REPORT INTEGRATO 2025

SZA
Studio Legale



On the way.

Sommario

INTRODUZIONE 3

01 Lettera agli stakeholder 4

02 Guida alla lettura 5

03 Highlight 2025 6

IDENTITÀ 7

04 Chi siamo. Modello di business e filosofia 8

05 La nostra storia 10

06 Mission statutaria 11

07 Il contesto 12

GOVERNANCE 14

08 Struttura di governance 15

09 Il processo di identificazione dei rischi 16

10 Il percorso di materialità 18

I SEI CAPITALI 20

11 Il capitale economico-finanziario 21

12 Il capitale umano 23

13 Il capitale intellettuale e organizzativo 26

14 Il capitale infrastrutturale 28

15 Il capitale naturale 30

16 Il capitale relazionale 32

UNO SGUARDO AVANTI 34

17 Fatti avvenuti successivamente al 31 dicembre 2025 35

18 Prospettive future 36

APPENDICE 38

19 GRI Index 39

20 Crediti 40

SZA
Studio Legale

SEZIONE 01 DI 06

Introduzione

01 Lettera agli stakeholder

02 Guida alla lettura

03 Highlight 2025

01

INTRODUZIONE

Lettera agli stakeholder

GRI 2-22

Cari Stakeholder,

è con piacere che vi presentiamo il *Report* Integrato 2025 di SZA, un appuntamento che negli anni è diventato per noi non soltanto uno strumento di rendicontazione, ma un'occasione per fermarci, guardare con onestà al cammino percorso e condividere con voi la direzione che intendiamo prendere.

Anche il 2025 è stato un anno di trasformazione per la professione forense, che ha fatto più da vicino i conti con l'intelligenza artificiale, la digitalizzazione dei processi e le nuove aspettative dei clienti.

Proviamo ad affrontare queste sfide, restando fedeli all'idea che ci accompagna dal 1991.

Al centro del nostro modo di lavorare restano le persone: la crescita dei professionisti più giovani, il percorso di promozione dei collaboratori a soci *salary*, l'attenzione all'equilibrio di genere, che ha trovato un importante riconoscimento nella certificazione della parità di genere secondo la norma UNI/PdR 125:2022.

Crediamo che la qualità delle relazioni all'interno del *team* sia il presupposto della qualità del servizio che offriamo ai nostri clienti.

Abbiamo inoltre proseguito nell'investimento sugli assetti organizzativi e sulla tecnologia, con l'obiettivo di integrare in modo consapevole e responsabile gli strumenti di intelligenza artificiale nel nostro lavoro quotidiano, senza mai rinunciare al giudizio, all'esperienza e alla responsabilità personale che rappresentano il valore insostituibile dell'avvocato.

Ci piace guardare a noi stessi come persone sempre "in cammino". In questo senso, la decisione di stringere un'alleanza con l'Associazione Europea delle Vie Francigene ha decisamente un grande valore per noi, anche in senso allegorico.

Desideriamo ringraziare tutte le persone dello Studio, i clienti che ci accordano ogni giorno la loro fiducia, i fornitori, i *partner* e le comunità con cui collaboriamo.

A tutti voi chiediamo di continuare a farci arrivare osservazioni e suggerimenti: il dialogo è la bussola che orienta il nostro miglioramento.

Buona lettura.

I *managing partner*

Marisa Meroni **Luca Guffanti**

02

INTRODUZIONE

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 dai *GRI Standards*, per la rendicontazione dei temi rilevanti.

L'edizione di quest'anno è predisposta anche in coerenza con gli *standard Voluntary Sustainability Reporting Standards for Non-listed SMEs (VSME)* dell'*European Financial Reporting Advisory Group (Efrag)*, secondo il modulo base.

Il *Report* fa inoltre riferimento alle Linee Guida operative predisposte dalla Fondazione OIBR (Organismo Italiano di *Business Reporting*) per il *reporting* integrato degli studi professionali.

Il perimetro di rendicontazione comprende le attività di SZA e si riferisce all'anno 2025 (1 gennaio 2025 – 31 dicembre 2025).

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.

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. Per eventuali informazioni o richieste di chiarimento si può scrivere a petrassi@sza.it.

