



Bilancio di sostenibilità 2025

LCA



Lettera del fondatore
Nota metodologica
Timeline 2026 - prospettive future

1 Chi siamo e come operiamo

- 1.1 Identità e valori
- 1.2 Il mercato di riferimento: passato, presente e futuro dell'Avvocatura

2 Assetti e governance di LCA

- 2.1 Governance e assetto societario
- 2.2 Modello di Business
- 2.3 Strumenti per una governance etica

3 Il nostro approccio alla sostenibilità

- 3.1 Analisi di materialità
- 3.2 Strategia e obiettivi di sostenibilità

4 Le nostre persone

- 4.1 Le persone di LCA
- 4.2 Politiche retributive e distribuzione degli utili
- 4.3 Attrazione e *retention*
- 4.4 Formazione e sviluppo
- 4.5 Diversità e pari opportunità
- 4.6 Salute e sicurezza sul lavoro

5 Stakeholder, comunità e territorio

- 5.1 Gli stakeholder di LCA
- 5.2 Supporto attivo ad associazioni e fondazioni
- 5.3 Rapporti con la comunità e il territorio
- 5.4 Catena del valore sostenibile

6 Ambiente

- 6.1 Economia circolare e gestione dei rifiuti
- 6.2 Uso di risorse e impatti su clima e acqua
- 6.3 Iniziative di riduzione delle emissioni

Indice dei contenuti GRI

Lettera del fondatore

Giovanni Lega

Care amiche, cari amici,

parlare di sostenibilità oggi, per uno studio legale, significa assumersi la responsabilità di **prendere posizione**. Non solo su come operiamo, ma su quale direzione vogliamo contribuire a dare alla professione nel suo complesso.

Il contesto in cui ci muoviamo è attraversato da cambiamenti profondi, che riguardano modelli organizzativi, modalità di lavoro, accesso alla professione e capacità di competere su scala internazionale. Ignorare questa trasformazione o, peggio, tentare di ricondurla entro schemi superati, non è neutrale: significa rallentare lo sviluppo dell'intero sistema.

Il dibattito sulla **riforma dell'ordinamento forense** ne è un esempio evidente. Da quando è stato pubblicato il Disegno di Legge sulla riforma della professione, sia in qualità di Fondatore di LCA che di Presidente ASLA, Associazione Studi Legali Associati, mi sono molto impegnato per cercare di "raddrizzare" una riforma che, invece di dare visione e attuazione all'evoluzione futura dell'avvocatura, rischia di portarla a fare passi indietro. Alcune delle soluzioni prospettate, infatti, sembrano non cogliere la realtà dell'avvocatura contemporanea, fatta di specializzazione, integrazione tra competenze e strutture

sempre più complesse, con il rischio di produrre effetti opposti a quelli dichiarati: meno competitività, meno attrattività, meno opportunità, soprattutto per le nuove generazioni.

Per chi, come noi, opera in forma organizzata, queste scelte non sono astratte: hanno un impatto diretto sulla possibilità stessa di evolvere. Oggi gli studi legali non sono più soltanto luoghi di esercizio individuale della professione, ma sistemi articolati che generano lavoro, innovazione e valore diffuso. Sostenibilità significa soprattutto **durevolezza nel tempo** e, se non si permette agli avvocati e agli studi legali che oggi, come LCA, sono vere e proprie imprese di servizi, di dotarsi delle strutture necessarie a tramandare il valore creato, allora una parte rilevante della sostenibilità stessa diventa inapplicabile. Limitare questa evoluzione - riducendo flessibilità, accesso a risorse e capacità di strutturarsi - significa indebolire proprio quelle strutture che oggi sono in grado di garantire sostenibilità e competitività all'avvocatura.

Allo stesso modo, continuano a permanere squilibri che incidono direttamente sulla sostenibilità economica del sistema. Il meccanismo del doppio contributo del 4% alla Cassa Forense, dettato dall'incompatibilità per gli avvocati di essere lavoratori dipendenti, porta all'applicazione di tale percentuale sia sul volume d'affari IVA di



avvocati o studi legali, in aggiunta alle fatture di avvocati che prestano la loro opera verso un solo committente, facendo sì che lo Studio non sia più contributore del solo 4%, ma raggiunga il 6,5% e nelle STA addirittura l'8%.

Tale situazione è una palese illegittimità, che crea un ostacolo alla competitività, un aggravio importante per il flusso di cassa, senza che sia stata emanata una normativa in relazione a figure ormai così diffuse come gli avvocati monocommittenti.

Sono nodi irrisolti che incidono sulla qualità del lavoro e sulle prospettive di chi entra oggi nella professione.

In questo scenario, la sostenibilità non è una dichiarazione di principio, ma **una questione concreta** di scelte e responsabilità nel tempo. Già nel 2024, avevo deciso di non avere rendite di posizione a vita e di lasciare spazio ai giovani e alle diver-

sità. Coerentemente con questo principio, nell'anno passato ho scelto di fare uno *step aside*, per far sì che la G, la governance dello Studio, si conformasse a una sempre maggiore complessità gestionale.

Questo bilancio riflette questa impostazione. In LCA continuiamo a investire in un modello che tenga insieme qualità professionale, responsabilità organizzativa e **capacità di guidare il cambiamento**, costruendo uno studio in grado di evolvere, durare nel tempo e tramandare il valore creato, valorizzando competenze, diversità e nuove energie.

Con fiducia,

Avv. Giovanni Lega

Nota metodologica

GRI 2-2

GRI 2-3

GRI 2-4

GRI 2-5

VSME B1 - General information - Basis for preparation

Il presente Bilancio di Sostenibilità, redatto con cadenza annuale, ha lo scopo di fornire una rappresentazione chiara e trasparente dell'approccio di LCA Studio Legale ai temi ESG, illustrando come i principi di responsabilità economica, sociale e ambientale siano integrati nelle attività dello Studio e nei servizi offerti ai clienti.

Il documento descrive il modello di governance della sostenibilità, le principali iniziative intraprese durante l'anno e le performance ottenute, con l'obiettivo di rendere conto ai nostri stakeholder dell'impegno volto a generare valore nel lungo periodo.

I contenuti trattati fanno riferimento ai temi di sostenibilità ritenuti rilevanti per lo Studio e per le parti interessate, identificati attraverso un processo strutturato di analisi di materialità, illustrato nel capitolo "Analisi di materialità e stakeholder engagement". Tale processo ha permesso di individuare gli impatti attuali e potenziali – positivi e negativi – generati dalle attività di LCA e di selezionare i temi materiali che orientano la rendicontazione e le priorità di lavoro.

Il Bilancio è stato redatto prendendo come riferimento i GRI Standards (Global Reporting Initiative) secondo l'opzione di rendicontazione With reference to. Gli indicatori sono stati selezionati in base alla loro pertinenza rispetto al settore di attività, alle aspettative degli stakeholder e all'evoluzione delle migliori pratiche di reporting. L'elenco completo degli standard utilizzati è riportato in appendice nell'"Indice dei contenuti GRI". Nello svolgimento del lavoro si è tenuto in considerazione anche il nuovo standard di rendicontazione volontaria elaborato dall'EFRAG – VSME. L'adozione di questi standard rappresenta per LCA una fase di transizione, in un'ottica di preparazione a una rendicontazione, seppur volontaria, sempre più aderente alle nuove richieste che giungono dagli standard di rendicontazione europei European

Sustainability Reporting Standards (c.d. ESRS).

Raccolta e trattamento dei dati

Le informazioni quantitative e qualitative contenute nel documento sono state fornite dalle diverse funzioni interne coinvolte nella gestione dei temi ESG. La raccolta è avvenuta tramite schede strutturate e tramite l'estrazione dei dati dai sistemi gestionali dello Studio.

