

**SZA**

Studio Legale

# Back to the future

**Report integrato  
2021-2022**



# Sommario

<b>Lettera agli Stakeholder</b>	pag. 3
<b>Guida alla lettura</b>	pag. 5
<b>Highlight 2022</b>	pag. 7
<b>Chi siamo. Modello di business e filosofia</b>	pag. 8
<b>La nostra storia</b>	pag. 11
<b>Mission statutaria</b>	pag. 14
<b>Il contesto</b>	pag. 15
<b>Struttura di governance</b>	pag. 17
<b>Il processo di identificazione dei rischi</b>	pag. 19
<b>Il percorso di materialità</b>	pag. 21
<b>Il capitale economico-finanziario</b>	pag. 24
<b>Il capitale umano</b>	pag. 27
<b>Il capitale intellettuale e organizzativo</b>	pag. 33
<b>Il capitale infrastrutturale</b>	pag. 36
<b>Il capitale naturale</b>	pag. 38
<b>Il capitale relazionale</b>	pag. 40
<b>Fatti avvenuti successivamente al 31 dicembre 2022</b>	pag. 46
<b>Prospettive future</b>	pag. 47
<b>GRI index</b>	pag. 49
<b>Crediti</b>	pag. 51



# Lettera agli Stakeholder

(GRI 2-22)

*Cari Stakeholder,*

nel corso del 2022 non abbiamo pubblicato, come invece avevamo in programma, il Report Integrato.

La sospensione è stata per noi, come ogni momento di pausa, l'occasione per ripensare alle ragioni delle nostre iniziative e, non ultimo, alle ragioni della nostra associazione, che non possono essere date per scontate neppure tra chi esercita insieme, da moltissimi anni, l'attività professionale.

Molto spesso l'esercizio in comune della professione nasce da mera convenienza economica, legata anche solo al risparmio di spesa o all'efficienza fiscale, tanto che il ridursi di tale convenienza genera i consueti "cambi di poltrona", spesso resi noti dalla stampa di settore.

La volontà di costruire un'opera comune, che ha dato avvio nel 1991 al nostro Studio, si è invece resa sempre più consapevole, adeguando il modello al contesto storico senza mai dimenticare l'obiettivo (originale).

In quest'ottica si è inserita la riflessione sul tema della sostenibilità e l'approfondimento del nostro modello di rendicontazione.

Abbiamo quindi focalizzato meglio obiettivi e modalità della nostra rendicontazione nei vostri confronti e torniamo, con una nuova consapevolezza, a pubblicare il Report Integrato dello Studio.





Lettera agli Stakeholder

Quest'anno lo abbiamo arricchito di nuovi dati e *kpi*. Abbiamo sorvegliato anche lo stile e il linguaggio, più asciutti rispetto alle precedenti edizioni.

Lo sforzo è stato effettuato con l'obiettivo di instaurare un dialogo ancora più trasparente con tutti voi e allontanare ogni tentazione di utilizzare la rendicontazione quale mera occasione pubblicitaria.

È questa un'esigenza avvertita anche dai regolatori, impegnati a disciplinare sempre più in dettaglio la rendicontazione non finanziaria, così da attrarla nell'area delle c.d. comunicazioni sociali.

A tale riguardo, riteniamo che proprio il Report Integrato sia, grazie alla impostazione e alla struttura per capitali, la forma di rendicontazione più adeguata per dare conto dei risultati generali dello Studio, senza tralasciare una descrizione dei legami tra l'attività professionale e le tematiche di sostenibilità.

Nell'arco dell'ultimo biennio altri studi legali si sono avvicinati alla rendicontazione di sostenibilità, pubblicando bilanci sociali o report di sostenibilità.

Siamo lieti di aver dato avvio per primi a questa prassi e siamo consapevoli che ciò implica anche l'onere di fare sempre meglio.

*I managing partner*



**Marisa Meroni**  
**Luca Guffanti**



# Guida alla lettura

**(GRI 1-3; 2-3; 2-5)**

SZA realizza la propria rendicontazione in coerenza con l'*International Integrated Reporting Framework <IR>*, emanato nel dicembre 2013 dall'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* e utilizza, secondo la modalità *with reference*, un set di indicatori, selezionati tra quelli proposti da *GRI Standards*, per la rendicontazione dei temi rilevanti.

L'edizione di quest'anno ha inoltre fatto riferimento alla Linee Guida operative predisposte dalla Fondazione OIBR (Organismo Italiano di Business Reporting) per il *reporting* integrato nelle PMI.

Il perimetro di rendicontazione comprende le attività di SZA e si riferisce agli anni 2021 e 2022 (1 gennaio 2021 – 31 dicembre 2022).

Nelle sezioni dedicate ai sei capitali si è fatto riferimento agli specifici *goal* dell'Agenda 2030 dell'ONU al cui raggiungimento lo Studio intende contribuire.

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.





Torna al sommario

## Guida alla lettura

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

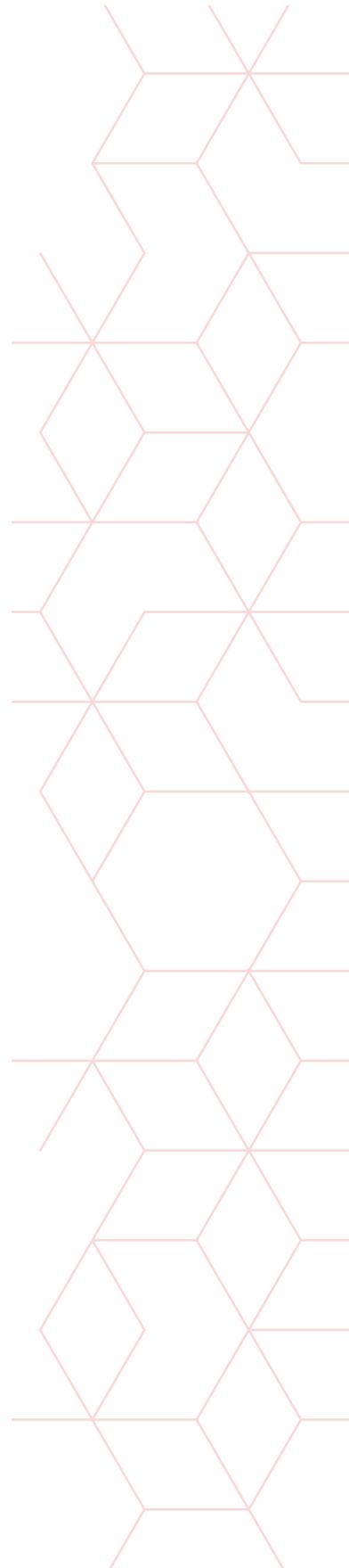
- Sistemi gestionali e contabili;
- Documenti forniti dai singoli responsabili di processo;
- Risultati di indagini interne ed esterne, in particolare per la definizione della Matrice di Materialità.

Gli amministratori dello Studio hanno approvato il documento e confermano l'attendibilità dei dati comunicati.

Il Report non è sottoposto a procedimenti di *assurance* esterna.

Il Report Integrato è disponibile in formato digitale all'interno del sito [www.sza.it](http://www.sza.it) .

Per eventuali informazioni o richieste di chiarimento si può scrivere a [petrassi@sza.it](mailto:petrassi@sza.it) .