03

INTRODUZIONE

Highlight 2025

GRI 2

41 persone

di cui 32 professionisti forensi

60% donne

40% uomini; 30% di donne tra i soci

45,1 anni

età media dei professionisti

459 clienti

numero clienti 2025

380 fornitori

fornitori attivi

5,3 mln €

fatturato

4 dipartimenti

per 9 aree di expertise

17 mercati

settori di esperienza

900+ mq

di smart office in Milano

2,65 mln €

valore medio pratiche

SZA
Studio Legale

SEZIONE 02 DI 06

Identità

04 Chi siamo. Modello di business e filosofia

05 La nostra storia

06 Mission statutaria

07 Il contesto

04

IDENTITÀ

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 tutti coloro che lavorano nello Studio per lo sviluppo e la crescita professionale e umana di ognuno dei suoi componenti.

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.

05

IDENTITÀ

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 – 2024

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).

Inoltre, lo Studio ha riorganizzato la propria struttura associativa, mediante la costituzione della categoria dei soci *salary*, procedendo periodicamente alla promozione dei propri collaboratori più meritevoli. 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.

Nel corso dell'ultimo periodo SZA prosegue nel proprio percorso di rinnovamento per affrontare le sfide poste dall'attuale contesto economico e sociale e coglierne le opportunità.

Tra i passaggi essenziali di questo percorso possono citarsi i) l'investimento negli assetti e nei processi organizzativi, anche mediante l'ottenimento di certificazioni secondo gli *standard* nazionali e internazionali; ii) il rafforzamento della presenza sul mercato internazionale; iii) l'investimento nelle tecnologie e nell'intelligenza artificiale.

06

IDENTITÀ

Mission statutaria

GRI 2-1 · 2-26

Lo scopo associativo è delineato dallo Statuto come:

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

Sin dalla fondazione, lo Statuto dell'Associazione contiene 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".*

Da sempre, 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 SZA 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).

07

IDENTITÀ

Il contesto

Il comparto dei servizi legali continua a vivere una fase di trasformazione.

Secondo il rapporto Avvocatura 2026 redatto dal Censis, continua a calare il numero degli iscritti alla Cassa Forense.

Nel 2025 il numero degli avvocati iscritti alla cassa è di 228.641 unità, segnando un calo di circa 17.000 unità rispetto al 2020 e di circa 5.000 unità rispetto al 2024.

Diminuisce anche il rapporto tra iscritti e popolazione che scende da 4 a 3,6 per 1.000 abitanti.

Invece, è cresciuto, anche per il 2025, il numero degli iscritti all'esame di avvocato che ha raggiunto gli 11.164 partecipanti (circa l'8% in più rispetto all'anno precedente).

Tra gli iscritti alla Cassa Forense nel 2025 vi sono 121.986 uomini (il 53,4% del totale) e 106.655 donne (il 46,6%).

Nello specifico delle classi di età, la maggior parte della componente femminile si ritrova tra le fasce più giovani: il 57,3% degli avvocati *under* 34 è donna, così come il 54,7% di chi ha un'età compresa tra i 35 e i 44 anni. La prevalenza della componente femminile è confermata, seppur in misura meno netta, nella fascia di età tra i 45 e i 54 anni dove raggiunge il 51,3%.

Invece, nelle fasce tra 55/64 anni e *over* 65 la percentuale di iscritti di genere maschile è rispettivamente del 57,5% e del 73%.

In generale, l'età media delle donne iscritte alla Cassa Forense nel 2025 è più bassa di quella degli uomini: 48 anni per le prime, 50,9 per i secondi.

Si conferma, invece, l'"invecchiamento" generalizzato degli avvocati iscritti alla Cassa Forense a prescindere dal genere.

Dal 2015 a oggi, l'età media complessiva è aumentata di oltre cinque anni, passando da 44,1 a 49,5. Anche nell'ultimo anno si evidenzia un invecchiamento complessivo degli iscritti, atteso che l'età media era, nel 2024, 48,9 anni.

Se i dati anagrafici e numerici raccontano una flessione dell'avvocatura, da un punto di vista reddituale l'ultimo rapporto Censis riferisce di un miglioramento, in quanto il reddito medio annuo passa dai 48 mila euro del 2023 ai 51.912 euro del 2024, con una variazione percentuale dell'8,2%.

Tuttavia, non muta il rapporto tra il reddito medio delle donne e quello degli uomini che, anche nel 2024, rimane inferiore alla metà.

Anche per l'anno 2025 il rapporto Censis conferma il carattere estremamente frammentato della professione legale; infatti, secondo i dati emersi, il 66,2% degli avvocati opera come titolare di uno studio monopersonale, sebbene sia diversa la distribuzione tra le diverse fasce di età (che vede una prevalenza tra gli avvocati oltre i 40 anni).