Al fine di garantire la massima accuratezza del reporting, il ricorso a stime è stato limitato agli ambiti in cui non erano disponibili dati puntuali; tali stime sono basate su metodologie riconosciute e sono chiaramente segnalate all'interno del testo.

Perimetro di rendicontazione

Il perimetro del presente Bilancio coincide con l'anno solare 2025 e comprende tutte le sedi italiane. Eventuali ampliamenti del perimetro, variazioni organizzative o cambiamenti strutturali intervenuti nel corso dell'anno sono indicati direttamente nelle sezioni pertinenti.

Ove possibile, il documento presenta dati comparativi rispetto all'esercizio precedente, al fine di monitorare l'evoluzione delle performance e rendere valutabile il progresso di LCA nel perseguire i propri obiettivi di sostenibilità.

Contatti

Per ulteriori informazioni o per condividere suggerimenti riguardo al presente Bilancio di Sostenibilità, è possibile scrivere all'indirizzo dedicato: sostenibilità@lcalex.it.

Il documento è inoltre disponibile sul sito ufficiale di LCA Studio Legale: lcalex.it.

Timeline 2026 Prospettive future

Approvazione **policy**
interna acquisti
sostenibili e **codice di**
condotta fornitori

Elaborazione **policy ESG**
e **integrazione aspetti di**
sostenibilità in policy AI
di Studio

Mobilità sostenibile:
incentivi trasporto
pubblico per collaboratori
/ collaboratrici

Adozione **procedura**
per calcolo delle
emissioni di CO2
conforme a ISO 14064

Ottenimento
Certificazione eventi
sostenibili

Formazione ESG:
swap party; Disagio
giovane e wellbeing
digitale; cineforum

Valutazione progetti di
compensazione delle
emissioni di CO2 prodotta
da LCA con **acquisto**
crediti di carbonio

Rinnovo triennio di
Certificazione di parità
di genere



Chi siamo e come operiamo

1.1 Identità e valori

1.2 Il mercato di riferimento: passato, presente e futuro dell'Avvocatura

1.1

Identità e valori

GRI 2-1

Informazioni generali e sedi

LCA Studio Legale è una realtà indipendente italiana con una forte vocazione internazionale, fondata nel 1988 dagli avvocati Giovanni Lega e Paolo Colucci con l'obiettivo di creare uno studio innovativo, internazionale e attento alle specificità del sistema italiano.

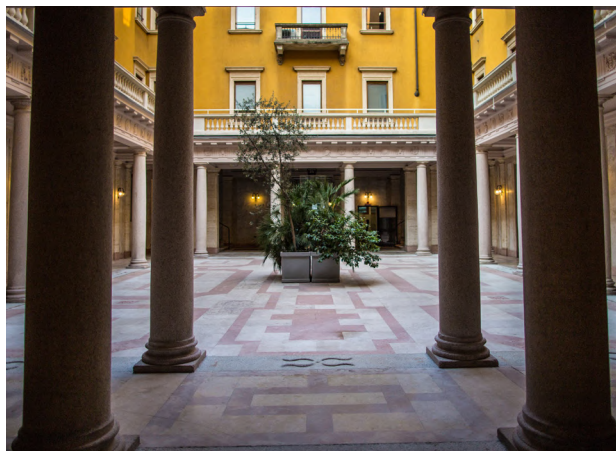
Nel corso degli anni, LCA ha intrapreso un percorso di crescita costante, da boutique specializzata in corporate/M&A a studio full-service, grazie all'integrazione di nuovi team e all'ampliamento delle aree di competenza, che oggi

includono tutti i principali ambiti del diritto d'impresa.

Lo Studio ha sedi in Italia a **Milano, Roma, Genova, e Roncade (TV)**, in Belgio a **Bruxelles** e una **collaborazione internazionale a Dubai** con IAA Middle East Legal Consultants LLP. L'organizzazione opera attraverso dipartimenti specializzati e gruppi di lavoro interdipartimentali che favoriscono un approccio multidisciplinare e sinergico.

Sede di Milano

via della Moscova 18



Sede di Roma

piazza del Popolo 18



Sede di Genova

via XX Settembre 31/6



Sede di Treviso

presso H-Farm, via Sile 41





Il Comitato di gestione, da sinistra: Gianluca De Cristofaro, Luca Minoli, Vittorio Turinetti di Priero, Benedetto Lonato, Angela Petrosillo, Luciano Castelli e Tomaso Cenci

LCA si fonda su valori di **integrità, eccellenza, innovazione e inclusione**, ponendo le persone al centro della propria crescita e orientando ogni attività verso la **creazione di valore condiviso**. La mission dello Studio è offrire assistenza professionale di alto livello, coniugando competenza tecnica, visione interdisciplinare e responsabilità etica, contribuendo al progresso economico e sociale dei contesti in cui opera.

La cultura organizzativa si basa su **collaborazione, responsabilità diffusa e pensiero collettivo**, principi che guidano le decisioni e la strategia di lungo periodo. LCA promuove un ambiente di lavoro fondato su **ascolto, trasparenza e partecipazione**, in cui le persone sono incoraggiate a esprimere il proprio potenziale, sviluppare le proprie competenze e contribuire attivamente all'innovazione dello Studio. In questo contesto, la valorizzazione delle diversità è considerata un elemento essenziale per

favorire creatività, crescita e capacità di rispondere in modo efficace alle sfide del mercato.

Lo Studio opera nel rispetto dei più elevati standard etici e professionali, improntando le proprie attività ai principi di legalità, correttezza, trasparenza e lealtà, e promuovendo comportamenti responsabili in tutte le relazioni con stakeholder, istituzioni e clienti. LCA si impegna inoltre a garantire pari opportunità, contrastare ogni forma di discriminazione e tutelare la dignità e l'integrità delle persone, favorendo un ambiente inclusivo, equo e rispettoso.

I clienti scelgono LCA per **la competenza, la visione e l'approccio interdisciplinare**, che permettono di costruire relazioni basate su fiducia, empatia e concretezza, generando **valore sostenibile e di lungo periodo**.

Nel perseguimento dei propri obiettivi, lo Studio integra la sostenibilità come dimensione

trasversale della propria identità: promuove iniziative ambientali e sociali, sostiene progetti di inclusione e parità di genere e adotta pratiche interne volte alla riduzione dell'impatto ambientale e al miglioramento del benessere delle persone. In questa prospettiva, LCA considera la sostenibilità non solo come responsabilità, ma come leva strategica per creare impatto positivo duraturo, anche attraverso il supporto a

iniziative sociali, attività pro bono e progetti ad alto valore per la collettività.

Il 2025 ha rappresentato un anno di evoluzione strategica per LCA, caratterizzato da un rafforzamento della struttura organizzativa, dell'offerta professionale e del posizionamento dello Studio a livello nazionale e internazionale.

Crescita delle competenze e sviluppo internazionale

Nel corso dell'anno lo Studio ha proseguito il proprio percorso di crescita attraverso l'ingresso di nuovi professionisti e professioniste e il rafforzamento di team chiave. In ambito fiscale si è unito **Giuseppe Pintaudi**, mentre la sede di Roma è stata ulteriormente consolidata grazie all'ingresso di **Elsa Gentile** e **Alberto Losacco**. Il dipartimento banking, finance & regulatory è stato rafforzato con l'ingresso come equity partner di **Ferdinando Poscio**, e l'area contenzioso ha visto l'arrivo del Prof. **Giulio Ponzanelli**, figura di

riconosciuto rilievo accademico e professionale.

Parallelamente, LCA ha rafforzato la propria vocazione internazionale dando il benvenuto a **Jade Xuan Huang**, che ha consolidato il **China desk** di LCA, e con la creazione del nuovo **LatAm desk**, affidato alla guida di **Stefano Bianchi**, a conferma dell'attenzione verso mercati rispettivamente in consolidamento ed espansione e della capacità di accompagnare i clienti in contesti cross-border.

