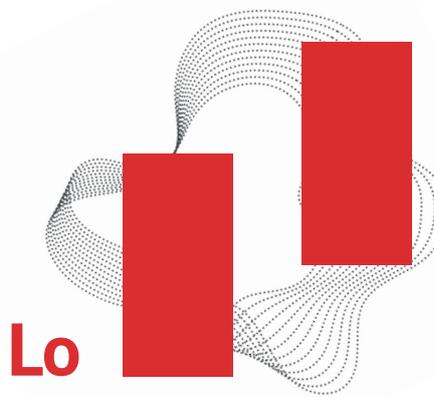
Successivamente alla fase di lockdown, SZA ha adeguato i propri spazi e strumenti di lavoro alla necessità di fronteggiare la crisi sanitaria.

Le postazioni individuali sono state dotate di divisori in plexiglas; nelle sale riunioni sono state installate ulteriori postazioni di video conferenza, così da facilitare il lavoro tra i colleghi anche in smart working.

L'accesso alla struttura è stato consentito solo con l'uso di dispositivi di protezione individuale e nel rispetto del protocollo di sicurezza elaborato ad hoc; lo Studio ha inoltre messo a disposizione dispenser di gel disinfettante e mascherine chirurgiche all'ingresso.

La spesa per i complementi di arredo ed i dispositivi di protezione individuale è stata nel 2020 di circa lo 0,20 % del fatturato.





Lo smartworking

Il 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 dello Studio, 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 nel corso delle riunioni la documentazione rilevante (presentazioni, slides, tabelle, grafici).

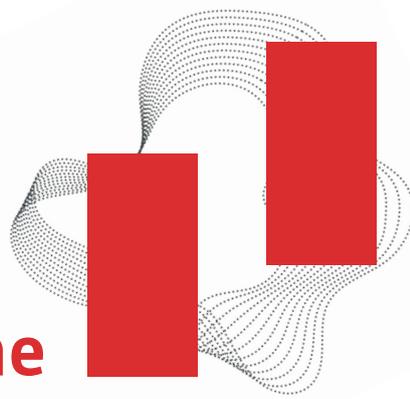
Nel corso del 2020 lo Studio si è trovato quindi già pronto ad affrontare il lavoro a distanza fin dai primi giorni del lockdown.

L'investimento ulteriore si è infatti limitato al noleggio di notebook leggeri anche per il personale di staff.

Terminata la fase acuta della crisi pandemica, lo Studio ha deciso di riconoscere comunque a tutti i collaboratori ed ai membri dello staff la possibilità di lavorare in smart working, secondo un calendario condiviso con i responsabili di dipartimento. Il tentativo è quello di coniugare le esigenze dei singoli e quelle del team di riferimento.

SZA crede infatti nella socialità quale elemento positivo caratterizzante il luogo di lavoro, utile a favorire, non solo il c.d. team building, ma prima ancora la qualità del servizio legale erogato.

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 la particolare attenzione all'assorbimento delle superfici verticali.

- Controsoffitto radiante: l'utilizzo di pannelli in acciaio del soffitto metallico ha 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 sia di gestione e manutenzione; la presenza di sensori di movimento e la dimmerabilità della luce consentendo di ottimizzare i consumi energetici.

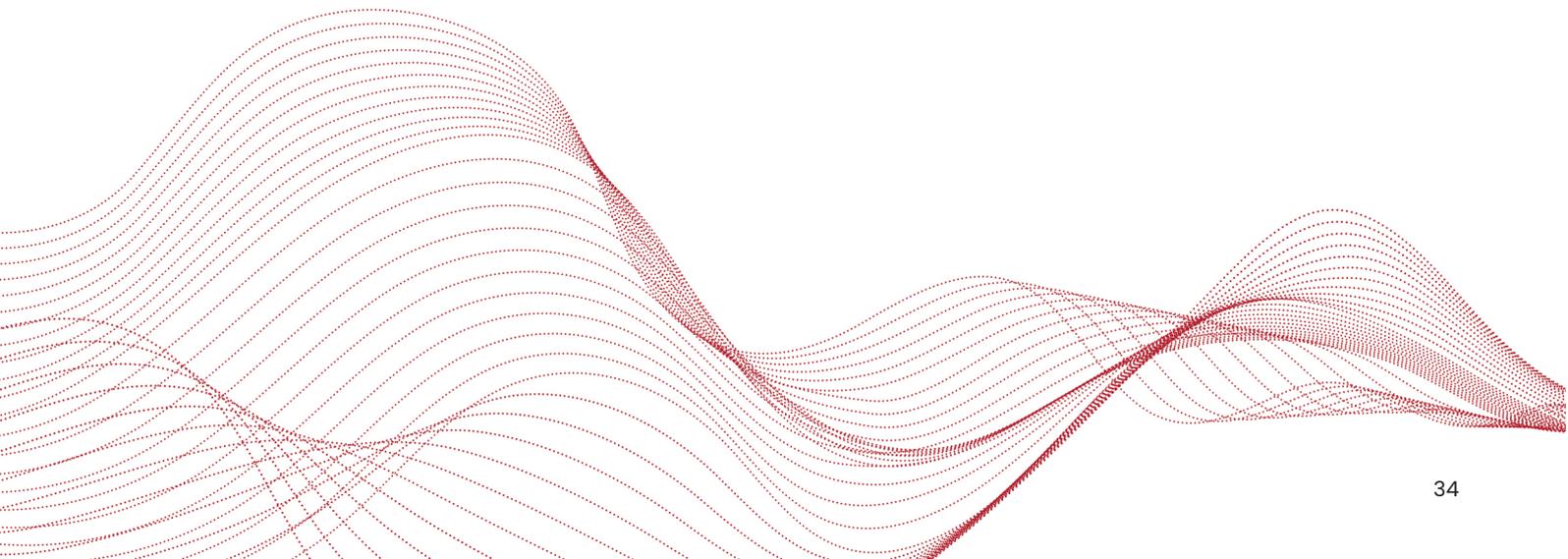
SZA ha inoltre abolito l'uso dei bicchieri e delle bottigliette di plastica.

Se i primi sono stati sostituiti con bicchiere di carta riciclata, in luogo delle bottigliette lo Studio ha dotato tutti i collaboratori e dipendenti di borracce brandizzate con il logo dello Studio, provvedendo, contestualmente, all'installazione di un sistema di depurazione e filtraggio dell'acqua.

Grazie a questa scelta SZA ha eliminato l'uso della plastica, risparmiando oltre 10.000 bottigliette all'anno.

L'attenzione all'ambiente caratterizza anche i processi di lavoro. SZA invita i professionisti e lo staff a ridurre 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 intellettuale 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

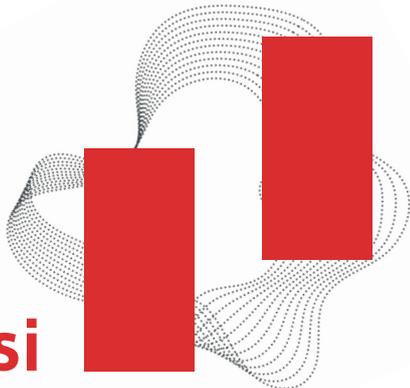
Lo Studio è organizzato in quattro dipartimenti interni:

- Civile e commerciale;
- Societario, che include Corporate, 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 e accesso diretto di quest'ultimo a parte del gestionale dello Studio, per la verifica dello stato delle proprie posizioni (nel rispetto della sicurezza dei dati sensibili).