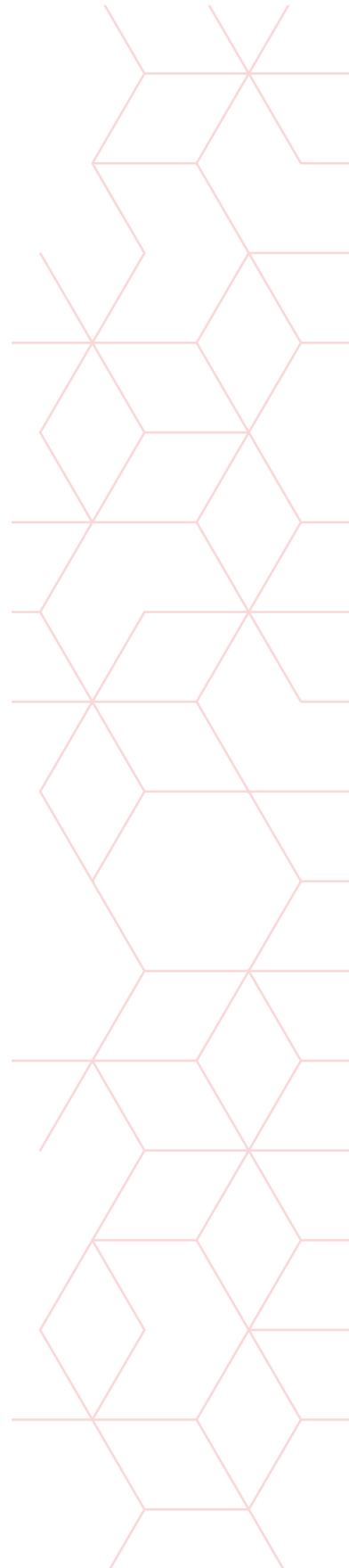


[Torna al sommario](#)

# Highlight 2022

## (GRI 2)

- 45 persone, di cui 34 professionisti
- Percentuale di genere: 60% donne – 40% uomini;  
25% di donne tra i soci
- Età media dei professionisti: 43 anni
- Numero clienti: 422
- Fatturato: 5,8 milioni di euro
- 4 dipartimenti interni per 9 aree di *expertise*
- 15 mercati
- Oltre 900 mq di *smart office* in Milano
- 700.000 euro valore medio pratiche





# Chi siamo

## Modello di business e filosofia

(GRI 2-1)

### ***Il modello di business***

SZA è uno studio legale *multi practice* che offre assistenza legale a persone fisiche, enti pubblici, imprese pubbliche e private, organizzazioni *no profit*.

Il modello di crescita dello Studio è basato su

- la messa in condivisione, da parte dei suoi professionisti, della rete di relazioni e di clienti, nonché delle competenze tecniche e personali;
- la solidarietà tra i membri dell'associazione professionale e tutti coloro che lavorano nello Studio.

Lo Studio è attivo nelle seguenti macro aree:

- **Civile e commerciale**, anche in sede contenziosa;
- **Societario**, che include le articolazioni di *Corporate*, *Lavoro*, *Compliance* e *Sostenibilità*;
- **Amministrativo**, in particolare per contratti pubblici e servizi di interesse economico generale;
- **Gestione del credito**, con oltre 1.500 posizioni per un *Global Business Value* di oltre un miliardo di euro.



Le nostre esperienze si sviluppano principalmente nei settori:

- Assicurativo, Bancario,
- Compliance integrata e certificazioni,
- *Energy*,
- Farmaceutico,
- *Fashion and Luxury Goods*,
- *Food and Beverage*,
- Imprese Familiari,
- IT,
- *Leisure*,
- Logistica,
- Sanità,
- Sostenibilità,
- *Staff leasing*,
- *Start up*,
- Terzo Settore,
- Trasporti e *Public Utilities*.



### **La nostra filosofia**

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 reciproco.

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

Desideriamo costruire uno studio professionale che continui la propria attività con i professionisti più giovani, capaci di interpretare con forze nuove lo scopo ispiratore dell'inizio.



[Torna al sommario](#)

# La nostra storia

## GRI (2-1)



### 1991- 2000

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 nella gestione del credito.

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



### 2001 – 2010

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 nel decennio successivo.



### 2011 – 2015

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





## 2016 – 2022

Nel corso dell'ultimo periodo SZA inizia un'opera 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 con il 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.



[Torna al sommario](#)

## La nostra storia

Inoltre, a partire dal 2019 e nel corso degli anni successivi, lo Studio ha proceduto alla promozione a soci di 7 collaboratori e all'inclusione di due nuovi professionisti nella posizione di *of counsel*.

La scelta è stata ispirata, da un lato, dal desiderio di favorire il rinnovo generazionale, valorizzando le competenze, anche gestionali e relazionali, dimostrate dai collaboratori nel corso degli anni, dall'altro, dall'opportunità di arricchire l'offerta di servizi ai clienti grazie all'innesto nella compagine di nuovi professionisti di comprovata esperienza.



# Mission statutaria

(GRI 2-1; 2-26)

Lo scopo associativo è delineato dallo Statuto come:

- l'esercizio in forma associata delle attività libero professionali e l'accrescimento e l'ottimizzazione delle capacità professionali e organizzative dei suoi componenti;
- il contributo alla formazione e crescita professionale dei collaboratori.

Sin dalla fondazione, lo Statuto dell'Associazione conteneva inoltre la seguente clausola di chiusura:

*"Redatto di comune accordo e con reciproca collaborazione, nella consapevolezza che lo spirito di questa Associazione è di sincera e leale solidarietà tra i professionisti che l'hanno costituita e che sono entrati a farne parte, garanzia per se stessi e le loro famiglie e per i dipendenti ed i Collaboratori dell'Associazione".*

Sin dagli esordi, lo Studio ha quindi operato con la consapevolezza della rilevanza del proprio agire nei confronti degli *stakeholder*, anche esterni, come le famiglie dei professionisti.

Nel 2021 lo Studio ha altresì adottato un Codice Etico ispirato ai cinque principi di solidarietà, competenza e professionalità, ascolto, rispetto e responsabilità sociale.

Destinatari del Codice Etico sono sia gli *stakeholder* interni (soci, collaboratori e dipendenti) sia quelli esterni (clienti, fornitori e professionisti esterni).





# Il contesto

Il comparto dei servizi legali mostra da alcuni anni segni di sofferenza.

Il numero di iscritti alla Cassa Forense rimane alto (oltre le 240.000 unità), così come il rapporto del numero degli avvocati sulla popolazione residente (4 su 1.000 abitanti).

Tuttavia, il rapporto Censis 2023 sull'avvocatura conferma la tendenza negativa ed evidenzia un saldo negativo tra le iscrizioni alla Cassa Forense e le cancellazioni (- 0,7%).

Il *trend* negativo pare destinato a consolidarsi nei prossimi anni; infatti, secondo il Ministero della Giustizia nella sessione d'esame 2022 i candidati al titolo erano 14.395 con una flessione del 20% rispetto all'anno precedente e del 35% rispetto agli iscritti all'esame nel 2019 e nel 2020.

La maggior parte degli iscritti è rappresentata da avvocati attivi (225.513) mentre solo una parte residuale è data dai pensionati contribuenti (14.506).