Il LatAm Desk, da sinistra: Enrico Fava, Stefano Bianchi e Maddalena Gabbi





Avv. Giuseppe Pintaudi
Tax e Private Clients



Avv. Elsa Gentile
Real Estate



Avv. Alberto Losacco
IT & Data Protection



Avv. Ferdinando Poscio
Banking, Finance & Regulatory



Prof. Avv. Giulio Ponzanelli
Contenzioso, Arbitrati e ADR



Jade Xuan Huang
China Desk

Valorizzazione dei talenti e crescita interna

Lo Studio ha avviato il 2025 con un importante ciclo di promozioni che ha visto la nomina a equity partner di **Giulio Vecchi** e **Federico Venturi Ferriolo**, nonché la promozione a partner di **Giovanni Morgese** e **Lorenzo Ugolini**. Queste nomine rappresentano il riconoscimento

di percorsi professionali distintivi e del contributo apportato allo sviluppo dello Studio nei rispettivi ambiti di competenza, rafforzando al contempo la continuità generazionale e la capacità di LCA di attrarre, valorizzare e trattenere talenti in un contesto inclusivo e meritocratico.

Evoluzione della governance

Nel 2025 LCA ha intrapreso un significativo percorso di evoluzione del proprio modello di governance, orientato a una maggiore condivisione, pluralità e strutturazione dei processi decisionali.

Il percorso si è inserito in un più ampio passag-

gio generazionale e organizzativo, segnato dalla scelta del founding partner **Giovanni Lega** di lasciare il ruolo di managing partner e al presidente onorario **Salvatore Sanzo** di lasciare il ruolo di presidente, favorendo l'adozione di un modello di leadership collegiale fondato sul

principio dell'*intuitus personarum* e sulla valorizzazione diffusa delle competenze.

Il nuovo assetto si articola in un Comitato di gestione composto da **Luciano Castelli, Tomaso Cenci, Gianluca De Cristofaro, Benedetto Lonato, Luca Minoli, Angela Petrosillo e Vittorio Turinetti di Priero**, ciascuno con deleghe operative specifiche. Il modello introduce una

leadership distribuita, basata su responsabilità condivisa, ascolto e partecipazione, con l'obiettivo di rafforzare l'efficacia decisionale e sostenere una crescita equilibrata e sostenibile dello Studio.

Per ulteriori approfondimenti sulla struttura di governance si rimanda al paragrafo dedicato (v. *infra* Cap. 2, §1 "Governance e assetto societario").

Sviluppo degli spazi e nuovi modelli di lavoro

Nel 2025 si è concluso il progetto di ristrutturazione del Building LCA a Milano, con un'evoluzione degli spazi orientata a favorire collaborazione, benessere e apertura verso l'esterno. In particolare, è stata introdotta una **nuova gestione della caffetteria interna**, concepita non solo come servizio ma come luogo di incontro

e relazione per tutte le persone di LCA e clienti, anche in ottica di supporto agli eventi dello Studio. Gli spazi sono stati progettati secondo logiche di flessibilità e multifunzionalità, favorendo l'interazione tra team e creando ambienti sempre più adatti a momenti di confronto formale e informale.

Apertura degli spazi alla community ed eventi

Il Building LCA si è progressivamente affermato come hub per eventi e iniziative aperte anche a soggetti esterni. Gli spazi – tra cui auditorium, corte interna, sale polifunzionali e aree lounge – sono stati utilizzati per ospitare conferenze, workshop, eventi culturali e iniziative di networking, valorizzando una location nel cuore di Milano pensata anche per eventi privati e aziendali.

Nel corso dell'anno LCA ha ospitato, tra gli altri, eventi organizzati da realtà quali Salvagente, InnovUp, Peso Positivo, GLO in occasione del Fuorisalone, Tutela Legale e delegazioni internazionali, tra cui l'Italian Chambers of Commerce in Canada, rafforzando il proprio ruolo di piattaforma di connessione tra professioni, imprese e comunità.



I riconoscimenti

I nostri professionisti e le nostre professioniste continuano a ottenere numerosi e prestigiosi riconoscimenti, in Italia e a livello internazionale. LCA è stabilmente incluso nelle principali directory di settore – tra cui *Chambers & Partners*, *The Legal 500*, *Leaders League*, *World Trade-mark Review* e *IP Stars* – confermando anno dopo anno il proprio posizionamento tra gli studi legali indipendenti di riferimento.

Nel 2025 lo Studio ha ulteriormente consolidato la propria presenza nei principali ranking internazionali. In particolare, *The Legal 500 EMEA 2025* ha riconosciuto **21 dipartimenti classificati** – in crescita significativa rispetto agli anni precedenti – e **88 ranking individuali**, con numerosi nuovi ingressi e miglioramenti di posizione, a testimonianza della solidità e della diffusione delle competenze interne.

Analogamente, *Chambers & Partners Europe 2025* ha visto LCA raggiungere **12 aree di practice classificate**, quasi raddoppiate rispetto al 2023, e **21 professionisti e professioniste ranked**, con nuovi ingressi e progressioni nelle fasce più alte. Tra i risultati più rilevanti, si segnala il raggiungimento della **prima fascia in Corporate M&A Mid-Market** e il rafforzamento del posizionamento in ambiti strategici quali Life Sciences, Energy & Natural Resources e White Collar Crime.

Lo Studio è stato inoltre inserito, per il secondo anno consecutivo, nella shortlist dei *Chambers Europe Awards 2025* nella categoria Diversity,

Equity & Inclusion.

Le directory internazionali raccolgono, inoltre, feedback diretti della clientela che evidenziano alcuni tratti distintivi dello Studio. In particolare, i clienti sottolineano la qualità delle relazioni professionali e l'approccio orientato al cliente: *"what truly makes this practice unique is its people: a highly skilled and approachable team that inspires trust and engagement"*, evidenziando come disponibilità, dedizione e capacità di costruire relazioni autentiche rappresentino un elemento differenziante.

Viene inoltre apprezzato l'approccio innovativo e trasparente nella gestione dei rapporti con la clientela, anche sotto il profilo economico, con modelli flessibili e orientati al lungo periodo: *"the practice stands out for its flexible and transparent approach to billing [...] fostering long-term, trust-based partnerships with clients"*.

Infine, emerge con forza il radicamento nel tessuto economico e imprenditoriale italiano, considerato un fattore chiave per il successo delle attività svolte: *"LCA's strong connections within the Italian business community have been essential to our success"*.

Questi risultati riflettono la qualità del lavoro svolto, la solidità delle competenze interne e la capacità dello Studio di operare in modo integrato su ambiti complessi e multidisciplinari, anche in contesti internazionali.



1.2

Il mercato di riferimento: passato, presente e futuro dell'Avvocatura

La crisi di attrattività nell'Avvocatura

La professione forense sta attraversando una trasformazione profonda e senza precedenti. Il X Rapporto sull'Avvocatura 2026¹, realizzato da Cassa Forense in collaborazione con Censis, analizza i fattori di continuità e di discontinuità che hanno caratterizzato l'evoluzione della professione negli ultimi dieci anni focalizzandosi sui mutamenti dei modelli professionali, sul livello di stabilità economica della professione, e sulla percezione della condizione professionale e personale degli avvocati e delle avvocate.

I dati del Rapporto restituiscono un quadro complesso dove miglioramenti e criticità della professione devono essere letti attraverso il filtro dei cambiamenti radicali che stanno caratterizzando il mondo del lavoro considerando le differenze territoriali, di genere, di età degli iscritti e delle iscritte.

Nell'arco di dieci anni, c'è stata una contrazione importante degli iscritti alla Cassa Forense che sono diminuiti di 6.414 unità. Il dato segna un cambio di direzione netto, perché alla crescita annua del +5,0% del 2015, nel 2025 si sostituisce una contrazione del -2,0% e ne risulta una platea più anziana, in cui il ricambio generazionale appare meno dinamico rispetto a dieci anni fa.