La misurazione delle performance e dell'efficienza dei processi

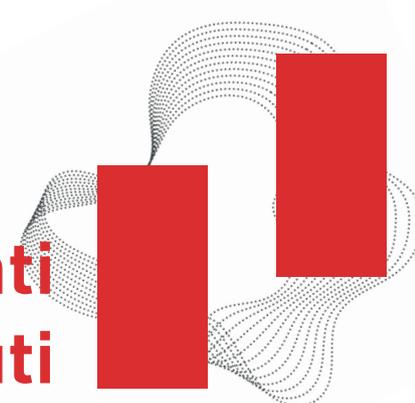
Il sistema gestionale di SZA è in grado di verificare statisticamente l'andamento delle pratiche giudiziali nel corso del periodo di riferimento e su base pluriennale, così da rendicontare proattivamente i clienti.

SZA ha nel corso degli anni elaborato un sistema unico di gestione del contenzioso massivo che consente di coniugare efficienza dei risultati e qualità del lavoro.

A titolo esemplificativo, possono riferirsi i risultati di un cliente campione, rispetto al quale, a novembre 2020 risultavano definite il 98% delle posizioni affidate nel corso del 2017 ed il 95% di quelle aperte nel corso del 2018; percentuali ugualmente importanti riguardano le posizioni affidate nel corso del 2019 che sono state definite, nel corso del 2020, per l'80%.

È altrettanto significativo (con riferimento al medesimo cliente) il dato relativo al capitale recuperato che si assesta in media, per i crediti affidati negli anni dal 2017 al 2019, tra il 65 ed il 70%.

L'efficienza del metodo di lavoro di SZA è confermata anche con riferimento al recupero del credito nel settore energy ed utilities dove, su base triennale, il capitale recuperato è il 94% del capitale affidato con una media del 96% sulla singola pratica; i tempi medi di recupero sono stati di 158 giorni. Il rapporto costo servizio credit collection/capitale affidato è stato del 9,32% su base generale, mentre è, in media, del 10,34% sulla singola posizione.



Provvedimenti giudiziari ottenuti e ADR

Nel corso del 2020, anno caratterizzato da un rallentamento dell'attività giudiziale dovuto alla pandemia, sono stati circa 200 i provvedimenti giudiziari emessi su contenzioso gestito dallo Studio nelle diverse aree del contenzioso civile, recupero del credito, diritto del lavoro e diritto amministrativo.

Quanto ai KPI del recupero del credito si può fare riferimento al precedente paragrafo "la misurazione delle performance e dell'efficienza dei processi". Con riguardo alle aree contenzioso civile e diritto amministrativo è ancora in corso il progetto di un criterio di valutazione delle performance che tenga conto delle specificità dei singoli settori, nonché dell'eventuale grado di serialità del tipo di contenzioso.

Nel 2020 lo Studio ha concluso anche alcune decine di procedimenti di mediazione civile con una percentuale di successo è del 40% delle procedure avviate e concluse, in linea con il dato nazionale.

Particolarmente significativo è il dato relativo alle procedure avviate in materia di locazione in via volontaria per domandare, nell'interesse del conduttore, la riduzione del corrispettivo nei mesi di lockdown del 2020; in tutti i casi gestiti dallo Studio l'accordo è stato trovato in sede di mediazione o, successivamente al suo avvio, in via stragiudiziale. Il dato evidenzia l'atteggiamento costruttivo e il senso di responsabilità degli avvocati di SZA nella gestione dei conflitti commerciali sorti a seguito della crisi Covid-19.



La funzione **di internal audit**

SZA ha destinato da oltre dieci anni una risorsa al presidio della funzione del controllo interno. Gli elementi ed i dati monitorati costantemente sono:

- le scadenze delle pratiche;
- il numero di rinvii della medesima scadenza;
- il carico di lavoro del personale di staff, con particolare riferimento al numero e alla consistenza di fascicoli affidati.

Il controllo è facilitato dall'utilizzo del programma gestionale, che lo Studio ha reso il collettore automatico di tutte le informazioni relative ai fascicoli.

SZA investe inoltre sul gestionale su base continuativa per lo sviluppo di nuove funzioni utili al monitoraggio delle pratiche e delle performance.

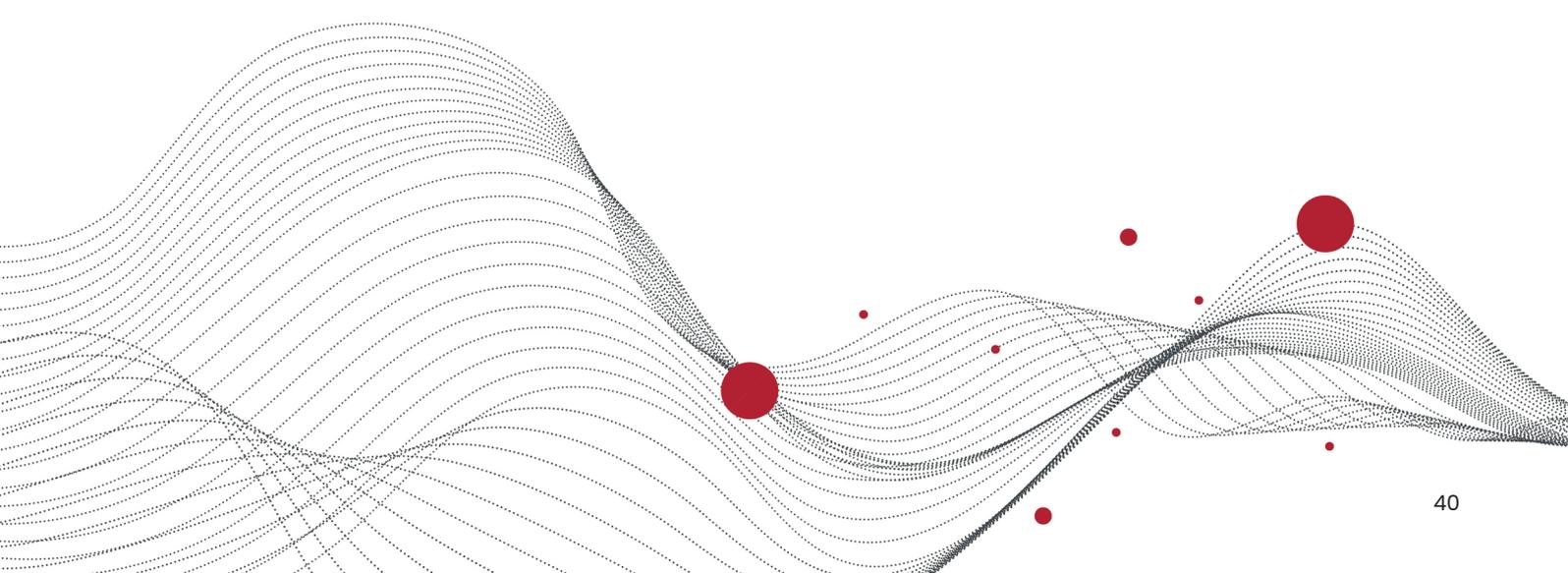


Il sostegno della tecnologia

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 call 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

SZA è da sempre orientato alla ricerca dell'innovazione dei processi e dei servizi. Negli ultimi anni, lo Studio ha più consapevolmente tentato di coniugare l'“innovazione” con il proprio metodo di lavoro orientato alla “condivisione”.