Tra gli iscritti alla Cassa Forense nell'ultimo anno vi sono 126.000 uomini e 113.000 donne.

Nello specifico della classe di età, la maggior parte della componente femminile si ritrova tra le fasce più giovani: il 57,9% degli avvocati *under* 34 è donna così come il 55,6% di chi ha un'età compresa tra i 35 e i 44 anni, mentre ben oltre la metà di chi è *over* 54 è di genere maschile (63,6%).



**Il contesto** In generale, l'età media delle donne avvocate iscritte alla Cassa Forense nel 2022 è più bassa di quella degli uomini: 46,1 per le prime, 49,3 per i secondi.

Dal rapporto Censis 2023 emerge anche che, da un punto di vista organizzativo, la professione continua ad essere esercitata in forma individuale o in realtà di piccole dimensioni; infatti, solo il 20% degli studi legali è composto da 5 o più persone.

Sono proprio gli studi professionali più strutturati a dimostrare una maggiore capacità di crescita.

Il dato è confermato anche nel comparto specifico dei c.d. studi legali di affari che, secondo la stampa specialistica, alla fine del 2022 hanno visto aumentare il proprio volume di affari di 3,255 miliardi di euro, con un incremento del 12% rispetto all'anno precedente.

La classifica dei primi 50 studi di Italia è guidata dagli studi legali delle c.d. *big four* che occupano il primo e il secondo posto del podio, con un fatturato dichiarato di circa 230 milioni di euro l'uno.



# Struttura di governance

(GRI 2-1; 2-9)

## **La base associativa**

Lo Studio è costituito in forma di associazione professionale, composta esclusivamente da avvocati.

La base associativa è composta da 7 soci *equity*; ad essi si aggiungono 6 soci *salary*.

È statutariamente prevista la figura del socio fondatore, cui spetta, quando presente, presiedere l'assemblea dei soci.

L'assemblea delibera sulle seguenti materie:

- approvazione del rendiconto annuale di esercizio;
- approvazione del bilancio annuale di previsione;
- ammissione di nuovi associati, nonché fusioni con altre associazioni professionali;
- determinazione delle quote di partecipazione degli *equity partner*, anche in conseguenza dell'ingresso di nuovi associati;
- esclusione di un associato;
- promozione di giudizio arbitrale per la controversia tra gli associati e l'associazione;
- nomina di socio fondatore;



- nomina degli amministratori;
- modifiche dello statuto;
- revoca degli amministratori;
- qualsiasi altra questione sottoposta al suo esame dagli amministratori.

Il diritto di voto spetta ai soci *equity*; i soci *salary* hanno il diritto di essere consultati ed esprimere il proprio parere sulle materie di carattere strategico.

### ***L'organo amministrativo***

L'associazione è rappresentata e amministrata da due amministratori eletti dall'assemblea tra gli *equity partner*.

I due amministratori hanno potere di ordinaria amministrazione nella gestione economica e finanziaria dello studio, nei rapporti con i collaboratori e il personale.



# Il processo di identificazione dei rischi

## (GRI 3-1)

Gli anni 2020, 2021 e 2022 sono stati anni intensi, segnati da importanti avvenimenti a livello nazionale e internazionale.

La pandemia, la crisi politica internazionale e l'accelerazione dei processi tecnologici hanno mutato le attese e i desideri delle persone, le modalità di organizzazione del lavoro, le esigenze dei clienti.

È quindi risultata evidente per lo Studio la necessità di procedere a una riflessione sul proprio posizionamento di fronte al mutato contesto sociale, economico e politico.

Metodologicamente, lo Studio ha invitato tutti i soci a rispondere a una *survey* dedicata alla identificazione dei punti di forza dell'organizzazione, delle possibili opportunità e delle aree di criticità, così come delle fonti di rischio.

I risultati sono poi stati oggetto di discussione tra i soci nel corso dell'annuale assemblea, all'esito della quale sono sintetizzabili secondo la seguente matrice di *swot* analisi:





### Punti di forza

Unità soci (*equity*);  
Integrazione dipartimenti;  
Competenza e affidabilità;  
Rapporto qualità prezzo;  
Capacità ascolto cliente.

### Debolezze

*Brand* non pienamente riconosciuto dal mercato;  
Processi organizzativi delle funzioni a servizio dell'attività *core* (comunicazione, *business development*, *crm*, selezione dei collaboratori e del personale).

### Opportunità

Nuove frontiere diritto (*compliance*, ESG, IA);  
Fluidità della clientela (possibilità di intercettare altri clienti);  
Formazione professionisti;  
Aggregazioni, sinergie con altre realtà;  
Ulteriore rafforzamento identitario come leva di retention.

### Rischi

Contrazione spesa servizi legali;  
Concorrenza (anche di «altre professionalità»);  
Perdita di attrattività e capacità di retention verso i collaboratori.

Anche sulla scorta di tale analisi SZA conferma la volontà di impegnarsi nel miglioramento della propria organizzazione, investendo ne:

- la formazione dei propri collaboratori e dipendenti;
- la ricerca di alleanze e/o *partnership* dirette al rafforzamento di alcune aree di *business*;
- l'aggiornamento delle procedure interne, anche per le funzioni ancillari;
- la comunicazione, quale forma di promozione dei propri professionisti.



# Il percorso di materialità

## (GRI 3-1)

Per questa nuova edizione del Report Integrato, SZA ha ritenuto di procedere a una nuova indagine di materialità con i propri *stakeholder*.

Nel corso dell'assemblea del giugno 2022 i soci hanno individuato i seguenti *stakeholder* :

- interni, quali soci, collaboratori (avvocati e praticanti) e *staff*;
- esterni, quali clienti, fornitori, controparti, altri professionisti, ordini professionali, associazioni di categoria, istituzioni, magistrati e *media*.

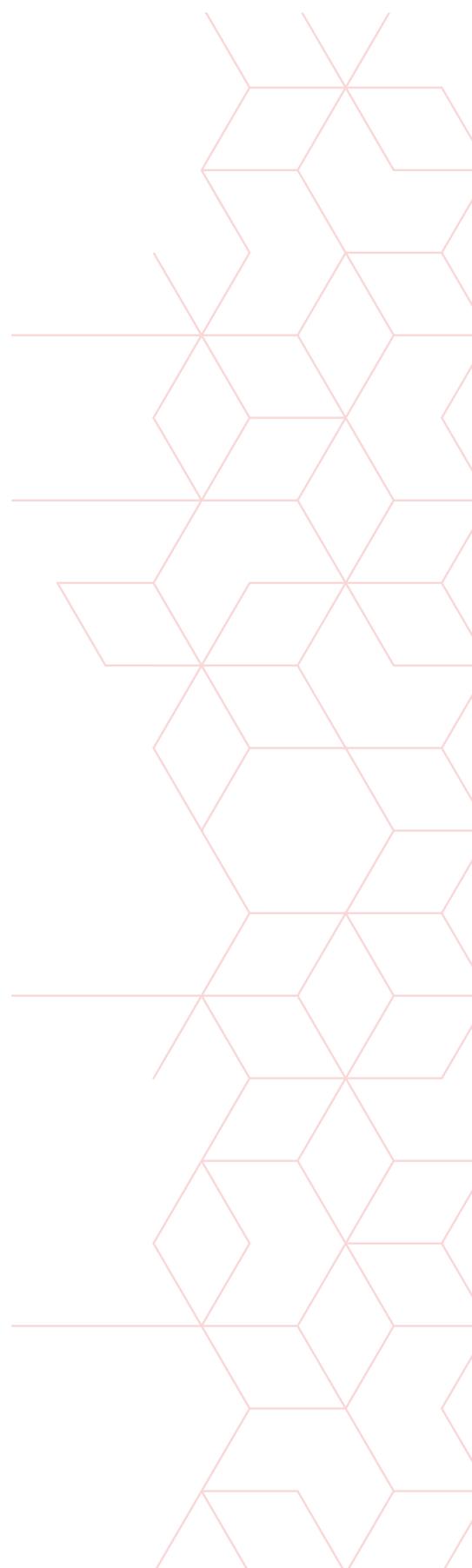
Si è successivamente ritenuto di coinvolgere tutti gli *stakeholder* interni e una selezione di quelli esterni in una *survey* dedicata all'individuazione dei temi materiali per la rendicontazione.