Anche la composizione di genere dell'avvocatura mostra dati in controtendenza rispetto agli ultimi anni: fino al 2019, la professione forense ha conosciuto una continua crescita della partecipazione femminile; a partire dal 2021 la tendenza si è invertita gradualmente, portando a una riduzione progressiva della quota femminile che nel 2025 scende fino al 46,6%, superando in negativo il dato del 2015 quando le donne rappresentavano il 47,2% del totale.

Una visione complessiva della composizione di genere dell'Avvocatura impone di leggere i dati

delle iscrizioni congiuntamente ai dati anagrafici delle avvocate e dottoresse iscritte: le donne risultano nettamente prevalenti nelle fasce più giovani della professione tra gli avvocati attivi (toccando il 57,3%) mentre il rapporto si inverte a partire dai 55 anni, dove la componente maschile torna predominante.

Dunque, non solo i dati mostrano un regresso contenuto ma continuo della presenza femminile nella categoria, che potrebbe minacciare un percorso di avvicinamento all'equilibrio di genere, ma suggeriscono anche che per le avvocate la permanenza e il consolidamento nella professione restano più complessi e che il riequilibrio di genere non si interrompe all'ingresso nella professione, ma incontra ostacoli lungo il percorso di carriera confermando un vero e proprio abbandono della professione da parte delle avvocate nelle fasce più mature.

Il Rapporto rivela però anche segnali di vitalità e di positività nella percezione della propria condizione lavorativa: se dieci anni fa consideravano la loro situazione molto o abbastanza critica il 61,3% degli avvocati, nel 2026 la quota dei professionisti in difficoltà diminuisce al 45,3% (tra chi la ritiene abbastanza critica, il 26,9%, e molto critica, il 18,4%). Parallelamente, cresce la porzione di avvocati che afferma di stare in una situazione stabile, passando dal 22,2% nel 2015 al 34,4% nel 2026.

Permangono, tuttavia, differenze non poco significative nella percezione della condizione professionale tra uomini e donne, con queste ultime più esposte a una valutazione di maggiore criticità e meno rappresentate nelle posizioni di maggiore soddisfazione, mentre gli uomini risultano più concentrati nelle valutazioni più positive.

LCA ritiene che riconoscere le esigenze e le at-

¹ X Rapporto sull'Avvocatura 2026, <https://www.censis.it/evento/dieci-anni-di-analisi-e-prospettive/>.

titudini delle nuove generazioni di professionisti e professioniste non sia più un'opzione, ma un passaggio obbligato. Occorre un deciso cambio di rotta nel rapporto con i giovani: la professione forense deve tornare a essere attrattiva, stimo-

lante e gratificante. È altrettanto fondamentale creare un canale stabile di ascolto e dialogo diretto, capace di intercettare e dare voce alle istanze, spesso inascoltate, delle nuove leve della professione.

Le sfide del futuro: tre direttrici strategiche

LCA si è da sempre contraddistinta nel panorama legale italiano per la sua visione proiettata al futuro: non limitarsi a reagire al cambiamento, ma anticiparlo. Lo studio ha investito costantemente nella formazione di una nuova generazione di avvocati e avvocate saldamente radicati nella tradizione di civil law ma capaci di operare con agilità in contesti globali e sempre più multidisciplinari. In questo scenario in rapida evoluzione, LCA ha scelto di

concentrare le proprie energie su tre direttrici strategiche: (A) rafforzare le politiche di talent retention per contrastare la crisi di attrattività della professione; (B) comprendere e sviluppare le tematiche ESG, trasformando i rischi in opportunità concrete; (C) imprimere un forte impulso all'innovazione culturale e tecnologica, con particolare attenzione all'integrazione dell'intelligenza artificiale.

Retention dei talenti: la sfida più urgente

Per LCA, riconoscere le esigenze e le aspirazioni delle nuove generazioni non è retorica: è il presupposto di ogni strategia credibile di crescita. Serve un cambio di paradigma nel rapporto con i giovani professionisti, rendendo la professione forense non solo attrattiva sul piano economico, ma anche appagante dal punto di vista umano e intellettuale. È imprescindibile costruire un canale permanente di ascolto e confronto, capace di intercettare le istanze specifiche – e spesso sottovalutate – delle nuove leve.

I numeri confermano questa urgenza. Secondo l'EY Law General Counsel Study 2025, condotta su un campione di 60 General Counsel e Chief Legal Officers di primarie organizzazioni italiane, la talent retention è considerata una priorità elevata dal 55% dei dipartimenti legali, mentre il 63% sta già pianificando interventi mirati al miglioramento dell'esperienza lavorativa complessiva². Il messaggio è univoco: trattenerne i talenti non è più un vantaggio competitivo,

ma una condizione di sopravvivenza. Si assiste così a un crescente impegno nel promuovere benessere, flessibilità organizzativa e opportunità di sviluppo – riconosciuti ormai come pilastri fondamentali per costruire contesti professionali solidi e capaci di vincere le sfide della professione contemporanea.

Le aree di intervento sono molteplici e profondamente interconnesse: dall'equilibrio tra vita privata e attività lavorativa alla trasparenza e equità nei compensi; dalla valorizzazione delle iniziative capaci di generare nuove pratiche al maggiore coinvolgimento nella relazione con la clientela, fino alla possibilità di esperienze formative e professionali all'estero. A tutto ciò si aggiunge un elemento spesso sottovalutato: la condivisione delle competenze. In un mercato legale dove la complessità della domanda cresce esponenzialmente, solo un approccio fondato sulla collaborazione e sull'integrazione di competenze eterogenee e specialistiche può garantire risposte all'altezza delle aspettative.

² Si tratta di una tendenza che coinvolge in modo trasversale l'intero settore legale, interessando tanto gli studi professionali quanto i dipartimenti legali aziendali. Il *Law General Counsel Study 2025* condotta da EY su un campione di 60 General Counsel e Chief Legal Officers appartenenti a primarie organizzazioni italiane, evidenzia come la talent retention sia considerata una priorità elevata per oltre metà dei dipartimenti legali (55%) e come una quota ancora maggiore (63%) stia pianificando interventi mirati al miglioramento dell'esperienza lavorativa complessiva, con l'obiettivo di rafforzare la fidelizzazione dei professionisti, v. *EY Law General Counsel Study 2025*, 23 giu 2025, https://www.ey.com/it_it/newsroom/2025/06/ey-law-general-counsel-study-2025.

Sostenibilità: da obbligo a opportunità strategica

La sostenibilità e le tematiche ESG (Environmental, Social, Governance) hanno smesso di essere un tema di nicchia: nel 2025 rappresentano un requisito imprescindibile anche per la professione legale. Gli studi legali sono chiamati a fornire consulenze sempre più specializzate in materia, mentre le funzioni legali interne delle grandi imprese sono sottoposte a una pressione crescente da parte degli stakeholder per rispettare gli stringenti obblighi di rendicontazione introdotti dalle normative europee e, più in generale, per elevare le proprie performance ESG.

Innovazione e AI: il futuro è adesso

Per LCA, innovazione non è uno slogan: è un pilastro del modello di sviluppo. Lo studio investe concretamente in strumenti digitali e in intelligenza artificiale con un approccio critico, responsabile e orientato ai risultati, valorizzando al contempo la crescita dei giovani professionisti attraverso formazione continua, mentorship strutturata ed esperienze internazionali di alto livello.

Il dato più significativo emerso dal Rapporto Censis sull'Avvocatura 2025 è proprio questo: per la prima volta, l'indagine ha analizzato in modo sistematico l'uso dell'intelligenza artificiale negli studi legali italiani, fotografando un cambio di mentalità epocale.