In questo senso deve leggersi la scelta di adottare, quale lay-out organizzativo, la struttura dell'open space per tutti i professionisti (soci compresi); si tratta di una soluzione organizzativa che, con questa radicalità, non era stata mai assunta fino al 2018 da nessuno degli Studi legali italiani strutturati (di analoga o maggiore dimensione di quella di SZA).

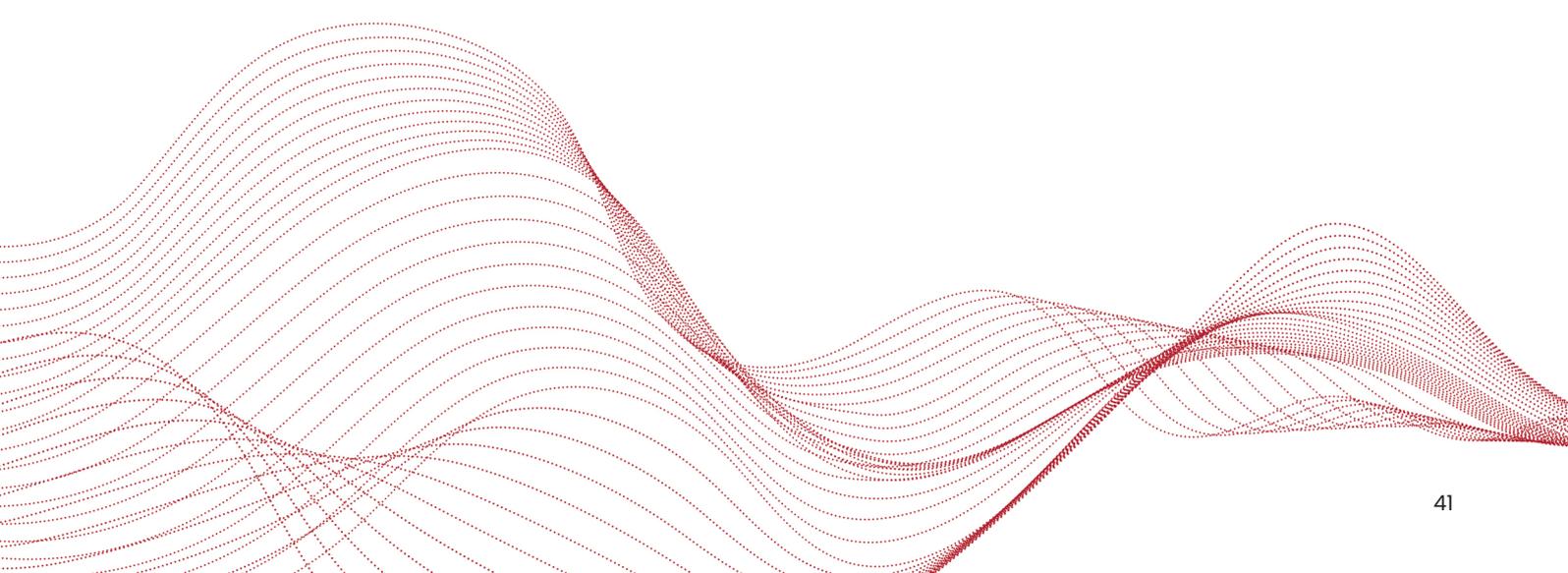
Da un modello di organizzazione degli spazi tradizionale che rifletteva l'organizzazione verticale dello Studio, riservando ai professionisti, a seconda dell'anzianità e del ruolo, una stanza progressivamente più ampia, si è passati ad un sistema del tutto orizzontale in cui, a ciascun professionista,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

Nel corso del 2019 lo Studio ha pubblicato una rendicontazione non finanziaria precedendo tutti gli Studi italiani (comprese le branch di law firm straniere). Anche sotto tale profilo, l'obiettivo è stato quello di rafforzare, mediante la trasparenza, il metodo di condivisione, allargandolo anche agli stakeholder esterni.

Ancora nel corso del 2019 lo Studio ha avviato e concluso la ricerca sul mercato di un programma di knowledge management, poi implementato nel corso del 2020.

L'obiettivo è quello di valorizzare il patrimonio di competenze maturato dallo Studio in quasi trent'anni di attività e di favorire lo scambio delle professionalità e la collaborazione tra i vari dipartimenti; ad oggi i documenti caricati dai professionisti sulla piattaforma sono 750.

L'implementazione di un sistema di knowledge management è anche funzionale alla valorizzazione e alla capitalizzazione delle competenze interne contro il rischio di una dispersione nel corso degli anni. Nel corso del 2020 la spesa ICT è stato dell'1,32% del fatturato.





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

Nel 2020 SZA ha proseguito il proprio impegno ed investimento nella comunicazione istituzionale.