Tra gli *stakeholder* esterni sono stati selezionati 100 soggetti tra clienti, fornitori, professionisti e controparti.

La *survey* ha avuto piena adesione da parte degli *stakeholder* interni, mentre, tra gli *stakeholder* esterni, ha risposto solo il 20% dei destinatari.

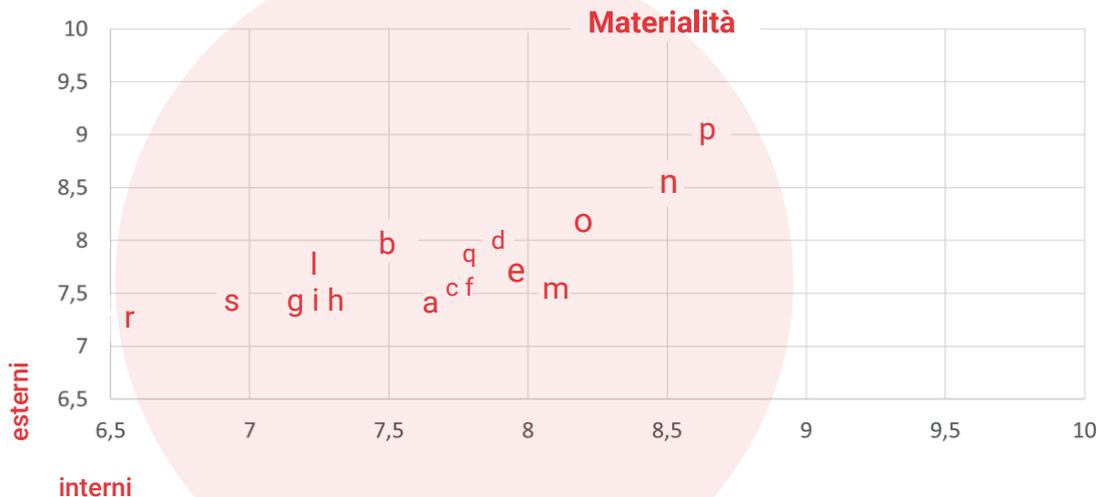
Tra le cause del basso coinvolgimento degli esterni possono essere individuate sia la novità delle tematiche di sostenibilità nel contesto legale sia l'inidoneità del questionario quale forma di *engagement* verso i soggetti esterni.

SZA procederà quindi prossimamente ad attuare diverse e più dirette forme di *engagement* verso gli *stakeholder* esterni.





Il percorso di materialità



- a) Comunicazione Operazioni
- b) Pubblicazione Report Integrato
- c) Offerta stage o secondment ai collaboratori
- d) Politiche di parità di genere
- e) Innovazione Tecnologica
- f) Apertura ad integrazioni con altre professionalità
- g) Azioni per l'ambiente
- h) Azioni pro bono
- i) Formalizzazione delle procedure

- l) Supporto a enti no profit
- m) Comunicazione nuovi ingressi e lateral hires
- n) Investimento nella formazione hard skill dei professionisti
- o) Coprogettazione dei percorsi di carriera
- p) Azioni di stakeholders engagement
- q) Investimento nelle soft skills dei collaboratori
- r) Investimento nel patrimonio culturale
- s) Eventi culturali



L'analisi rivela che i temi di maggiore rilevanza per gli *stakeholder* interni ed esterni sono:

- lo **stakeholder engagement**: inteso come cura e costruzione di relazioni che siano caratterizzate da ascolto, capacità di immedesimazione e compartecipazione del problema;
- la **formazione delle risorse umane**: intesa come investimento dello Studio nella formazione dei propri collaboratori;
- la **coprogettazione delle carriere**, quale modalità di condivisione, con ciascuna risorsa, del percorso di carriera, anche sul medio periodo, identificando gli obiettivi, i risultati e i conseguenti riconoscimenti (anche non economici);
- l'impegno verso la **rendicontazione periodica** dei risultati complessivi della gestione con riferimento a fatturato, sviluppo del capitale umano, tutela dell'ambiente e investimenti effettuati.



# Il capitale economico-finanziario

(GRI 201)

## **Dati generali: produzione e ricavi**

Negli anni 2021 e 2022 lo Studio ha realizzato il seguente fatturato:

2021	2022
5,7 milioni	5,8 milioni

Il dato evidenzia una flessione rispetto agli anni 2019 e 2020, giustificata dal mutamento della compagine dei soci occorso tra il 2021 e 2022.

La conferma giunge dalla valutazione del fatturato pro capite per ciascun socio che, nel 2022, si assesta a circa 440.000 euro in linea con gli anni precedenti.

Anche il numero di nuove pratiche aperte nel biennio è coerente con la tendenza sopra descritta.

Se nel 2022 il numero dei nuovi fascicoli (906) è diminuito rispetto al 2021, il valore delle pratiche ha tuttavia registrato un incremento (da € 400.000 a € 700.000).

Quanto alla provenienza degli incarichi, è significativo che nel 2021 il *cross selling* sia stato del 60%, raggiungendo, invece, il 69% nel 2022. Il dato conferma il tratto identitario di SZA quale associazione ispirata da criteri di condivisione, fiducia e solidarietà.





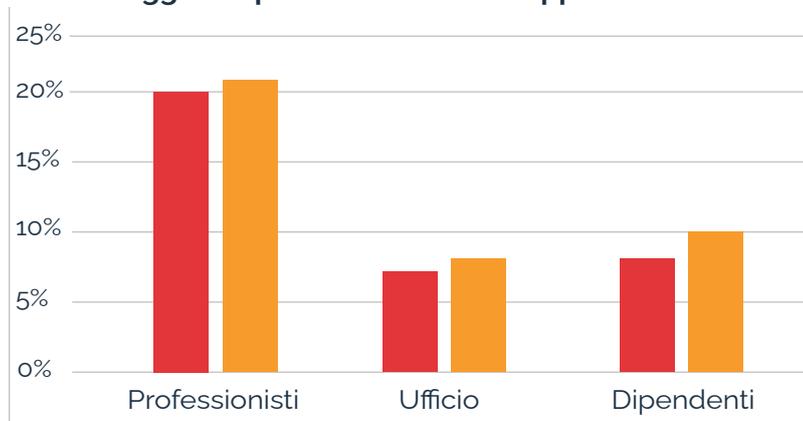
### Il valore aggiunto

La flessione della produzione non ha determinato alcun mutamento nella politica di SZA di investimento sulle risorse in termini di spesa sul fatturato:

	2021	2022
<b>Professionisti</b>	20%	21%
<b>Dipendenti</b>	9%	10%

Come evidenzia la seguente tabella, la spesa sostenuta dallo Studio per la remunerazione dei professionisti (diversi dai soci *equity*) e del personale è aumentata sensibilmente, rappresentando più del doppio dell'insieme dei costi assunti per il funzionamento dell'ufficio (complessivamente, per locazione, arredi, energia e altre spese, il 9% del fatturato).