La grande maggioranza dei professionisti e delle professioniste percepisce oggi l'AI non come una minaccia, ma come un'opportunità concreta per ottimizzare la gestione degli studi, incrementare l'efficienza operativa e ampliare il proprio bagaglio di competenze. Si tratta di una netta inversione di tendenza rispetto allo scetticismo che ancora pochi anni fa dominava il settore.

Le testimonianze dirette di chi ha già integrato soluzioni di intelligenza artificiale nel proprio lavoro quotidiano lo confermano senza ambiguità: queste tecnologie supportano efficacemente l'attività professionale senza sostituirla

La sostenibilità non è più soltanto un imperativo etico: è diventata un potente strumento di competitività e un fattore strategico determinante per il successo di lungo termine. Contribuisce in modo essenziale alla valutazione, prevenzione e gestione dei rischi imprenditoriali, all'incremento dell'efficienza operativa e al miglioramento dei risultati economici. Per gli studi legali che sapranno cogliere questa trasformazione, la sostenibilità rappresenta un'opportunità straordinaria di differenziazione sul mercato.

il ruolo centrale, liberando tempo prezioso da dedicare alla consulenza strategica e alla relazione con la clientela. L'innovazione, quando implementata con consapevolezza, non è solo un fattore di efficienza: è un vero e proprio vantaggio competitivo.

In questo scenario in rapida evoluzione, due sfide si impongono con particolare urgenza. Da un lato, è essenziale definire regole e codici etici rigorosi per l'uso dell'AI nella professione legale, anche alla luce dell'AI Act europeo entrato in vigore nel 2025. Dall'altro, non si può ignorare la considerevole impronta energetica e ambientale dei data center che costituiscono l'infrastruttura necessaria per l'intelligenza artificiale. Il progresso tecnologico deve svilupparsi in armonia con i principi etici, di sostenibilità e con le esigenze di giustizia: non come forza cieca, ma come strumento governato dalla responsabilità.

Al centro di tutto, però, resta e deve restare l'essere umano. È imprescindibile che le avvocate e gli avvocati acquisiscano nuove competenze digitali e tecnologiche, ma il cuore della professione – il valore intellettuale, la capacità di giudizio, la relazione fiduciaria con il cliente – rimane insostituibile. Nessuna macchina potrà mai replicare la sensibilità, l'empatia e il pensiero critico che distinguono un grande professionista del diritto.

Prompt Lawyers: l'innovazione in pratica

Nel corso del 2025 LCA ha consolidato il proprio percorso di integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di lavoro attraverso il progetto Prompt Lawyers, una task force interna composta da oltre 20 professioniste e professionisti appartenenti a diverse aree dello Studio.

Il gruppo è nato con l'obiettivo di sperimentare gli strumenti di intelligenza artificiale, sviluppare modalità di lavoro condivise e accompagnare l'adozione all'interno dello Studio. I Prompt Lawyers operano come punto di raccordo tra tecnologia e attività professionale, traducendo le potenzialità dell'AI in applicazioni operative concrete, controllate e replicabili.

Uno degli elementi distintivi del progetto è il reverse mentoring: le professioniste e i professionisti più giovani affiancano partner e colleghi senior nella sperimentazione degli strumenti digitali, favorendo uno scambio continuo tra competenze tecnologiche ed esperienza professionale. Questo modello contribuisce a diffondere una cultura dell'innovazione trasversale e partecipata.

L'iniziativa si inserisce in un percorso di ricerca e sviluppo avviato negli anni precedenti, durante il quale lo Studio ha analizzato e sperimentato numerose soluzioni di legal technology e sviluppato strumenti e processi interni dedicati alla gestione della conoscenza e dei flussi documentali.

In continuità con questo percorso, all'inizio del 2026 LCA ha avviato la collaborazione con Harvey AI, piattaforma di intelligenza artificiale

generativa destinata a essere progressivamente integrata nei workflow di oltre 200 persone dello Studio. L'iniziativa rappresenta un ulteriore sviluppo di un percorso già consolidato, fondato sulle competenze maturate internamente e su un approccio graduale, strutturato e orientato alla qualità e alla sicurezza del servizio.

Legal Design

Nell'ambito dell'innovazione legale, LCA è da sempre stato pioniere nell'esplorare nuovi ambiti e discipline del diritto anticipando trend di mercato e nuove practice legali. Dal 2021, il focus team di *legal design*³ tiene un seminario all'interno della facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Vediamo il Legal Design come perfetto connubio tra innovazione e sostenibilità in quanto strumento etico e di trasparenza della condotta dell'impresa: attraverso sintesi grafiche, infografiche, mappe e strumenti interattivi, il legal design consente all'utente finale di meglio comprendere il significato di articoli e disposizioni e intraprendere un ragionamento logico, ponderato e completo, portandolo/a a prendere decisioni consapevoli e in linea con quanto espresso dal contenuto testuale.

L'approccio del legal design può essere utilizzato per rendere prodotti, servizi e processi legali più etici, comprensibili ed equi, e, per tal via, coinvolgere e responsabilizzare persone, comunità sociale, e in generale, la collettività. In tal senso, il legal design si pone in linea con gli obiettivi di promuovere società inclusive e modelli sostenibili di consumo (SDGs 12 e 16).

³ Il Legal Design è un nuovo approccio al mondo del diritto che coniuga due aspetti: il "legal" ovvero tutto ciò che concerne la legge e la giustizia e il "design" quale processo creativo di visualizzazione di immagini per facilitare la comunicazione, catturare e coinvolgere il destinatario. Secondo Margaret Hagan, docente alla Stanford University, esperta di design legale e di comunicazione, il legal design è quell'approccio necessario a rendere la legge "more accessible, useful and engaging". Per maggiori informazioni, si veda il sito <https://www.lawbydesign.co/>



Assetti e governance di LCA

- 2.1 Governance e assetto societario
- 2.2 Modello di Business
- 2.3 Strumenti per una governance etica

2.1

Governance e assetto societario

GRI 2-9

GRI 2-10

GRI 2-12

La governance di LCA Studio Legale ha attraversato nel tempo un percorso di evoluzione progressiva, accompagnando la crescita dello Studio e il consolidamento della sua struttura organizzativa.

Nel corso degli anni, la guida dello Studio è stata affidata a un Managing Partner e ad un Presidente (oggi Founding Partner e Presidente Onorario), affiancati da un Comitato Strategico, assetto che ha consentito a LCA di svilupparsi, rafforzare il proprio posizionamento e costruire

le basi dell'attuale organizzazione, anche grazie al contributo delle figure che hanno guidato lo Studio nelle diverse fasi del suo percorso.

Nel 2025, in continuità con questo percorso e in coerenza con i valori dello Studio, è stato avviato un processo di evoluzione della governance volto a favorire una sempre maggiore condivisione delle responsabilità e partecipazione ai processi decisionali. Tale percorso ha portato all'adozione di un modello di leadership collegiale e distribuita, fondato sul coinvolgimento diretto dei soci

e delle socie e sulla valorizzazione delle competenze diffuse all'interno dell'organizzazione.

Oggi, la governance è affidata a un **Comitato di Gestione**, organo collegiale nominato dall'Assemblea dei Soci, che esercita la gestione ordinaria e straordinaria dello Studio. Il Comitato opera secondo un modello di responsabilità condivisa e di attribuzione di deleghe operative ai propri componenti, assicurando al contempo un presidio collegiale sulle decisioni strategiche.

Il Comitato di Gestione è composto da **Luciano Castelli, Tomaso Cenci, Gianluca De Cristofaro, Benedetto Lonato, Luca Minoli, Angela Petrosillo e Vittorio Turinetti di Priero**, ciascuno con responsabilità su specifiche aree di attività, tra cui risorse umane, amministrazione e finanza, marketing e business development, innovazione tecnologica, gestione delle sedi e coordinamento tra dipartimenti.

Il nuovo assetto riflette un approccio alla leadership fondato sulla collegialità, sull'ascolto e sulla partecipazione, con l'obiettivo di favorire un maggiore coinvolgimento dei soci e delle socie e di sostenere uno sviluppo equilibrato e sostenibile dello Studio.