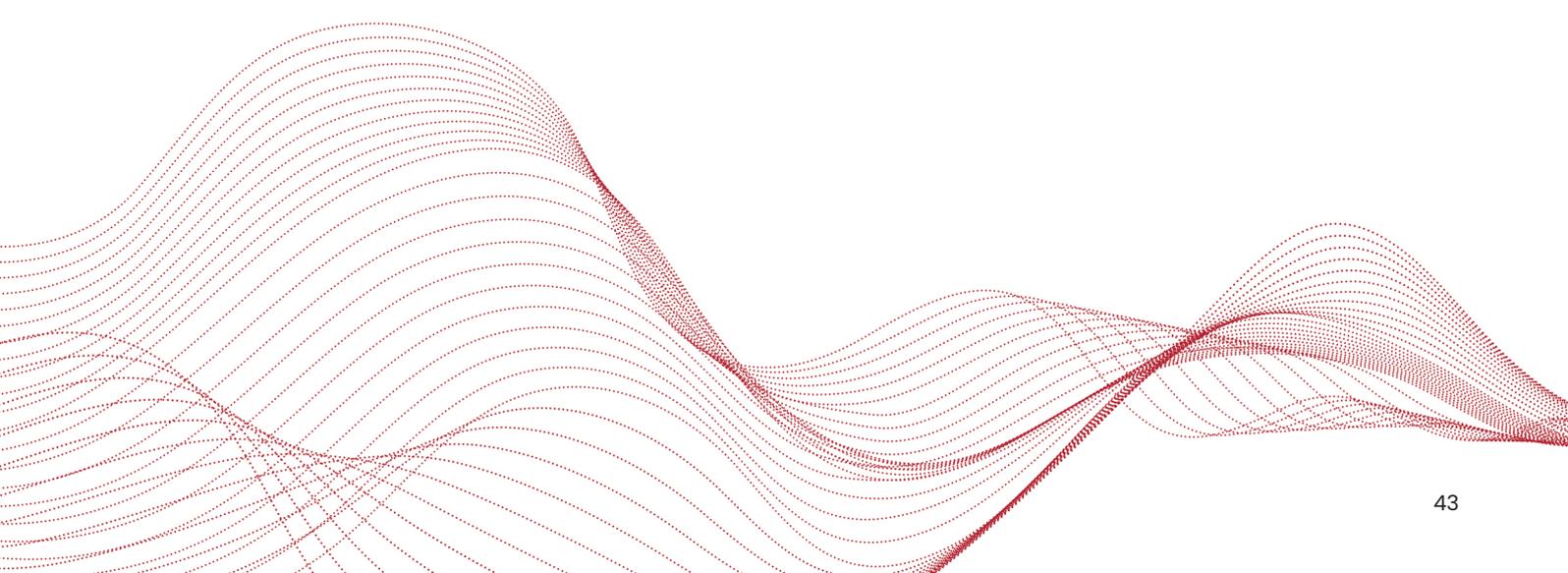
In particolare, lo Studio si è avvalso della consulenza di tre consulenti in materia di comunicazione; una agenzia è stata incaricata di gestire, a livello generale, la comunicazione con attività di relazioni pubbliche, ufficio stampa on e off line e iniziative di comunicazione interna, una seconda, invece, è stata individuata per curare il lancio del progetto avviato nel settore della crisi di impresa e, infine, una terza ha curato il rapporto con le legal director, con un investimento complessivo pari a circa l'1% del fatturato annuo.

Lo Studio per valorizzare il proprio capitale relazionale:

- ha partecipato, attraverso i propri soci e collaboratori in qualità di relatori, a numerosi convegni e seminari;
- ha pubblicato on line un secondo sito internet dedicato alla crisi di impresa (<https://crisimpresa.eu/>);
- è stato menzionato sulla stampa generalista, anche attraverso articoli a firma o interviste;
- ha predisposto e pubblicato il secondo report integrato;
- è stato menzionato dalle legal director Chambers e Legal500 per il settore Diritto Pubblico e da Statista-Il Sole24Ore quale Studio legale dell'anno per le practice amministrativo ed appalti, contenzioso ed arbitrato, M&A and restructuring.

Inoltre, nel corso del lockdown, SZA ha continuato a fornire assistenza alla clientela, anche con offerta seminariale e pubblicistica calibrata ad hoc sui temi giuridici connessi alla fase emergenziale.

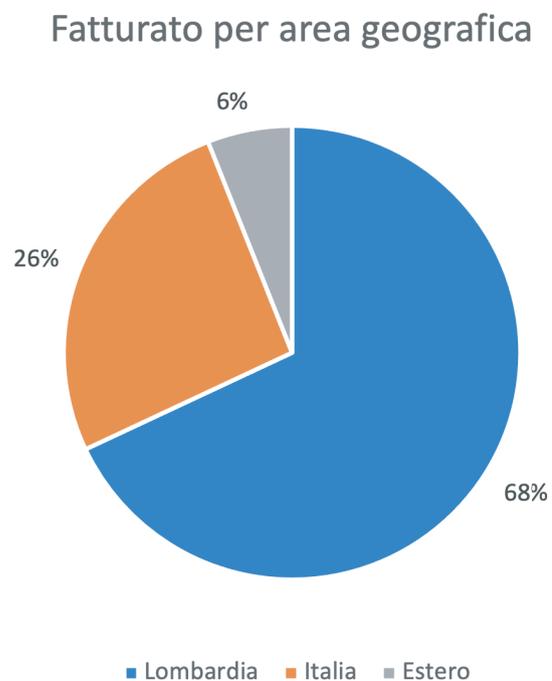
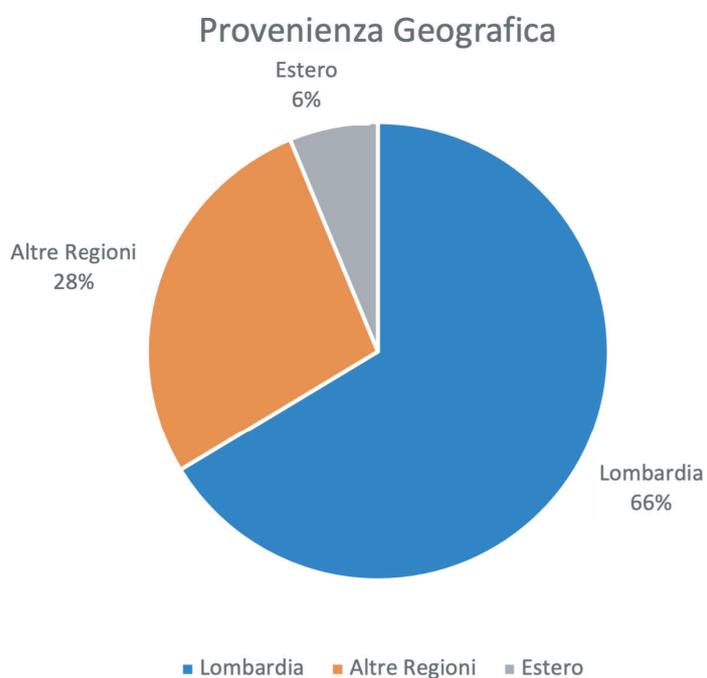
SZA ha quindi organizzato 5 webinar e pubblicato un e-book sull'effetto della pandemia sui contratti commerciali; mediante l'invio di newsletter, lo Studio ha anche informato tempestivamente la clientela delle implicazioni derivanti dai provvedimenti governativi.



La clientela: l'acquisizione e gestione dei reclami.

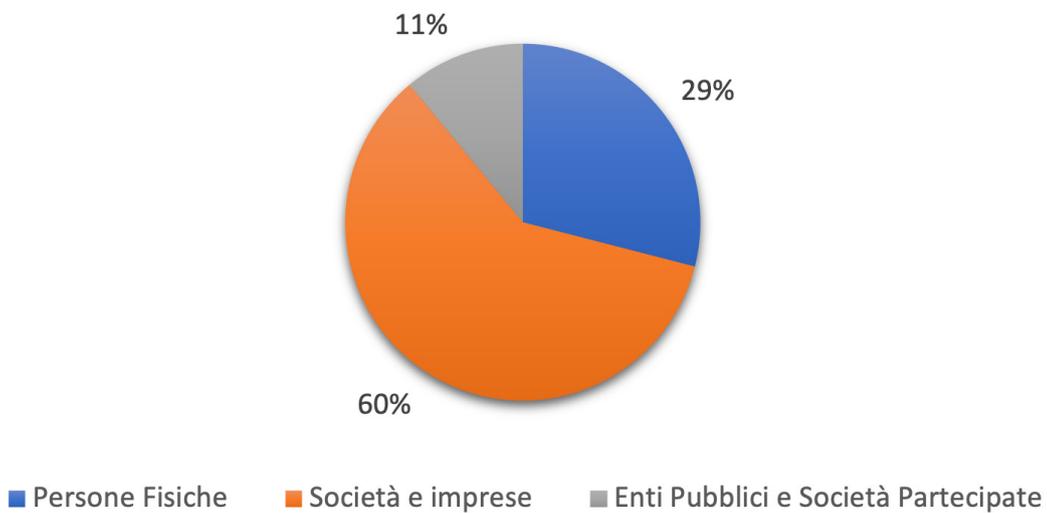
Nel 2020 i clienti sono stati oltre 440 con un incremento del 10%. Quanto alla composizione della clientela si segnala che all'incirca la metà non era cliente dello Studio prima del 2018; tale dato evidenzia la capacità di SZA di rimanere competitivo sul mercato, intercettando nuova clientela.