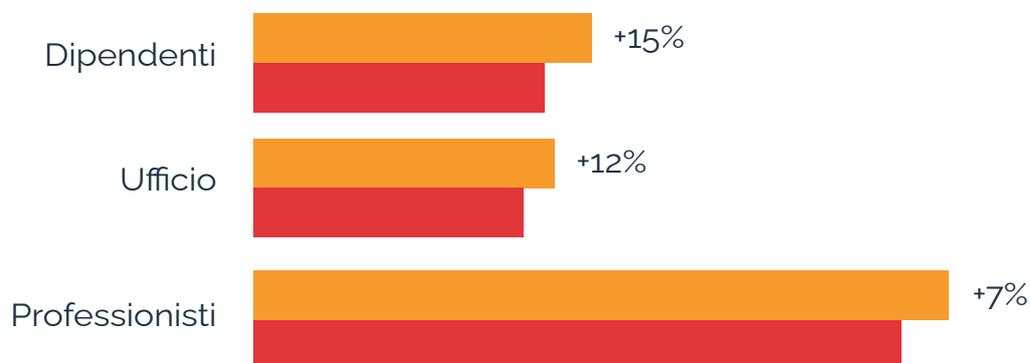
Valore aggiunto per voci di costo in rapporto a fatturato



■ 2021 ■ 2022



### Confronto voci di spesa per anno



\*calcolo effettuato su professionisti presenti in entrambe le annualità (63% del totale)

■ 2021 ■ 2022

### Le fonti di finanziamento

SZA non ha fatto ricorso a fonti di finanziamento esterne.

L'attività dello Studio è stata supportata dalla quota di utili non distribuiti, anno per anno, dai soci e accantonati a riserva.

## Agenda 2030

Il prospetto della distribuzione del valore evidenzia quello che, dalla fondazione, è uno degli obiettivi di SZA: garantire a tutti i suoi componenti un lavoro dignitoso, idoneo a promuovere la crescita personale e familiare. Nell'ambito dell'Agenda 2030 il *goal* di riferimento è il n. 8 (Lavoro Dignitoso e Crescita Economica).





# Il capitale umano

(GRI 401; 404; 405-1)

Al 31 dicembre 2022 lo Studio era composto da 45 persone, con una flessione di due unità rispetto alla fine del 2021.

La media di età di tutti i componenti dello Studio era di 43,08 anni nel 2021 e di 45 anni nel 2022.

Il dato scende a 41,3 nel 2021 e a 43,3 nel 2022 se si considera la sola componente dei professionisti (esclusi solo gli *of counsel*).

La suddivisione per fasce anagrafiche dello Studio è stata la seguente:



2021				
età	collaboratori	dipendenti	collaboratori	dipendenti
20-29	6	2	17%	18%
30-39	11	3	31%	27%
40-49	6	2	17%	18%
50-59	8	3	22%	27%
60-69	4	1	11%	9%
70 e oltre	1	0	3%	0%
	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Il capitale umano

2022				
età	collaboratori	dipendenti	collaboratori	dipendenti
20-29	4	2	12%	18%
30-39	8	2	24%	18%
40-49	8	3	24%	27%
50-59	9	3	26%	27%
60-69	4	1	12%	9%
70 e oltre	1	0	3%	0%
	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Variazioni				
età	2021		2022	
	collaboratori	dipendenti	collaboratori	dipendenti
20-29	17%	18%	12%	18%
30-39	31%	27%	24%	18%
40-49	17%	18%	24%	27%
50-59	22%	27%	26%	27%
60-69	11%	9%	12%	9%
70 e oltre	3%	0%	3%	0%



Nel corso del 2021 lo Studio ha vissuto un *turnover* di circa il 17% dei professionisti (inclusi i soci *salary*), percentuale quasi doppia rispetto al *trend* degli anni precedenti.

L'elemento ha avuto un impatto sulle *performance* economiche (cfr. quanto già evidenziato al capitale economico finanziario) e, come si vedrà, sulla composizione della clientela (cfr. capitale relazionale).

Il fenomeno è decisamente in controtendenza rispetto alla tradizionale stabilità della compagine di SZA e, almeno in parte, è comprensibile nell'ambito della c.d. *great resignation* collegata alla pandemia Covid-19; lo Studio ha comunque preso in considerazione il dato avviando la *survey* interna e il percorso di materialità descritti nei precedenti paragrafi.





**Il capitale umano** **Formazione**

SZA crede nella formazione continua dei propri professionisti e collaboratori e continua a investire risorse in questa direzione.

La scelta dei corsi di formazione finanziati è concordata dal professionista con i propri referenti di dipartimento, poi approvata dai *managing partner*.

Per gli anni 2021 e 2022 la spesa in formazione ha seguito una costante linea di crescita, come emerge dalla seguente tabella:

<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
0,32%	0,41%	0,59%

**Policy identitaria e commitment del personale**

A livello generale si può segnalare la bassa percentuale di ore di assenza del personale dipendente, che non ha superato le seguenti percentuali sulle ore lavorabili.

<b>2021</b>	<b>2022</b>
8,9%	5,7%



Il dato è calcolato al netto delle ore di ferie, ma include le ore di assenza per maternità.

Questo spiega la percentuale maggiore nel 2021 e conferma, per il resto, il forte *commitment* anche dello *staff*.

### **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 biennio 2021 e 2022, oltre la metà dei professionisti dello Studio.

	2021		2022	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<i>Of counsel</i>	0	2	0	3
soci	4	10	3	10
collaboratori	13	7	12	6
<i>staff</i>	11	0	11	0

Tra i soci (*equity e salary*), le donne sono poco meno di un terzo.

Oltre al dato statistico, è importante segnalare che SZA tutela il lavoro femminile e la maternità.





Torna al sommario

## Il capitale umano

Lo Studio applica parità retributiva tra uomini e donne; non sussistono situazioni di *gender gap*.

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.

Previo accordo con gli amministratori e i responsabili di dipartimento, professionisti e *staff* possono lavorare anche in modalità *smart working* secondo un calendario prestabilito o, eventualmente, le esigenze personali di carattere straordinario.

## Agenda 2030

SZA ha sempre promosso lo sviluppo della persona umana, sin dagli esordi e senza distinzione di genere. Questo ideale ha ispirato l'eliminazione di ogni differenza (anche retributiva) di genere, l'investimento nella tutela della maternità e nella formazione dei propri collaboratori. Lo Studio conferma il proprio impegno al raggiungimento degli obiettivi n. 8 (Lavoro Dignitoso e Crescita Economica), n. 5 (Parità di Genere) e n. 4 (Istruzione di Qualità).