L'**Assemblea dei Soci** mantiene un ruolo centrale quale organo decisionale di indirizzo, responsabile della nomina degli organi di governance e delle principali scelte strategiche, assicurando un sistema di gestione partecipato e trasparente.

Il modello adottato si caratterizza inoltre per una struttura organizzativa più snella e flessibile, che promuove forme di responsabilità diffusa e il

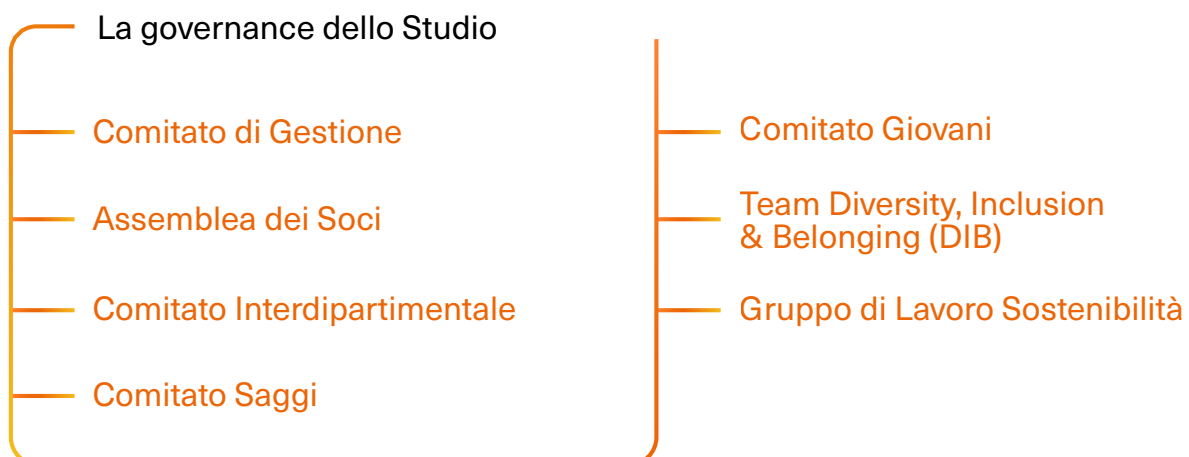
coinvolgimento diretto dei professionisti e delle professioniste in specifici ambiti progettuali e organizzativi.

Questa evoluzione riflette l'impegno di LCA verso una governance sempre più inclusiva, trasparente e orientata al lungo periodo, in linea con i valori dello Studio e con l'obiettivo di coniugare crescita, sostenibilità e benessere delle persone.

A supporto della governance operano diversi comitati e gruppi di lavoro, tra cui:

- il **Comitato Interdipartimentale**, che garantisce l'uniformità del lavoro e la collaborazione tra practice;
- il **Comitato Saggi**, responsabile della valutazione dei soci e della distribuzione degli utili;
- il **Comitato Giovani**, che raccoglie le istanze degli under 35, organizza eventi dedicati e collabora con il Comitato di Gestione sulle tematiche a loro afferenti;
- il **Team Diversity, Inclusion & Belonging (DIB)**, istituito nel 2022, che supervisiona le politiche di inclusione e parità di genere;
- il **Gruppo di Lavoro Sostenibilità**, che promuove e coordina le azioni ESG, sotto la direzione del Comitato di Gestione e del socio delegato Vittorio Turinetti di Priero.

Questo sistema assicura un monitoraggio costante dei temi legati alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, con l'obiettivo di favorire decisioni consapevoli e coerenti con i valori etici e gli standard.



2.2

Modello di Business

GRI 2-6

LCA fornisce consulenza legale e fiscale completa. I team dello Studio operano in tutte le aree del diritto, in particolare:

**Agroalimentare****Ambientale****Amministrativo****Antitrust e diritto
della concorrenza****Arte e beni culturali****Assicurativo****Bancario, finanziario
e regolatorio****Commerciale e societario (inclusi
M&A, private equity e venture capital)****Contenzioso civile, arbitrati
nazionali e internazionali, e ADR****Corporate immigration****Crisi d'impresa
e insolvenza****Dogane e accise****Energia****Famiglia e persone****Golden Power (FDI) e
Commercio internazionale****Immobiliare****Lavoro e relazioni
industriali****Life Sciences****Mercati finanziari
(Capital Markets)****Penale dell'impresa
e compliance****Privacy e protezione
dei dati personali****Proprietà intellettuale****Sostenibilità e
compliance ESG****Sportivo****Trasporti, logistica
e shipping****Tributario**

Tra i più di **cinquemila clienti attivi** figurano gruppi industriali, investitori istituzionali, banche, assicurazioni, PMI, enti del Terzo Settore, e privati.

Le imprese assistite operano in una vasta gamma di settori, tra cui industria e manifattura (*automotive, chimico, cosmetico, mining, packaging*), energia e risorse naturali (*oil & gas, energie rinnovabili, acqua, infrastrutture*), food & beverage, life sciences e healthcare (*farmaceutico, biotech, dispositivi medici, strutture sanitarie*), real estate e costruzioni, trasporti, logistica e infrastrutture, tecnologia, media e

telecomunicazioni (*ICT, AI, cybersecurity, videogiochi, media digitali*), moda e lusso, arte e cultura, e sport (*inclusi e-sports e intrattenimento sportivo*).

Lo Studio opera in mercati nazionali e internazionali anche attraverso partnership con studi esteri e desk geografici dedicati, coordinati dalla divisione LCA International. Tali desk rappresentano un presidio operativo e relazionale sui principali mercati esteri, facilitando lo sviluppo di attività cross-border e il coordinamento con professionisti locali.

I desk operativi sono i seguenti:

Desk

Asia Pacific Desk

India, Australia, Nuova Zelanda, Giappone

Coordina le attività nei mercati dell'area Asia-Pacifico, supportando clienti italiani e internazionali in operazioni complesse e favorendo il dialogo con controparti locali.

Canadian Desk

Supporta le relazioni con il mercato canadese, promuovendo opportunità di investimento e assistendo clienti in operazioni transfrontaliere.

China Desk

Presidia i rapporti con il mercato cinese, facilitando l'interazione con operatori locali e supportando progetti di internazionalizzazione.

French Desk

Sviluppa e coordina le relazioni con il mercato francese, assistendo clienti in operazioni bilaterali e in contesti europei integrati.

German Desk

Fornisce supporto alle attività con il mercato tedesco, con particolare attenzione alle operazioni industriali e commerciali tra Italia e Germania.

Iberia Desk

Spagna e Portogallo

Presidia le relazioni con i mercati iberici, favorendo lo sviluppo di sinergie tra operatori economici e supportando iniziative cross-border.

LatAm Desk

Coordina le attività nei principali Paesi dell'America Latina, accompagnando i clienti in percorsi di internazionalizzazione e sviluppo nei mercati emergenti.

Middle East & Africa Desk

Supporta le relazioni con i mercati del Medio Oriente e dell'Africa, favorendo l'accesso a nuove opportunità e il dialogo con contesti in rapida evoluzione.

Pan-European Desk

Benelux, Scandinavia, Europa Centrale e Orientale

Coordina le attività in ambito europeo, con un focus su mercati ad alta integrazione e su operazioni multi-giurisdizionali.

UK Desk

Presidia i rapporti con il Regno Unito, supportando clienti in operazioni cross-border e in contesti regolamentari complessi.

US Desk

Supporta le relazioni con il mercato statunitense, facilitando operazioni tra Italia e Stati Uniti e il coordinamento con studi legali locali.

Relazioni e iniziative internazionali

Lo Studio opera in un contesto fortemente internazionale e promuove attivamente la partecipazione dei propri professionisti e delle proprie professioniste ai principali network e associazioni di settore, con l'obiettivo di favorire il costante aggiornamento delle competenze e lo sviluppo di relazioni professionali a livello globale.