La provenienza geografica della clientela è collocata come segue:

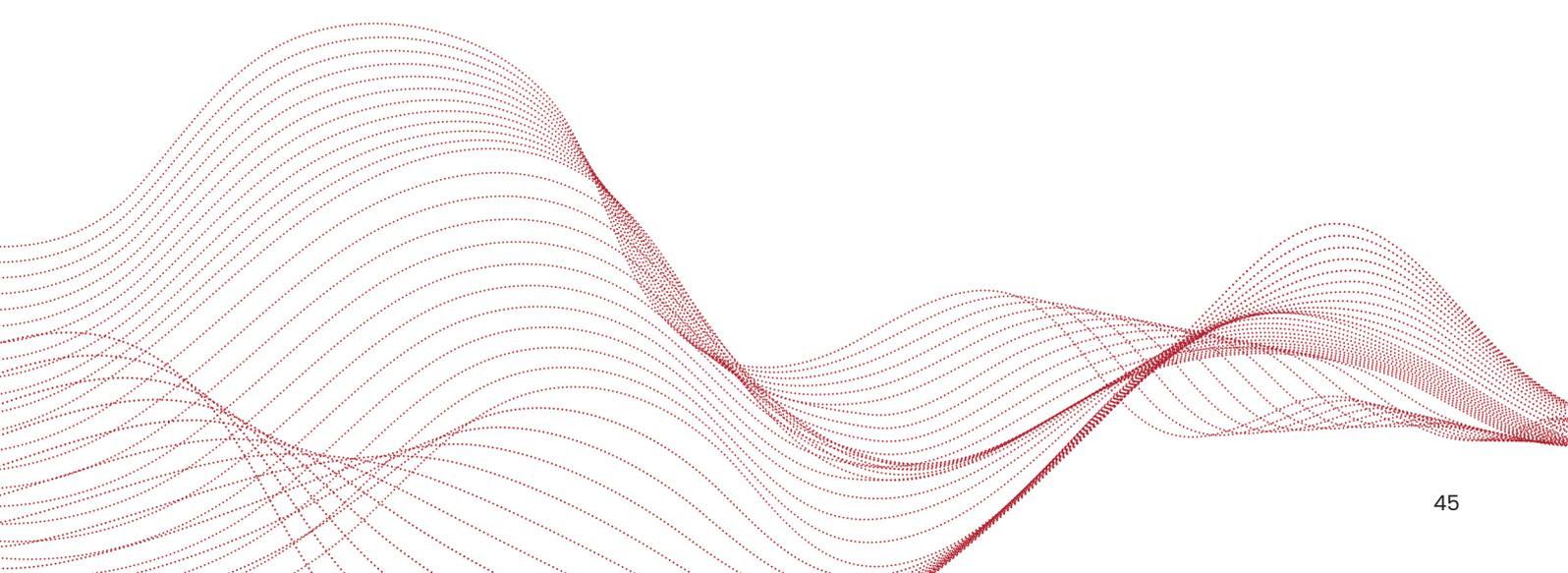
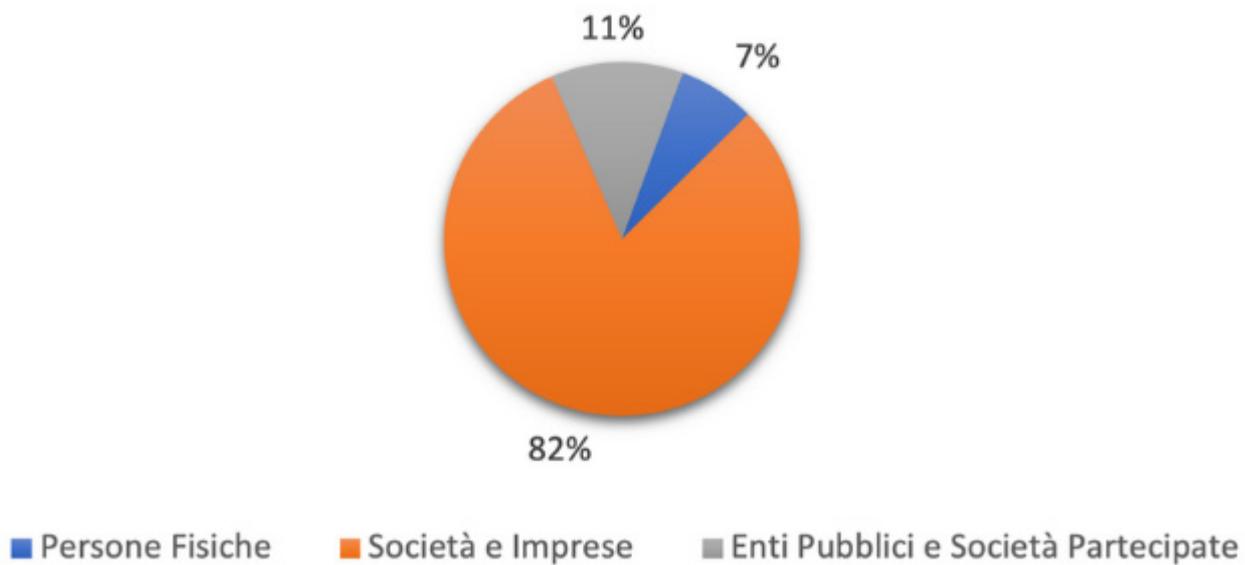


La clientela è divisa come segue:

Clienti



Fatturato per classi di Clienti



Nel 2020 lo Studio ha continuato a competere nell'acquisizione di incarichi, mediante la partecipazione a gare (private e/o 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 2020 mediante gara sono 11, a fronte di 24 domande di partecipazione.

Il fatturato generato da incarichi assegnati con gara o a seguito di iscrizione ad albo si attesta al 3% del giro d'affari globale portato da posizioni superiori ad € 10.000,00; la flessione rispetto al 2019 è giustificata dalla scelta di alcune delle società committenti di posticipare l'inizio delle attività alla fine della fase di lockdown. È comunque confermata, pur nel contesto pandemico, l'importanza di questo canale per l'acquisizione della clientela; anche rispetto a tale modalità SZA è quindi in grado di competere sul mercato.