Nello specifico, sono il 70,1% tra i 41 e i 50 anni, il 73,4% tra i 51 e i 64 ed il 69,7% tra chi ha più di 65 anni. Al contrario, solo il 40,2% degli avvocati più giovani opera in uno studio monopersonale.

In generale, è quindi confermata la ritrosia degli avvocati ad esercitare la professione in forma associata o mediante aggregazione professionale.

Il rapporto Censis 2026 evidenzia, tuttavia, alcuni segnali di trasformazione dell'avvocatura:

- quanto all'uso delle tecnologie, risulta che il 55,3% degli avvocati usa sistemi di intelligenza artificiale per lo svolgimento delle proprie attività professionali;
- nella promozione delle attività dello studio, cresce la presenza degli avvocati sul *web* tramite sito *internet* (dal 13% al 19,2%) così come l'utilizzo dei *social network* (*LinkedIn* per il 49,9% seguito da *Facebook* al 32,7%).

SZA
Studio Legale

SEZIONE 03 DI 06

Governance

08 Struttura di governance

09 Il processo di identificazione dei rischi

10 Il percorso di materialità

08

GOVERNANCE

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 8 soci *salary*.

L'assemblea delibera sulle seguenti materie:

i. approvazione del rendiconto annuale di esercizio;
ii. approvazione del bilancio annuale di previsione;
iii. ammissione di nuovi associati, nonché fusioni con altre associazioni professionali;
iv. determinazione delle quote di partecipazione degli *equity partner*, anche in conseguenza dell'ingresso di nuovi associati;
v. esclusione di un associato;
vi. promozione di giudizio arbitrale per la controversia tra gli associati e l'associazione;
vii. nomina di socio fondatore;
viii. nomina degli amministratori;
ix. modifiche dello statuto;
x. revoca degli amministratori;
xi. 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.

09

GOVERNANCE

Il processo di identificazione dei rischi

GRI 3-1

Il 2025 è stato caratterizzato, come gli anni precedenti, da da importanti avvenimenti a livello nazionale e internazionale.

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.

Già nel 2024 lo Studio ha riconosciuto la necessità di riflettere sul proprio posizionamento di fronte al contesto sociale, economico e politico e, metodologicamente, ha invitato tutti i soci a rispondere a una *survey* dedicata all'identificazione dei punti di forza dell'organizzazione, delle possibili opportunità e delle aree di criticità, così come delle fonti di rischio.

I risultati dell'analisi del 2024 sono poi stati sintetizzati secondo la seguente matrice di *analisi SWOT*:

PUNTI DI FORZA

- Integrazione dipartimenti
- Competenza e affidabilità
- Rapporto qualità prezzo
- Capacità ascolto cliente

DEBOLEZZE

- Posizionamento del *brand*
- Tempestività nell'organizzazione dei servizi nei nuovi mercati legali
- Organizzazione, gestione e condivisione del *know how* interno

OPPORTUNITÀ

- Nuove frontiere diritto (*compliance, ESG,* IA)
- Fluidità della clientela (possibilità di intercettare altri clienti)
- Formazione professionisti

RISCHI

- Contrazione spesa servizi legali
- Concorrenza (anche di «altre professionalità»)
- Dimensionamento non al livello dei *competitor* più strutturati
- Perdita di attrattività e capacità di *retention* verso i collaboratori

Anche sulla scorta di tale analisi, SZA ha intrapreso azioni di miglioramento, tra cui possono segnalarsi le certificazioni ottenute secondo gli schemi UNI 11871:2022, la norma internazionale ISO/IEC 27001:2022 e, infine, la norma UNI/PdR 125:2022.

Le azioni intraprese rappresentano un segno concreto della volontà dello Studio di affrontare le criticità e i profili di debolezza, lavorando per superarli.

In questo senso, SZA conferma la volontà di continuare a investire 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, nonché il mantenimento delle certificazioni ottenute;
- la comunicazione, quale forma di promozione dei propri professionisti.