In questo ambito, i professionisti dello Studio partecipano regolarmente alle attività della **International Bar Association**, contribuendo al confronto su tematiche di rilievo internazionale, e sono coinvolti nelle iniziative della **International Chamber of Commerce (ICC)** tramite ICC Italia, accedendo a una rete globale che collega milioni di imprese in oltre 100 Paesi.

LCA è inoltre parte attiva di numerosi network internazionali, tra cui la **European Employment Lawyers Association**, il **Center for International Legal Studies** e la **European Criminal Bar Association**, che promuovono il dialogo e lo sviluppo delle competenze rispettivamente nei settori del diritto del lavoro, del corporate M&A e del diritto penale. A questi si affiancano la **American Immigration Lawyers Association**, punto di riferimento per il diritto dell'immigrazione, l'**Association Internationale pour la Protection de la Propriété Intellectuelle**, dedicata alla tutela della proprietà intellettuale, e l'**Association Internationale des Avocats du Football**, forum internazionale per i professionisti del diritto sportivo. Giovanni Lega, Founding Partner dello Studio, è inoltre membro del Board of Directors della **General Commercial Gaming Regulatory Authority (GCGRA)** degli Emirati Arabi Uniti, autorità federale indipendente con competenza esclusiva nella regolamentazione, autorizzazione e supervisione delle attività di commercial gaming nel Paese.

Un ruolo centrale è svolto anche dalle attività rivolte alle nuove generazioni di professionisti. In questo contesto, un team dedicato di giovani avvocate e avvocati partecipa attivamente ad **AIIA – International Association of Young Lawyers**, contribuendo allo sviluppo di relazio-

ni professionali a livello globale e alla crescita delle competenze in ambito internazionale.

Nel 2025, lo Studio ha preso parte come **Diamond Sponsor** alla *AIIA Half-Year May Conference* tenutasi a Milano, contribuendo attivamente sia ai contenuti scientifici sia alle iniziative di networking e accoglienza internazionale. I professionisti e le professioniste dello Studio sono stati coinvolti in panel tematici su argomenti di attualità, tra cui finanza sostenibile e metodi alternativi di risoluzione delle controversie, nonché nelle attività accademiche e di confronto che hanno caratterizzato l'intera conferenza.

La partecipazione si è estesa anche alle iniziative sociali e relazionali dell'evento, contribuendo all'organizzazione delle attività di accoglienza dei partecipanti internazionali e ai momenti di networking, inclusi programmi di *home hospitality*, che hanno favorito occasioni di scambio informale e rafforzato il senso di comunità internazionale.

Questa esperienza si inserisce in un percorso già avviato negli anni precedenti: nel 2024, infatti, lo Studio aveva ospitato presso i propri uffici di Roma un networking reception in occasione del seminario AIIA "*Beyond banking: When restructuring hits the finance*", accogliendo giovani professionisti provenienti da oltre venti Paesi.

Parallelamente, lo Studio promuove iniziative volte a rafforzare il dialogo con la comunità imprenditoriale internazionale. In questo contesto si inserisce la partecipazione al **Gruppo di Lavoro WE – Women and Enterprise** della Italy China Council Foundation, piattaforma che riunisce professioniste, imprenditrici e istituzioni impegnate nello sviluppo delle relazioni economiche e culturali tra Italia e Cina.

Sempre in ambito internazionale, lo Studio ha ospitato presso i propri spazi una reception istituzionale dedicata alla delegazione commerciale canadese, organizzata dalle Camere di Commercio Italiane in Canada, favorendo

occasioni di incontro tra imprese e lo sviluppo di relazioni economiche tra Italia e Canada. In occasione della *International Bar Association Annual Conference* di Toronto, LCA ha inoltre promosso un evento di networking con professionisti provenienti da diverse giurisdizioni, rafforzando il dialogo con la comunità legale internazionale.

Tra le iniziative ospitate presso l'Auditorium, si segnala l'evento promosso da **STEP – Society of Trust and Estate Practitioners**, che ha visto una tavola rotonda congiunta tra STEP Italy e STEP New York dedicata alle sfide della piani-

ficazione fiscale transfrontaliera, favorendo il confronto tra professionisti di diverse giurisdizioni.

Lo Studio organizza inoltre, presso le sedi di Roma e Milano, il **Pre-Moot LCA**, appuntamento ormai consolidato tra gli eventi preparatori al Willem C. Vis International Commercial Arbitration Moot di Vienna. L'iniziativa rappresenta un'importante occasione di formazione, confronto e networking per studenti e giovani professionisti, in linea con l'impegno dello Studio nella promozione dell'arbitrato internazionale.



Struttura economica e crescita

In questo contesto di continua evoluzione, LCA ha conosciuto una crescita costante, dal 2004, anno dopo anno, senza registrare flessioni di fatturato. Un percorso di sviluppo continuo, sostenuto da un modello che genera valore duraturo e non dipende da meri indicatori economici, ma dalla solidità dei rapporti con i clienti e dalla capacità di innovare restando equilibrati.

Negli ultimi cinque anni, la crescita media annua si è attestata intorno al **+10%**, confermando la solidità del modello economico e la capacità dello studio di consolidare risultati anche in contesti di mercato complessi. LCA cresce perché crea valore: per clienti, professionisti/i e per l'intero ecosistema in cui opera.

Un elemento distintivo è il **cross-selling**, che rappresenta oggi il **38% del fatturato**. La collaborazione tra i dipartimenti è spontanea e

naturale, non il frutto di procedure imposte: in LCA non esistono compartimenti stagni. Ogni cliente viene seguito da un team integrato di professionisti/i, in grado di offrire una consulenza completa e multidisciplinare. Questo approccio è premiato anche internamente: il Comitato Saggi riconosce e valorizza chi origina opportunità per altri dipartimenti, rafforzando ulteriormente la cultura della condivisione.

LCA è inoltre sempre più orientata all'estero: **oltre il 20% del fatturato proviene da clienti e operazioni internazionali**, grazie a una rete di relazioni consolidata e a un'attività sistematica di collaborazione con il network internazionale dello studio. Questa dimensione globale, unita alla capacità di integrare competenze diverse, rappresenta una delle chiavi principali della crescita continua di LCA.

Un metodo innovativo di distribuzione degli utili

Il metodo di distribuzione degli utili è basato sulla valutazione del Comitato Saggi, che tiene in considerazione l'apporto e il contributo di ciascun socio e di ciascuna socia all'associazione, secondo una visione che va oltre i criteri meramente economici e criteri fissi predefiniti. Non è previsto un meccanismo di *lockstep*. La valutazione tiene in considerazione, infatti, altri importanti elementi: partecipazione ai gruppi di lavoro, sviluppo interno oltre che sviluppo di clienti, formazione, *pro bono*, *soft skills*, nuove idee, e valutazioni del/la socio/a all'interno del dipartimento di competenza. Questo sistema permette ai soci e alle socie, nell'alternanza, di essere "giudicanti" e "giudicati". Questa impostazione favorisce il cross-selling e la coesione

interna, incentiva la creazione di ambiente di lavoro positivo.

A partire dal 2022, LCA devolve una quota - definita e fissa negli anni - degli utili a tutto il personale dell'area business service (e quindi HR, Amministrazione, Finanza& Controllo, Communication & Branding, Eventi, BD, Segreteria, Reception, Servizi generali, IT, Knowledge Management, Paralegal e Direttore Generale). La decisione, presa all'unanimità dall'allora Comitato Strategico, è volta a rafforzare il senso di appartenenza di tutte e tutti coloro che fanno parte di LCA, e a sottolineare il concetto di squadra, dove ogni anello della catena gioca un ruolo fondamentale.