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

Anche grazie a tale impegno, nel corso del 2020, non sono sorte contestazioni o contenziosi con la clientela.

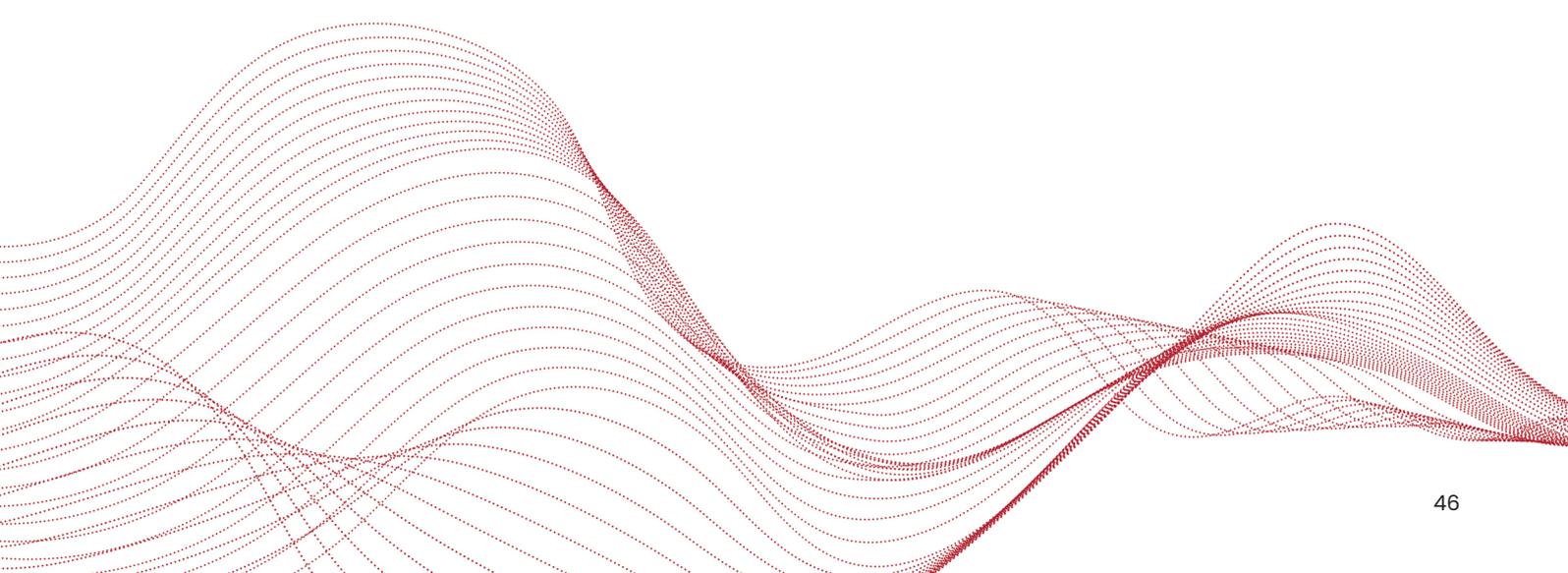
I fornitori

Nel corso del 2020 i fornitori dello Studio sono stati circa 400; tra questi quasi la metà sono entrati in rapporto con SZA per la prima volta nel 2020.

Il rapporto con la comunità ed il territorio *Azioni filantropiche e di responsabilità sociale di impresa*

Considerata la situazione economica generale, nel novembre 2020 lo Studio ha invitato i propri associati a partecipare alla giornata del Banco Alimentare.

I soci di SZA hanno poi contribuito con una erogazione liberale a favore di un noto nosocomio milanese e del Banco Farmaceutico.



L'associazionismo

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

Lo Studio ha rinnovato la propria membership al network internazionale League of Lawyers e ad Asla.

SZA vive attivamente la partecipazioni a tali network. A tale proposito, si evidenzia che, nel corso della pandemia, lo Studio ha partecipato agli incontri di ASLA, dedicati al coordinamento delle azioni degli Studi legali associati ed al reciproco sostegno tra gli aderenti.

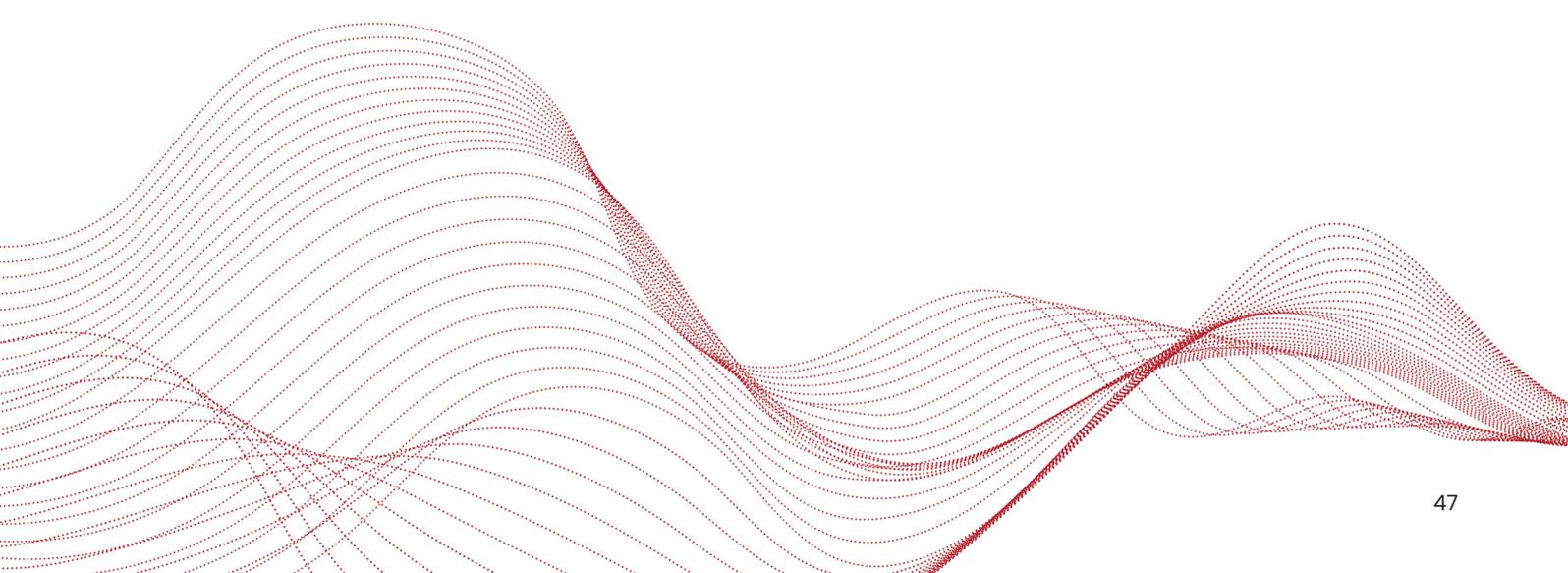
Uguualmente, SZA è stato anche nel 2020 membro di Pro Bono Italia ed ha partecipato alle varie round table.