10

GOVERNANCE

Il percorso di materialità

GRI 3-1

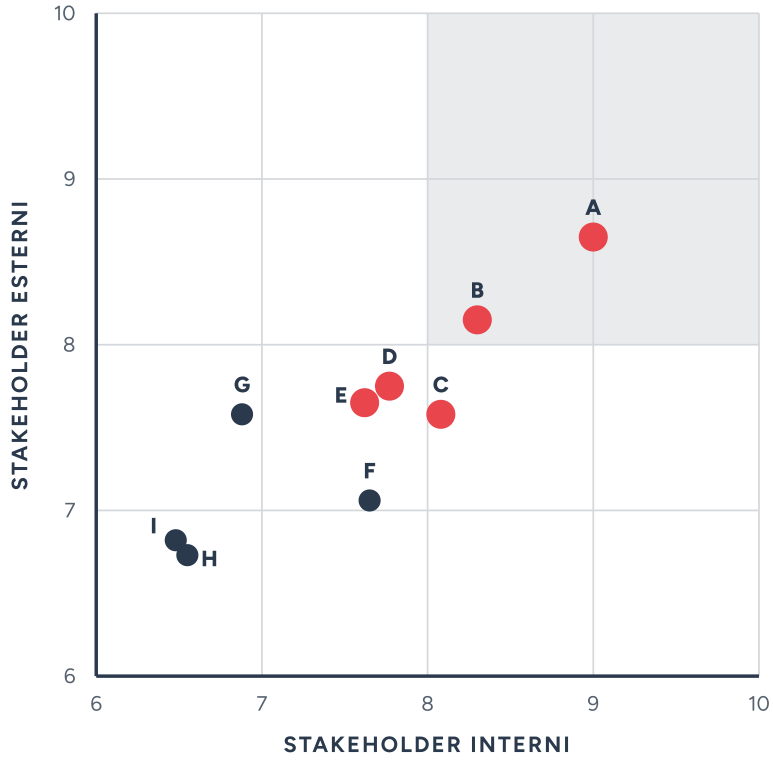
Per questa nuova edizione del *Report* Integrato, SZA ha ritenuto di non aggiornare l'indagine di materialità con i propri *stakeholder* già svolta nei precedenti anni.

La scelta è motivata anche dalla esigenza di non appesantire eccessivamente i rapporti con gli *stakeholder*, con i quali, tuttavia, viene mantenuto un dialogo costante in via informale.

Metodologicamente, il processo di analisi di materialità era stato condotto al termine del 2024 prendendo in esame, innanzitutto, i documenti identitari dello Studio, così come le indicazioni provenienti da associazioni e istituzioni di categoria o altri *standard* nazionali o internazionali.

I temi così individuati sono stati posti all'attenzione degli *stakeholder* interni ed esterni, i primi coinvolti mediante questionari anonimi e i secondi (*i.e.* una selezione dei clienti) nel corso di interviste individuali.

I risultati dell'analisi di materialità possono essere sintetizzati dal seguente grafico:



Analisi di materialità (punteggi da 6 a 10). In evidenza i temi con rilevanza alta per entrambe le categorie di *stakeholder*.

Secondo l'analisi, i temi di maggiore rilevanza per gli *stakeholder* interni ed esterni sono:

- la **formazione delle risorse umane**, intesa come investimento dello Studio nella formazione dei propri collaboratori;
- l'investimento nella **ricerca e innovazione**, inteso come l'impegno all'aggiornamento anche in campi del diritto di frontiera;
- **l'organizzazione del lavoro**, anche mediante la formalizzazione delle procedure (consacrata dall'ottenimento di certificazioni);
- lo ***stakeholder engagement***, quale attenzione alla clientela e alla verifica della soddisfazione;
- la **comunicazione istituzionale** (come la rendicontazione) e il *marketing*.

Minore rilevanza hanno per gli *stakeholder* le tematiche relative a parità di genere, tutela dell'ambiente e gestione sostenibile della catena di fornitura.

Sebbene ne riconoscano la rilevanza sistemica, gli *stakeholder* intervistati ritengono che tali aspetti siano meno centrali per lo svolgimento dell'attività consulenziale.

SZA
Studio Legale

SEZIONE 04 DI 06

I sei capitali

11 Il capitale economico-finanziario

12 Il capitale umano

13 Il capitale intellettuale e organizzativo

14 Il capitale infrastrutturale

15 Il capitale naturale

16 Il capitale relazionale

11

I SEI CAPITALI

Il capitale economico-finanziario

GRI 201



DATI GENERALI: PRODUZIONE E RICAVI

Negli anni 2025 e 2024 lo Studio ha realizzato il seguente fatturato:

	2025	2024
Fatturato	5,3 mln €	5,2 mln €

Il dato evidenzia un incremento rispetto all'anno precedente, significativo perché inverte un *trend* negativo registrato in precedenza.