# Il capitale intellettuale e organizzativo

## Dati generali

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 devono leggersi le scelte di:

- adottare, quale *lay-out* organizzativo, la struttura dell'*open space* per tutti i professionisti (soci compresi); a ciascun professionista, viene riservato lo stesso spazio, in condivisione con gli altri, senza che abbiano rilevanza alcuna il ruolo e l'anzianità;
- investire costantemente nell'aggiornamento e sviluppo del *software* per la gestione delle pratiche e delle informazioni;
- dotarsi di un programma di *knowledge management* per capitalizzare il patrimonio di competenze maturato dallo Studio in oltre trent'anni di attività, evitare la dispersione della conoscenza, favorire lo scambio delle professionalità e la collaborazione tra i vari dipartimenti;
- pubblicare una rendicontazione non finanziaria sin dal 2019, precedendo tutti gli Studi italiani (comprese le branch di *law firm* straniera) e allargando il metodo di condivisione anche agli *stakeholder* esterni.

Al 30 giugno 2023 i documenti caricati dai professionisti sulla piattaforma di *knowledge management* sono 840, con un aumento del 12% rispetto al 31 dicembre 2021.

Nel corso del 2021 e del 2022 la spesa ICT ha raggiunto le seguenti percentuali

2021	2022
2,5%	3,4%





## ***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).

## ***Il controllo di gestione***

SZA ha destinato da oltre dieci anni una risorsa al presidio della funzione del controllo interno.

Gli elementi e 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 nel gestionale su base continuativa per lo sviluppo di nuove funzioni utili al monitoraggio delle pratiche e delle *performance*.



[Torna al sommario](#)

## *Il Know-how*

Negli oltre 30 anni dalla sua costituzione, SZA ha sviluppato un sistema consolidato di gestione e monitoraggio delle pratiche, così da recuperare margini di efficienza a vantaggio della clientela.

Con riferimento a tre clienti campione significativi (per il fatturato dello Studio) i dati relativi all'ambito della gestione del credito evidenziano la capacità di SZA di chiudere positivamente, al 30 giugno 2023, in media il 69% degli incarichi di recupero assegnati da ciascuno dei tre clienti nel corso del 2021 e 2022 e, rispettivamente, il 75% e l'81% del capitale affidato complessivamente.

Quanto agli incarichi di contenzioso generale, nel corso del 2021 e 2022 lo Studio ha ottenuto, complessivamente, circa 480 sentenze; tra queste, il 73% ha disposto la compensazione delle spese o la rifusione, anche parziale, a favore del cliente dello Studio. Nei 63 procedimenti di natura cautelare conclusi con provvedimento sulle spese il dato sale all'80% circa. Quanto sopra evidenzia la competenza tecnica e la professionalità degli avvocati di SZA che scoraggiano i clienti dall'avviare o proseguire azioni infondate e agiscono, coerentemente con il codice deontologico, con lealtà nei confronti delle istituzioni e delle controparti.

## **Agenda 2030**

SZA crede nell'innovazione come metodo per il miglioramento sia dei propri servizi sia della qualità della vita delle persone e delle comunità.

Lo Studio ha quindi investito e continuerà a investire in questa direzione per il raggiungimento dell'obiettivo n. 9 (Imprese, Innovazione e Infrastrutture).





# Il capitale infrastrutturale

(GRI 203)

SZA ha i propri uffici in Milano, Corso Italia 13.

Gli spazi sono organizzati secondo 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'*open space* costituisce oggi per SZA anche la rappresentazione fisica e tangibile della propria organizzazione del lavoro, caratterizzata dalla collaborazione e dallo scambio di informazioni tra le persone.

Gli arredi e le finiture sono stati individuati secondo criteri di *comfort* ed estetici: lo Studio ritiene che anche la bellezza del luogo di lavoro sia un elemento cruciale per il benessere dei collaboratori e dello *staff*.

L'incidenza sul fatturato dei costi per la locazione degli uffici e altri elementi infrastrutturali è riportata nella seguente tabella:

2021	2022
6,29%	7,79%

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.

8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA



9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE





Tale impostazione consente di svolgere il lavoro anche al di fuori dello Studio, con possibilità di accesso, via remoto, ai gestionali e alla rete dello Studio tramite VPN raggiungibile, pure in assenza di segnale *wi-fi*, tramite *hotspot* dal cellulare in dotazione.

Tutto l'archivio documentale dello Studio si trova in *cloud* su server remoti. Nel corso del 2022 SZA ha ulteriormente investito mediante la sottoscrizione di licenze *software* Egnyte, programma interamente *cloud* che garantisce un elevato grado di riservatezza e protezione dei dati senza pregiudicare una efficace fruibilità dei contenuti da parte dei professionisti nello svolgimento del lavoro. È stato anche attivato Mimecast, *software* avanzato di verifica e filtro delle mail.

## Agenda 2030

SZA è consapevole che la funzionalità degli uffici deve andare di pari passo con la bellezza del luogo di lavoro; un luogo bello ha un effetto positivo sui lavoratori che si sentono ulteriormente valorizzati da un ambiente accogliente.

Con la scelta della sede in un palazzo iconico dell'architettura italiana (la c.d. Nave di Moretti) e la dotazione di strumentazione tecnologica all'avanguardia, lo Studio concretizza il proprio impegno per gli obiettivi n. 9 (Imprese, Innovazione e Infrastrutture) e n. 8 (Lavoro Dignitoso e Crescita Economica).





# Il capitale naturale

(GRI 301-1; 302-1)

Il processo caratteristico dell'attività dello Studio non implica un utilizzo diretto di risorse naturali.

Tuttavia, SZA imposta i processi di lavoro in modo da ridurre, per quanto possibile, gli impatti ambientali.

SZA invita i professionisti e lo *staff* a ridurre il consumo della carta.

In questo senso si segnala che, dei fascicoli aperti nel 2021 e 2022, rispettivamente il 59% e il 56% sono integralmente digitali.

Gli strumenti informatici dello Studio consentono inoltre a più professionisti di lavorare in *cloud* contemporaneamente sullo stesso *file* e ridurre anche la stampa delle bozze di lavoro.

SZA ha inoltre abolito l'uso dei bicchieri e delle bottigliette di plastica, sostituendoli con bicchieri di carta riciclata e bottiglie di vetro.

Si stima che questa scelta abbia condotto a un risparmio di oltre 10.000 bottigliette all'anno.

Gli uffici sono stati progettati anche secondo criteri di efficientamento energetico.





[Torna al sommario](#)

## Il capitale naturale

L'impianto di illuminazione utilizza apparecchi con sistema DALI integrato, che garantiscono un risparmio significativo sia sui costi energetici sia su quelli di gestione e manutenzione; la presenza di sensori di movimento e la dimmerabilità della luce consentono di ottimizzare i consumi energetici.

## Agenda 2030



Pur con le peculiarità dei propri processi caratteristici SZA si impegna a ridurre ulteriormente i propri impatti ambientali per il perseguimento dell'obiettivo n. 12 (Consumo e Produzione Responsabile).