Nell'ambito dell'associazione lo Studio ha aderito anche all'"Italy Pro Bono Day 2020", una sessione di formazione legale per ONG ed Enti del Terzo Settore.

SZA ha altresì erogato assistenza pro bono ad alcuni enti che necessitavano modificare il proprio statuto in compliance con i principi del d.lgs. n. 117/2017. È da segnalare l'impegno dell'avv. Marisa Meroni, managing partner dello Studio, al Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano e, successivamente all'elezione, la sua nomina a tesoriere dell'Ordine.

L'impegno negli organi ordinistici è un tratto comune dei professionisti di SZA; oltre all'avv. Meroni, partecipano ai lavori delle Commissioni del Consiglio dell'Ordine l'avv. Danilo Tassan Mazzocco (Commissione Giustizia Amministrativa), l'avv. Roberto Cociancich (Commissione Rapporti Internazionali), l'avv. Luca Borghi (Commissione Diritto del Lavoro), l'avv. Guenda Preti Moavero Milanese (Commissione Diritto dello Sport ed Eventi Sportivi).

Sebbene la decisione di partecipare ai lavori dell'Ordine degli Avvocati sia, necessariamente, personale, la scelta dell'avv. Meroni e degli altri avvocati di SZA è supportata dagli altri componenti di Studio quale gesto di servizio per la comunità di riferimento.





I fatti successivi al 31 dicembre

Considerata la data di pubblicazione del presente documento si ritiene utile fornire alcune informazioni essenziali riguardo la gestione dell'anno 2021:

Capitale economico

L'andamento della gestione caratteristica si è mantenuta, al 30 settembre 2021, stabile.

Capitale umano e intellettuale

SZA ha pubblicato un proprio codice etico; la misura è stata adottata quale strumento di condivisione dei principi alla base dell'associazione professionale, di coesione e dialogo tra tutte le categorie di persone che lavorano all'interno dello Studio.

Capitale relazionale

Il 17 novembre 2021 lo Studio ha celebrato i 30 anni di attività. Per l'occasione SZA ha organizzato un evento per i propri collaboratori e clienti presso il Museo Diocesano, di cui ha anche sponsorizzato la tradizionale iniziativa "Un Capolavoro per Milano". All'evento hanno partecipato circa 200 persone. Anche nel 2021 SZA è stato accreditato dalla legal directory internazionale Legal500 per la practice diritto pubblico.



Prospettive, contesto ed obiettivi

Lineamenti generali

I temi posti in agenda dagli amministratori e che impegneranno lo Studio nel triennio 2019-2021 riguardano:

● **Il posizionamento nel mercato**

Rispetto a tale tema, lo Studio ha maturato una riflessione sulla propria value proposition e sui nuovi obiettivi.

SZA progetta l'ampliamento dei propri servizi, anche grazie alla partnership con altri professionisti o società di consulenza.

● **Rafforzamento degli asset: capitale umano e capitale infrastrutturale**

Nel biennio 2019-2020 lo Studio ha investito nel rafforzamento dei sistemi di knowledge management.

SZA conferma la volontà di proseguire nel costante aggiornamento e 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, tra cui l'utilizzo di sola carta riciclata;
- la promozione della diversity di genere, cultura ed età;
- l'adozione e applicazione del codice etico, come strumento di dialogo e condivisione identitaria con i propri collaboratori e associati nonché con gli stakeholder esterni;
- il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu; rispetto a questi ultimi, è da segnalare l'assunzione di responsabilità, a partire dal biennio 2019 - 2020, anche per il goal n. 1 ("Sconfiggere la povertà").

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".



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. L’evoluzione della professione legale di fronte ad Agenda 2030.

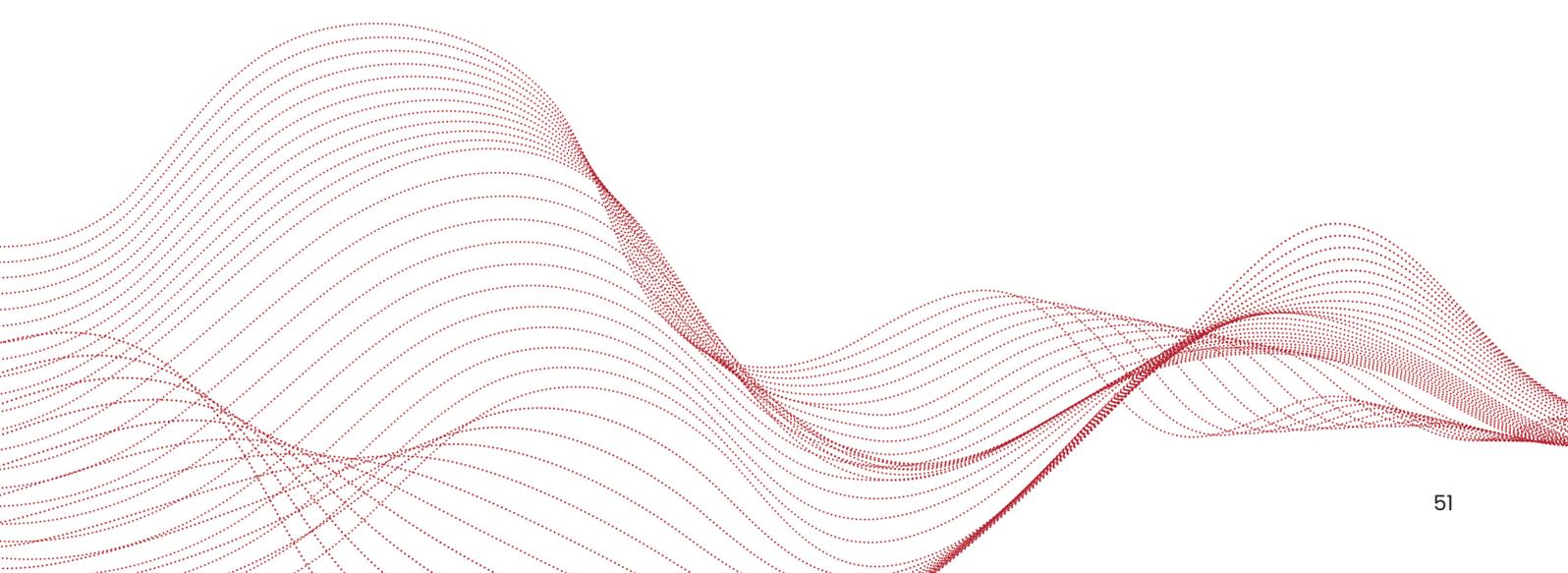
Per quanto riguarda il primo punto, molto connesso all’identità specifica di SZA, il nostro contributo si concentra prioritariamente sui Goal 5, 8 e 12 senza tralasciare, nella consapevolezza di un generale impatto della attività dello Studio sulla società, l’impegno sul Goal 1:



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 Gender Pay 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 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".