Il fatturato *pro capite* per ciascun socio è stato, nel 2025, di € 353.000; il dato è calcolato al 31 dicembre 2025 ed evidenzia una flessione rispetto al 2024 che è giustificata dalla circostanza che l'innesto e la promozione di due ulteriori soci sono avvenuti nel corso del 2025.

I dati economici al 30 giugno 2026 sono stabili, in linea con le attese.

Il numero di nuove pratiche aperte è stato di 818, segnando un incremento rispetto al 2024 (759).

Il valore delle pratiche è, infatti, aumentato per il contenzioso civile (da € 760.000 a € 828.000), mentre per l'area del diritto pubblico e della consulenza si attesta, rispettivamente, ad una media di € 21.400.000 e di € 2.300.000. La media dei valori di tutte le pratiche aperte è invece di circa € 2.650.000,00; il decremento rispetto all'anno precedente (€ 3.300.000,00) è bilanciato da una maggiore omogeneità di valori tra i fascicoli dei diversi dipartimenti.

Quanto alla provenienza degli incarichi, l'analisi del fatturato rivela che anche nel 2025 il 62% proviene da *cross selling* interno, dato identico a quello registrato nel 2024 e nel 2023.

Il dato conferma il tratto identitario di SZA quale associazione ispirata da criteri di condivisione, fiducia e solidarietà.

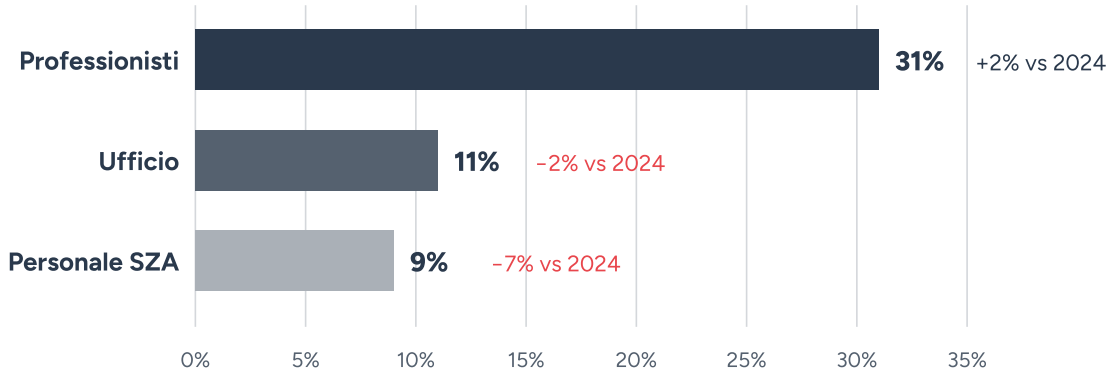
IL VALORE AGGIUNTO

L'incremento della produzione si è accompagnato alla conferma della politica di SZA di investimento sulle risorse in termini di spesa sul fatturato:

SPESA SUL FATTURATO	2025	2024	2023
Professionisti	31%	29%	26%
Dipendenti	9%	10%	11%

Come evidenzia la precedente tabella, la spesa sostenuta dallo Studio per la remunerazione dei professionisti (diversi dai soci *equity*) è aumentata sensibilmente. È invece diminuita progressivamente la spesa per il personale dipendente, quale conseguenza del ridimensionamento numerico dello *staff* per il pensionamento di alcune figure e l'investimento tecnologico e di efficienza dei sistemi di gestione e dei processi.

Anche nel 2025, dunque, la spesa per le risorse umane rappresenta il quadruplo dell'insieme dei costi assunti per il funzionamento dell'ufficio (complessivamente, per locazione, arredi, energia e altre spese, tra l'11% e il 12% del fatturato).



Voci di costo persone e ufficio rispetto al fatturato 2025 e variazione dei costi rispetto al 2024

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 accantonata 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).

12

I SEI CAPITALI

Il capitale umano

GRI 401 · 404 · 405-1



Al 31 dicembre 2025 lo Studio era composto da 41 persone, una unità in più rispetto all'anno precedente.

La media di età di tutti i componenti dello Studio è, al 31 dicembre 2025, di 47 anni.

Tuttavia, l'età media dei professionisti (esclusi gli *of counsel*) scende a 45,1 anni.