# Il capitale relazionale

(GRI, 431-1)

## La clientela

Nell'anno 2021 i clienti sono stati 379, mentre nel 2022 il numero ha raggiunto le 422 unità.

Tra i clienti del 2022, sono stati 192 quelli di nuova acquisizione rispetto agli anni 2020 e 2021.

Il dato è giustificato dall'alta concorrenza sul mercato legale, ma trova le sue cause anche per il *turnover* avvenuto nel biennio 2021/2022 tra le risorse umane (inclusi i *partner*), con la conseguente trasmigrazione della clientela riconducibile al singolo professionista.

Da un punto di vista anagrafico, nel 2022 la clientela è rappresentata per il 61% da imprese private, per il 14% da società ed enti pubblici e per il 25% da persone fisiche.

Quanto alla collocazione geografica, sempre nel 2022 il 71% della clientela è situato in Lombardia, mentre il 22% nel resto d'Italia e il 7% all'estero.

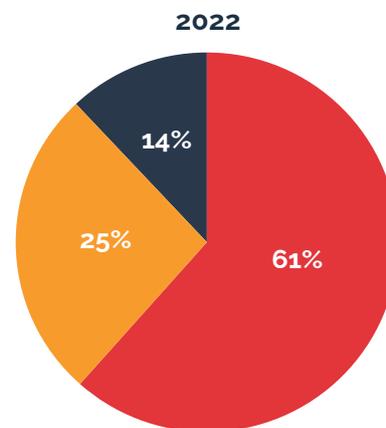
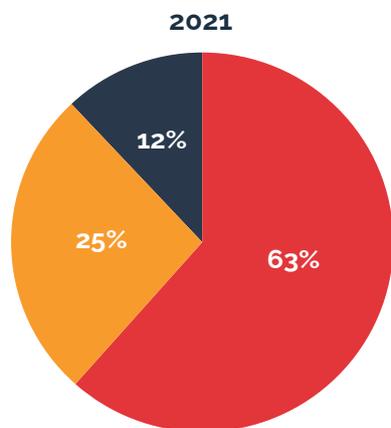
Il fatturato derivante da incarichi vinti su gara indetta da stazione appaltante pubblica è stato, nel 2021, pari a circa il 5,5%, mentre nel 2022 la rilevanza si è assestata al 4,2%.

Rispetto al fatturato, nel 2022, il 49% è portato da clienti verso cui lo Studio fattura annualmente più di 50.000 euro.



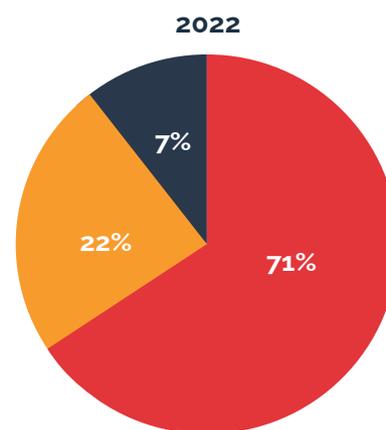
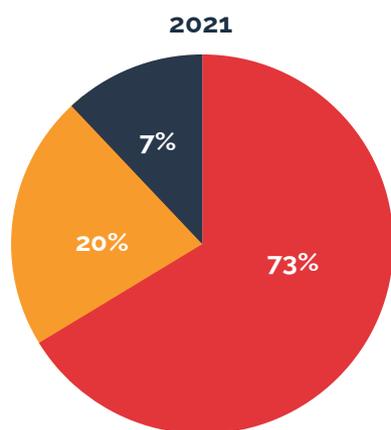


### Clienti per tipologia



■ Imprese ■ Persone fisiche ■ Società pubbliche/enti

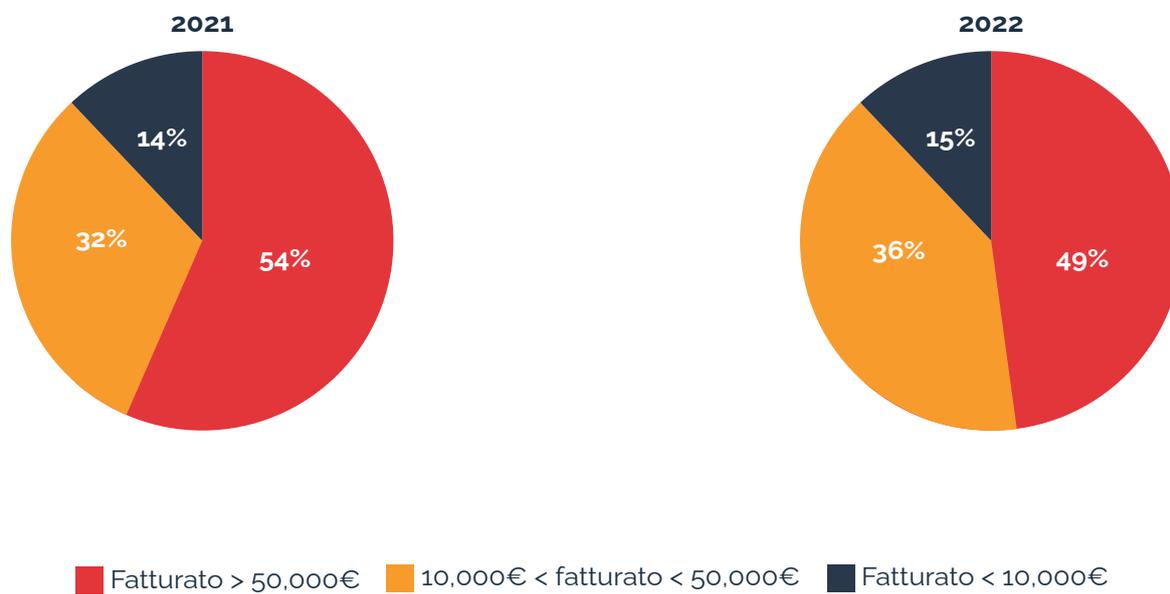
### Clienti per area



■ Lombardia ■ Italia ■ Estero



### Fatturato diviso per classi





### **I fornitori**

Nel 2021 il numero di fornitori è stato di 1.483, di cui 190 nuovi; nel 2022 i fornitori complessivi sono stati 1.522, di cui 192 nuovi.

### **Comunicazione e altre iniziative di marketing**

Lo studio ha proseguito, nell'anno 2021 e 2022, il proprio impegno nella comunicazione all'esterno.

Coerentemente con le indicazioni del codice deontologico, SZA ha dato prevalenza all'attività pubblicitaria dei professionisti, mediante la pubblicazione di contributi a firma sulla stampa generalista o specializzata a tiratura nazionale.

SZA ha altresì continuato la tradizione di organizzare un evento annuale aperto ai clienti e agli altri *stakeholder*; nel 2021 e nel 2022 l'evento si è tenuto presso il Museo Diocesano di Milano e, in entrambe le occasioni, SZA ha operato come *sponsor* dell'iniziativa museale "Un capolavoro per Milano", contribuendo al restauro della Predella della Pala Oddi di Raffaello.

Le spese in comunicazione e *marketing* hanno raggiunto nel 2021 e nel 2022, rispettivamente, le seguenti percentuali sul fatturato:

<b>2020</b>	<b>2021</b>
0,88%	1,07%



## Il capitale relazionale **L'associazionismo**

SZA intende portare il proprio contributo sociale anche mediante la partecipazione attiva alle comunità di appartenenza.