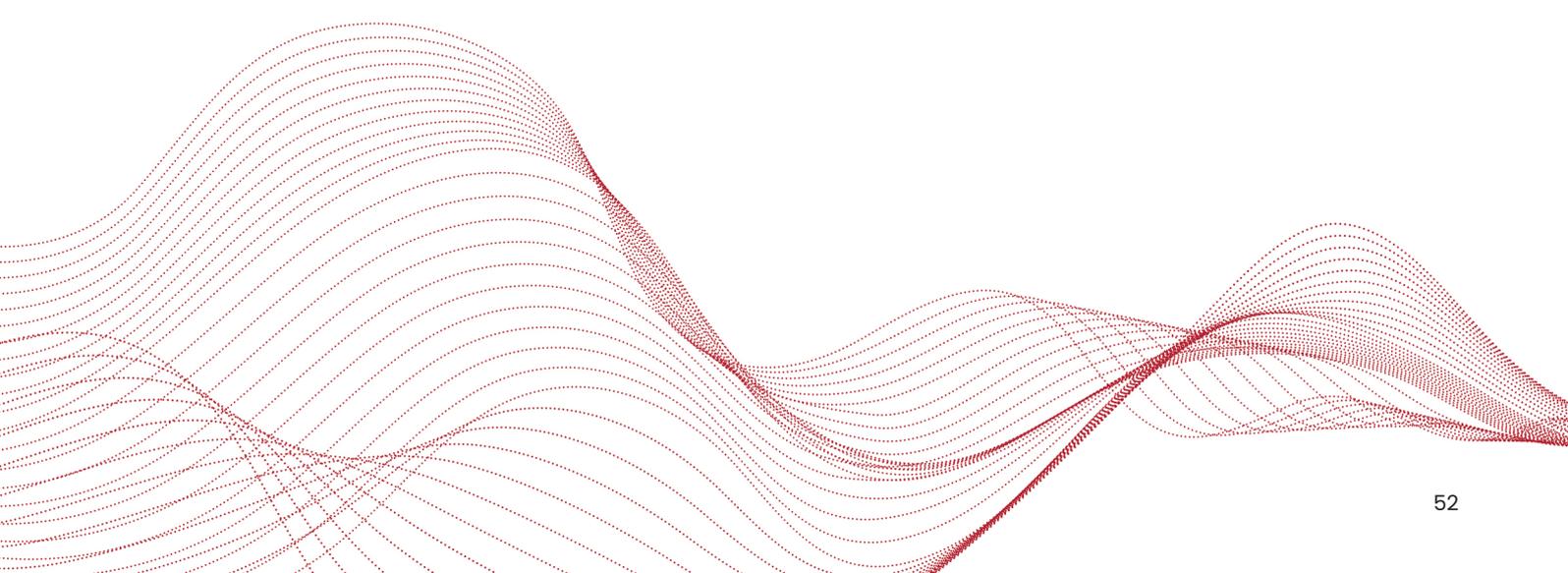
Lo Studio non trascurava di perseguire anche l'obiettivo 12.5. (12.5 Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo); al riguardo, lo Studio è stato precursore dei processi di digitalizzazione della professione, 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.



Il percorso avviato nel biennio 2018-2019 sui temi della sostenibilità non ha potuto che aumentare la consapevolezza di SZA sull'impatto della propria attività sulla società e sulla comunità.

Lo Studio ha quindi deciso di esplicitare la sensibilità dei suoi componenti ai temi della povertà, assumendo quale ulteriore obiettivo anche il goal 1 dell'Agenda 2030 dedicato alla lotta alla povertà.

In particolare, SZA ritiene di poter offrire il proprio contributo diretto sugli obiettivi 1.1. e 1.2. dell'Agenda: "1.1 Entro il 2030, sradicare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo, attualmente misurata sulla base di coloro che vivono con meno di \$ 1,25 al giorno. 1.2 Entro il 2030, ridurre almeno della metà la quota di uomini, donne e bambini di tutte le età che vivono in povertà in tutte le sue forme, secondo le definizioni nazionali".



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 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 indirizzato 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;

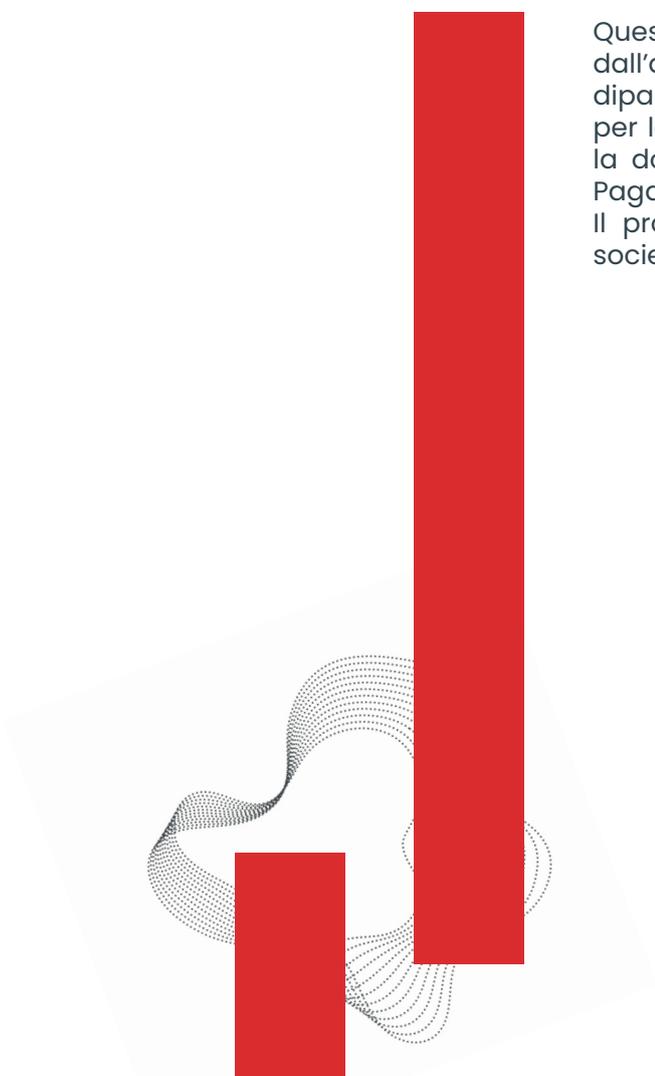
16.7 Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli;

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 ai soggetti bisognosi.

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

A decorative graphic in the bottom-left corner of the page. It features two vertical red bars of different heights. A white, semi-transparent rectangular area overlaps the bottom of these bars. Within this white area, there is a complex, wavy pattern composed of many small, grey dots, resembling a stylized ribbon or a topographical map contour.

Questa edizione del Report è stata curata dall'avv. Marco Cristiano Petrassi, del dipartimento Corporate di SZA. Si ringraziano, per la collaborazione nella raccolta dei dati, la dott.ssa Lucia Meroni e la signora Elena Paganini.

Il progetto grafico è stato realizzato dalla società The Skill.



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

SZA^{''}

Studio Legale