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

FASCIA D'ETÀ	PROFESSIONISTI	STAFF	% PROFESSIONISTI	% STAFF
20-29	5	1	15,63%	11,11%
30-39	6	1	18,75%	11,11%
40-49	9	4	28,13%	44,44%
50-59	9	2	28,13%	22,22%
60-69	2	1	6,25%	11,11%
70 e oltre	1	0	3,13%	0%
Totale	**32**	**9**	**100%**	**100%**

Composizione per fasce d'età al 31 dicembre 2025

	2025		2024	
FASCIA D'ETÀ	PROFESSIONISTI	STAFF	PROFESSIONISTI	STAFF
20-29	15,63%	11,11%	15,63%	9,09%
30-39	18,75%	11,11%	18,75%	18,18%
40-49	28,13%	44,44%	28,13%	27,27%
50-59	28,13%	22,22%	25%	27,27%
60-69	6,25%	11,11%	9,38%	18,18%
70 e oltre	3,13%	0%	3,13%	0%

Confronto 2025-2024 delle fasce d'età

Quanto ai dati del *turnover*, si evidenzia che, nel corso del 2025, la categoria dei professionisti ha visto 4 uscite e 2 nuovi ingressi. Il personale di *staff* è, invece, diminuito di 3 unità, che lo Studio non ha proceduto a sostituire anche grazie all'efficientamento dei sistemi di gestione.

FORMAZIONE

SZA crede nella formazione 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 l'anno 2025 la spesa in formazione si attesta a circa lo 0,35 % del fatturato.

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.

Ore di assenza del personale dipendente sulle ore lavorabili	2025	2024
	7,54%	9,61%

Il dato è calcolato al netto delle ore di ferie, ma include le ore di assenza per maternità (maggiori nel corso del 2024).

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, anche nell'anno 2025, oltre la metà dei componenti dello Studio.

	2025		2024	
	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI
Of counsel	0	2	0	3
Soci	4	11	4	10
Collaboratori	11	4	12	5
Staff	9	0	12	0

Composizione per genere

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.

Il periodo di congedo riconosciuto alle donne è di almeno 5 mesi; lo Studio integra, inoltre, il contributo della maternità erogato dalla Cassa Forense fino al pareggio della retribuzione mensile ordinaria.

Inoltre, per ogni nuovo nato, lo Studio eroga ai componenti e professionisti un contributo di € 500,00 (cinquecento) anche sotto forma di *voucher* di acquisto.

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, sulla base di esigenze personali di carattere straordinario.

A quanto sopra va aggiunto che lo Studio ha conseguito, nel corso del 2025, la certificazione per la parità di genere in conformità alla norma UNI/PdR 125:2022.

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).

13

I SEI CAPITALI

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 caratterizzato dalla "condivisione".

In questo senso devono leggersi le scelte di:

- adottare, quale *layout* 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, nonché, da ultimo, nei sistemi di intelligenza artificiale per l'efficientamento dei processi caratteristici;
- pubblicare una rendicontazione non finanziaria sin dal 2019, precedendo tutti gli Studi italiani (comprese le *branch* di *law firm* straniere) e allargando il metodo di condivisione anche agli *stakeholder* esterni.

Nel corso del 2025 la spesa *ICT* corrisponde al 2,64% del fatturato e al 6,62% del costo del personale; nel 2024 corrispondeva, rispettivamente, al 2,74% del fatturato e al 6,74% del costo del personale:

	2025	2024
Spesa ICT sul fatturato	**2,64%**	2,74%
Spesa ICT sul costo del personale	**6,62%**	6,74%

SZA ha consolidato nel tempo un sistema operativo e organizzativo che governa le principali fasi di produzione del valore dello Studio, tra cui:

I PROCESSI CARATTERISTICI

- la selezione dei componenti;
- l'aggiornamento e la formazione dei collaboratori;
- la pianificazione e la gestione dei processi per l'erogazione dei servizi di assistenza e consulenza legale;
- la comunicazione esterna;
- la pianificazione e la gestione delle azioni di sostenibilità.

Nel corso del 2024 lo Studio ha ottenuto la certificazione dei propri processi, con riferimento sia alla norma UNI 11871:2022, che stabilisce principi e criteri per una gestione moderna e organizzata degli studi professionali, sia alla norma internazionale ISO/IEC 27001:2022, che assicura i più elevati livelli di sicurezza nella gestione delle informazioni, applicando protocolli rigorosi per la protezione e la riservatezza dei dati.

Inoltre, a partire dal 2025, lo Studio ha altresì ottenuto la certificazione per la parità di genere ai sensi della norma UNI/PdR 125:2022.