In questo senso, anche negli anni 2021 e 2022, lo Studio ha rinnovato la membership in ASLA, l'associazione degli studi associati italiani.

Nel 2022, considerato il pluriennale impegno sui temi del *reporting* sociale, SZA ha proposto domanda di ammissione all'Organismo Italiano di *Business Reporting*, di cui è diventato membro nel 2023; nell'ambito di tale organizzazione uno dei *partner* dello Studio coordina un gruppo di lavoro dedicato alla redazione di alcune linee guida per il *reporting* degli studi professionali.

Lo Studio ha fatto parte, anche per gli anni 2021 e 2022, dell'Associazione *Pro Bono Round Table*, confermando il proprio impegno ad assicurare l'accesso alla giustizia anche alle fasce di popolazione più bisognose.

SZA partecipa al *network* internazionale *League of Lawyers* che, con la cessazione della pandemia Covid-19, ha ripreso le attività e gli incontri in presenza.



## Il capitale relazionale **L'attività pro bono**

SZA incoraggia i propri professionisti a impegnarsi nello svolgimento dell'attività anche a titolo di *pro bono*.

Oltre agli incarichi assunti per il tramite dell'associazione, gli avvocati dello Studio svolgono normalmente attività giudiziale e stragiudiziale a favore di persone svantaggiate loro segnalate.

Alcuni dei professionisti di SZA siedono inoltre a titolo gratuito nei consigli di amministrazione di importanti fondazioni o associazioni *no profit* milanesi che svolgono attività educative, filantropiche e solidaristiche a favore di studenti e di persone indigenti o emarginate.

## Agenda 2030

SZA è consapevole che la propria presenza nella comunità e nei territori di riferimento può essere determinante per la diffusione di una cultura della legalità e della collaborazione a tutti i livelli. In questo senso va intesa anche l'attività di SZA all'interno di associazioni di categoria.

Lo Studio si assume inoltre, da sempre, una responsabilità verso le fasce di popolazione indigente o emarginata, offrendo il proprio impegno per l'accesso alla giustizia di tutti. L'azione di SZA è quindi diretta al perseguimento degli obiettivi n. 1 (Sconfiggere la Povertà), n. 2 (Sconfiggere la Fame), n. 16 (Pace, Giustizia e Istituzioni Solide) e n. 17 (*Partnership* per gli Obiettivi).





# Fatti avvenuti successivamente al 31 dicembre 2022

Considerata la data di pubblicazione del Report Integrato, si ritiene utile informare sui principali accadimenti dell'esercizio apertosi con il 1 gennaio 2023:

## ***Capitale economico-finanziario***

L'andamento della produzione caratteristica è stabile, in linea con le attese.

## ***Capitale umano e intellettuale***

Lo Studio ha avviato il percorso per l'ottenimento della certificazione UNI 11871:2022.

## ***Capitale relazionale***

SZA ha organizzato due momenti di incontro al Museo Diocesano di Milano, con visita guidata dei capolavori e delle mostre in esposizione.



# Prospettive future

I temi posti in agenda dagli amministratori e che impegneranno lo Studio nel triennio 2022-2025 riguardano:

## ***Il posizionamento nel mercato***

Lo Studio crede fermamente che le sfide del prossimo futuro impongano una crescente attenzione al cliente e alle sue rinnovate esigenze, in modo da proporre servizi legali che diano risposte sempre adeguate in termini di qualità percepita, di tempestività e di sostenibilità (anche economica).

In tale prospettiva, SZA intende:

- promuovere il consolidamento di alleanze e sinergie con altre realtà professionali che abbiano analoga visione;
- ampliare e consolidare le proprie *practice/industry*, anche mediante il coinvolgimento di nuovi professionisti con competenze complementari;
- proseguire nella innovazione dei processi e ottenere la certificazione dello Studio (UNI 11871:2022);
- continuare a promuovere l'immagine dello Studio, anche attraverso i suoi professionisti quali *ambassador* del *brand* aziendale.



### **Capitale infrastrutturale: consolidamento assetti organizzativi e intelligenza artificiale**

Le sfide del presente impongono anche agli studi professionali un consolidamento degli assetti organizzativi.

Ugualmente centrale sarà il tempestivo aggiornamento tecnologico per affrontare le sfide proposte, tra l'altro, dall'intelligenza artificiale.

Lo Studio è consapevole del contesto e orienterà i propri sforzi di investimento per centrare entrambi gli obiettivi.

### **Sostenibilità**

Nel prossimo triennio entreranno a regime le principali riforme europee nell'ambito della sostenibilità.

SZA è intenzionato a rafforzare la propria offerta di servizi nel settore.

Lo Studio si impegna inoltre a implementare i criteri di una gestione sostenibile della propria attività mediante:

- l'ascolto e la coprogettazione degli obiettivi con clienti e fornitori, quali *stakeholder* strategici;
- l'adozione di processi che favoriscano la crescita professionale dei singoli nel rispetto dell'identità e della cultura comunitarie dello Studio;
- la promozione della *diversity* di genere, cultura ed età;
- il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu.



# GRI index

## Dichiarazione d'uso

SZA Studio legale ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per i periodi 1 gennaio – 31 dicembre 2021 e 1 gennaio – 31 dicembre 2022 con riferimento agli standard GRI

### GRI 1 – Principi fondamentali – versione 2021

<b>Titolo GRI</b>	<b>Titolo Informativa</b>	<b>Pagine</b>
<b>GRI 1.3</b>	Reportistica in conformità agli standard GRI	5
<b>GRI 2.1</b>	Dettagli Organizzativi	8, 11-14, 17
<b>GRI 2.3</b>	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	5
<b>GRI 2.5</b>	Assurance esterna	5
<b>GRI 2.9</b>	Struttura e composizione della governance	15
<b>GR 2.22</b>	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	3
<b>GRI 2.26</b>	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	14
<b>GRI 3-1</b>	Processo di determinazione dei temi materiali	19-22
<b>GRI 201</b>	Valore economico, diretto, generato e distribuito	24
<b>GRI 203</b>	Impatti economici indiretti	36



[Torna al sommario](#)

<b>GRI 301-1</b>	Materiali utilizzati	38
<b>GRI 302-1</b>	Consumo di energia interno all'organizzazione	38
<b>GRI 401</b>	Occupazione	27-29
<b>GRI 404</b>	Formazione e istruzione	27-29
<b>GRI 405-1</b>	Diversità e pari opportunità	27-29
<b>GRI 413-1</b>	Operazioni con il coinvolgimento della comunità locale	40-45



[Torna al sommario](#)

# Crediti

Questa edizione del Report Integrato è stata curata dall'avv. Marco Cristiano Petrassi, del dipartimento di diritto societario di SZA.

Hanno collaborato, per le analisi quantitative, l'avv. Paolo Barenghi, le dott.sse Letizia Sommaruga e Martina Zorini, la dott.ssa Lucia Meroni e la sig.ra Elena Paganini.

Gli aspetti di comunicazione creativa e di grafica sono stati curati dallo studio The Skill.

**SZA Studio Legale**

Corso Italia, 13  
20122 Milano

**SZA<sup>''</sup>**

**Studio Legale**