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).

14

I SEI CAPITALI

Il capitale infrastrutturale

GRI 203

SZA ha i propri uffici in Milano, Corso Italia 13, all'interno di un palazzo iconico dell'architettura italiana (la c.d. Nave di Moretti).

Gli spazi sono organizzati secondo una soluzione *open space*, ritenuta più efficiente per l'interazione fra le persone, la flessibilità lavorativa e la razionalizzazione dei costi di gestione dello spazio.

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:

	2025	2024
Incidenza sul fatturato dei costi di locazione e infrastrutture	**9,25%**	**8,19%**

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, garantiscono una immediata raggiungibilità da parte dei clienti, senza la tradizionale intermediazione delle segreterie.

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*.

Tutto l'archivio documentale dello Studio si trova in *cloud* su *server* remoti.

SZA utilizza apposito *software* di gestione e archiviazione documentale interamente in *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 in uso anche un avanzato *software* di verifica e filtro delle *mail*, oltre a specifici *software* antivirus.

Infine, nel corso del 2024 lo Studio ha selezionato un *provider* di servizi di intelligenza artificiale, con contratto tuttora in corso.

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).

15

I SEI CAPITALI

Il capitale naturale

GRI 302 · 306

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

Tuttavia, SZA imposta i propri processi di lavoro in modo da ridurne, 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, confermando il *trend* degli anni precedenti, la percentuale dei fascicoli aperti e gestiti in modo integralmente digitale, da anni superiore al 50%, è balzata nel 2024 al 66% del totale. Nel 2025 la percentuale dei fascicoli aperti e gestiti in via digitale è salita ulteriormente al 73%.

Il consumo della carta è complessivamente diminuito dalle 152.044 stampe del 2024 alle 136.125 stampe del 2025, con un decremento di oltre il 10%.

Il dato è confermato anche dalla ridotta spesa per l'acquisto di carta, che nel 2025 si è attestata a € 953; il lieve aumento della spesa rispetto al dato del 2024 (€ 832) è determinato dall'aumento del costo della materia prima.

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 riciclabile 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.

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.

Nel corso del 2025 lo Studio ha consumato 99.747 kw di energia elettrica, producendo 16.41 di tonnellate di CO_2 equivalente all'anno[1].

AGENDA 2030

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

[1] Il calcolo delle emissioni è stato effettuato grazie al *tool* gratuito messo a disposizione da Treedom sul *web*.

16

I SEI CAPITALI

Il capitale relazionale

GRI 413



LA CLIENTELA

Nell'anno 2025 il numero di clienti ha raggiunto le 459 unità.

Tra questi, sono stati 195 quelli di nuova acquisizione rispetto al triennio 2022, 2023 e 2024.

Da un punto di vista anagrafico, nel 2025 la clientela è rappresentata per il 72,8% da imprese private, per il 16,9% da società partecipate ed enti pubblici e per il 10,3% da persone fisiche.

Quanto alla collocazione geografica, sempre nel 2025 il 74,7% della clientela è situato in Lombardia, mentre il 23,2% nel resto d'Italia e il 2,1% all'estero.

Il fatturato derivante da incarichi vinti su gara indetta da stazione appaltante pubblica è stato nel 2025 pari al 5,9%, segnando una lieve flessione rispetto all'anno precedente (8%).

I FORNITORI

Nel 2025 il numero di fornitori attivi è stato di 380, di cui 121 nuovi.

COMUNICAZIONE E ALTRE INIZIATIVE DI MARKETING

Lo Studio ha proseguito il proprio impegno nella comunicazione all'esterno.

Coerentemente con le indicazioni del codice deontologico, SZA dà prevalenza all'attività pubblicistica 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*; l'evento si è tenuto presso la sede dello Studio ed è stato dedicato ad un momento di riflessione sulle tragiche conseguenze della situazione di conflitto in Palestina e nella striscia di Gaza.

Le spese in comunicazione e *marketing* si sono attestate sui valori della seguente tabella:

	2025	2024
Spese in comunicazione e *marketing* sul fatturato	**0,86%**	**1,06%**

L'ASSOCIAZIONISMO

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

In questo senso, lo Studio è membro di ASLA, l'associazione degli studi legali associati italiani.

Considerato il pluriennale impegno sui temi del *reporting* sociale, SZA partecipa all'Organismo Italiano di *Business Reporting*, di cui è diventato membro nel 2023; nell'ambito di tale organizzazione uno dei *partner* dello Studio ha coordinato il gruppo di lavoro che ha redatto le linee guida per il *reporting* degli studi professionali.

SZA partecipa al *network* internazionale *League of Lawyers*. Nel maggio 2025 SZA ha organizzato l'incontro annuale della *League of Lawyers*, il *network* internazionale a cui è affiliato. L'evento ha visto la partecipazione di circa 20 avvocati, provenienti dall'Europa e dall'Est Asiatico.

L'ATTIVITÀ PRO BONO ED EROGAZIONI LIBERALI

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.

Nel corso del 2025 lo Studio ha inoltre erogato liberalità per circa lo 0,1% del fatturato, sostenendo l'Associazione Pro Terra Sancta, un'organizzazione senza scopo di lucro nata nel 2002 che aiuta persone e comunità in Terra Santa e nel Mediterraneo Orientale.

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 la fascia di popolazione indigente o emarginata, offrendo il proprio impegno per consentire a tutti l'accesso alla giustizia.

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).

SZA
Studio Legale

SEZIONE 05 DI 06

Uno sguardo avanti

17 Fatti avvenuti successivamente al 31 dicembre 2025

18 Prospettive future

17

UNO SGUARDO AVANTI

Fatti avvenuti successivamente al 31 dicembre 2025

Considerata la data di pubblicazione del *Report* Integrato, si ritiene utile informare sui principali accadimenti dell'esercizio apertosi con il 1° gennaio 2026.

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

CAPITALE ECONOMICO-FINANZIARIO

CAPITALE RELAZIONALE

Lo Studio ha avviato una *partnership* con:

- un primario *family office* italiano, finalizzata all'assistenza reciproca, allo scambio di opportunità professionali e alla condivisione del *network*;
- l'Associazione Europea delle Vie Francigene, erogando una borsa di studio per un *master* organizzato dall'Università di Padova.

18

UNO SGUARDO AVANTI

Prospettive future

I temi posti in agenda dagli amministratori e che impegneranno lo Studio nel triennio 2025-2027 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:

a. promuovere il consolidamento di alleanze e sinergie con altre realtà professionali che abbiano analoga visione;
b. ampliare e consolidare le proprie *practice/industry*, anche mediante il coinvolgimento di nuovi professionisti con competenze complementari;
c. proseguire nella innovazione dei processi;
d. 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

Nonostante i recenti provvedimenti europei che hanno congelato e ridimensionato le riforme europee già emanate nell'ambito della sostenibilità, i temi dell'attenzione all'ambiente, del rispetto dei diritti umani e della lotta alla corruzione sono entrati nella cultura di impresa ed è alta l'aspettativa degli *stakeholder* sugli impatti delle attività economiche in generale.

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, tenendo conto della *diversity* di genere, cultura ed età;
- il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU.

SZA
Studio Legale

SEZIONE 06 DI 06

Appendice

19 GRI Index

20 Crediti

19

APPENDICE

GRI Index

DICHIARAZIONE D'USO

SZA Studio legale ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2025 con riferimento agli standard GRI (versione 2021).

TITOLO GRI	TITOLO INFORMATIVA	PAGINE
GRI 1-3	Reportistica in conformità agli standard GRI	5
GRI 2	Informativa generale	6
GRI 2-1	Dettagli organizzativi	8-9, 10, 11, 15
GRI 2-3	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	5
GRI 2-5	*Assurance* esterna	5
GRI 2-9	Struttura e composizione della *governance*	15
GRI 2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	4
GRI 2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	11
GRI 3-1	Processo di determinazione dei temi materiali	16-17, 18-19
GRI 201	Valore economico, diretto, generato e distribuito	21-22
GRI 203	Impatti economici indiretti	28-29
GRI 302-1	Consumo di energia interno all'organizzazione	30-31
GRI 306	Rifiuti	30-31
GRI 401	Occupazione	23-25
GRI 404	Formazione e istruzione	23-25
GRI 405-1	Diversità e pari opportunità	23-25
GRI 413-1	Operazioni con il coinvolgimento della comunità locale	32-33

20

APPENDICE

Crediti

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

Hanno collaborato, per gli aspetti quantitativi, la dott.ssa Lucia Meroni e la sig.ra Elena Paganini.

SZA Studio Legale
Corso Italia, 13
20122 Milano
www.sza.it

SZA

Studio Legale

SZA Studio Legale
Corso Italia, 13 · 20122 Milano
www.sza.it