Evoluzione di LCA Ventures in LCA Solutions

Il 12 dicembre 2025 è avvenuta la fusione per incorporazione di LCA Ventures nella società LCA Servizi; a seguito dell'operazione è operativa LCA Solutions. LCA Solutions mantiene l'obiettivo di LCA Ventures di sostenere progetti

imprenditoriali nazionali ed esteri ad alto contenuto tecnologico o di grande potenziale per l'impatto sulla collettività.

Il venture capital che, anche attraverso la formula del "work for equity", investe nelle startup

e nelle iniziative imprenditoriali italiane e internazionali ad alto potenziale di sviluppo con l'obiettivo win-win di offrire consulenza legale qualificata ma anche, come realtà legale, beneficiare dall'approccio fresco e dinamico che deriva dal relazionarci con realtà giovani e votate allo sviluppo.

Nel 2025, abbiamo continuato a investire e supportare alcune iniziative imprenditoriali italiane e internazionali (si veda Bilancio di Sostenibilità LCA 2024) tra cui: **Artshell, AISeek** (v. *supra* Cap. 1, ¶2), **AVM Gestioni / Italian Fine Food, Ethica Friends, Ferrari Fashion School, Franchi Umberto Marmi / The Spac, Qomodo, Rufa, Scuola Politecnica di Design, Treetoscope**.

2.3

Strumenti per una governance etica

GRI 205

GRI 2-26

GRI 2-27

GRI 406

GRI 418 - VSME B11

Da sempre LCA si impegna a operare nel pieno rispetto dei valori di integrità, trasparenza e responsabilità, nella convinzione che la crescita sostenibile passi anche attraverso una solida cultura etica. LCA crede infatti che i valori etici siano il fulcro intorno a cui operare e debbano essere il collante e l'aggregante primario fra i soci e tutti coloro che sono coinvolti nella struttura di uno Studio associato.

Per questo motivo, LCA adotta già da diversi anni strumenti e policy di diversa natura, aggiornate costantemente, che assicurano una conduzione del business corretta e conforme alle leggi, capace di creare valore duraturo per soci, professionisti, dipendenti e per l'intera comunità con cui ogni giorno si confronta.

MODELLO 231 E CODICE ETICO

Modello 231: siamo consapevoli che l'adozione di un modello di compliance efficace ed integrato sia fondamentale per la conduzione del business in maniera etica e trasparente. Per questo motivo, abbiamo condotto l'analisi di rischio e le attività preordinate all'adozione del Modello Organizzativo 231 formalmente approvato il 19 dicembre 2023 (il "Modello").

L'adozione del Modello, unitamente a quella del Codice Etico, ci permette di conseguire e rafforzare l'adozione di pratiche di corretta e

trasparente gestione, prevenire i rischi e al tempo stesso diffondere una cultura organizzativa basata su prevenzione e responsabilità, rafforzare il sistema dei controlli, migliorare la struttura organizzativa ed assicurare il rispetto delle norme.

Il Modello 231 rappresenta uno strumento fondamentale per garantire un sistema di controllo interno efficace, orientato alla prevenzione dei reati e alla gestione consapevole dei rischi, promuovendo comportamenti corretti e trasparenti in ogni ambito dell'attività professionale.

Articolato in una Parte Generale e una Parte Speciale, il Modello definisce il quadro normativo di riferimento, la struttura di *governance*, le metodologie di analisi dei rischi e le regole operative dell'Organismo di Vigilanza, disciplinando inoltre il sistema sanzionatorio e la formazione del personale. Costituiscono una parte integrante il Codice Etico, l'elenco dei reati rilevanti, la struttura organizzativa dello Studio e le procedure interne a presidio della legalità e della correttezza gestionale.

L'adozione del Modello 231 risponde all'esigenza di definire un sistema organico di regole interne volto a prevenire la commissione di specifiche tipologie di reati e a promuovere una gestione improntata alla legalità e alla trasparenza, costituendo per LCA un atto concreto di responsabilità sociale, in grado di rafforzare la

fiducia degli stakeholder e consolidare la reputazione dello Studio.

Codice Etico: parte integrante di tale Modello è il Codice Etico, redatto sulla base dei valori e dei principi su cui si fonda l'identità dello Studio. Esso ha lo scopo di introdurre e rendere vincolanti i principi e le regole di condotta rilevanti ai fini della ragionevole prevenzione dei reati indicati nel D. Lgs. n. 231/2001. Si tratta di principi che LCA riconosce come propri e che tutti i professionisti, i dipendenti e i collaboratori esterni sono tenuti a rispettare nel perseguimento delle finalità associative.

L'adesione a tali valori costituisce un presupposto imprescindibile per garantire il buon funzionamento, l'affidabilità e la reputazione dello Studio, rafforzando al contempo il suo impegno verso una *governance* etica e sostenibile.

Whistleblowing: nel dicembre 2023, l'Assemblea dei Soci ha deliberato l'adozione del Codice Etico e del Modello 231 che prevede anche un sistema di segnalazione whistleblowing.

In particolare, la procedura di whistleblowing disciplina modalità e strumenti per la gestione delle segnalazioni di comportamenti illeciti o irregolari e costituisce un presidio essenziale di integrità, trasparenza e responsabilità, volto a tutelare l'etica professionale e la corretta conduzione delle attività dello Studio.

LCA ha istituito canali di segnalazione riservati e sicuri, che garantiscono la protezione dell'identità del segnalante e la riservatezza delle informazioni. Le segnalazioni possono riguardare:

- violazioni del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- illeciti commessi in violazione della normativa dell'Unione Europea e delle relative disposizioni nazionali di attuazione (in materia, tra le altre, di contratti pubblici, mercati finanziari, tutela ambientale, salute pubblica, protezione dei dati e sicurezza informatica);
- atti o omissioni che ledono gli interessi finanziari dell'Unione Europea o compromettono il corretto funzionamento del mercato interno;

- pratiche abusive o comportamenti che vanificano l'obiettivo o la finalità delle disposizioni dell'Unione Europea nei settori indicati ai punti precedenti.

Tutti i professionisti e dipendenti di LCA sono informati dell'esistenza e delle modalità di utilizzo dei canali di segnalazione attraverso opuscoli informativi forniti all'assunzione e specifici programmi di formazione. La gestione delle segnalazioni è affidata all'Organismo di Vigilanza (OdV) che assicura la ricezione, l'analisi e la verifica delle segnalazioni nel pieno rispetto dei principi di riservatezza, imparzialità e tutela del segnalante.

Attraverso tale sistema, LCA promuove una cultura fondata su trasparenza, legalità e responsabilità condivisa, favorendo la partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione nella prevenzione di comportamenti non conformi e nella tutela della reputazione dello Studio.

INDAGINI DI CLIMA E SEGNALAZIONI

Cultura del feedback e confronti interni: LCA riconosce il valore di un sistema strutturato di ascolto e dialogo interno, quale leva fondamentale per promuovere trasparenza, inclusione e miglioramento continuo, e assicura a tutte le proprie risorse la possibilità di esprimere, in modo libero e consapevole, opinioni, percezioni e suggerimenti su temi rilevanti quali il clima organizzativo, i processi interni, le politiche di inclusione e le dinamiche relazionali. A tal fine, LCA adotta un insieme integrato di strumenti – tra cui survey tematiche, interviste individuali e momenti di confronto collettivo – finalizzati a raccogliere in modo sistematico il sentiment delle persone e ad approfondire eventuali aree di miglioramento, anche con riferimento a specifiche casistiche relazionali o organizzative.

La "**Policy raccolta feedback interni**" è stata adottata a maggio 2025 con l'obiettivo di assicurare a tutte le risorse la possibilità di esprimere la propria opinione, su temi importanti e strategici (es. clima aziendale, formazione, pari opportunità e inclusione, discriminazioni, conciliazione vita-lavoro) e indica gli strumenti adottati per raccogliere impressioni, feedback

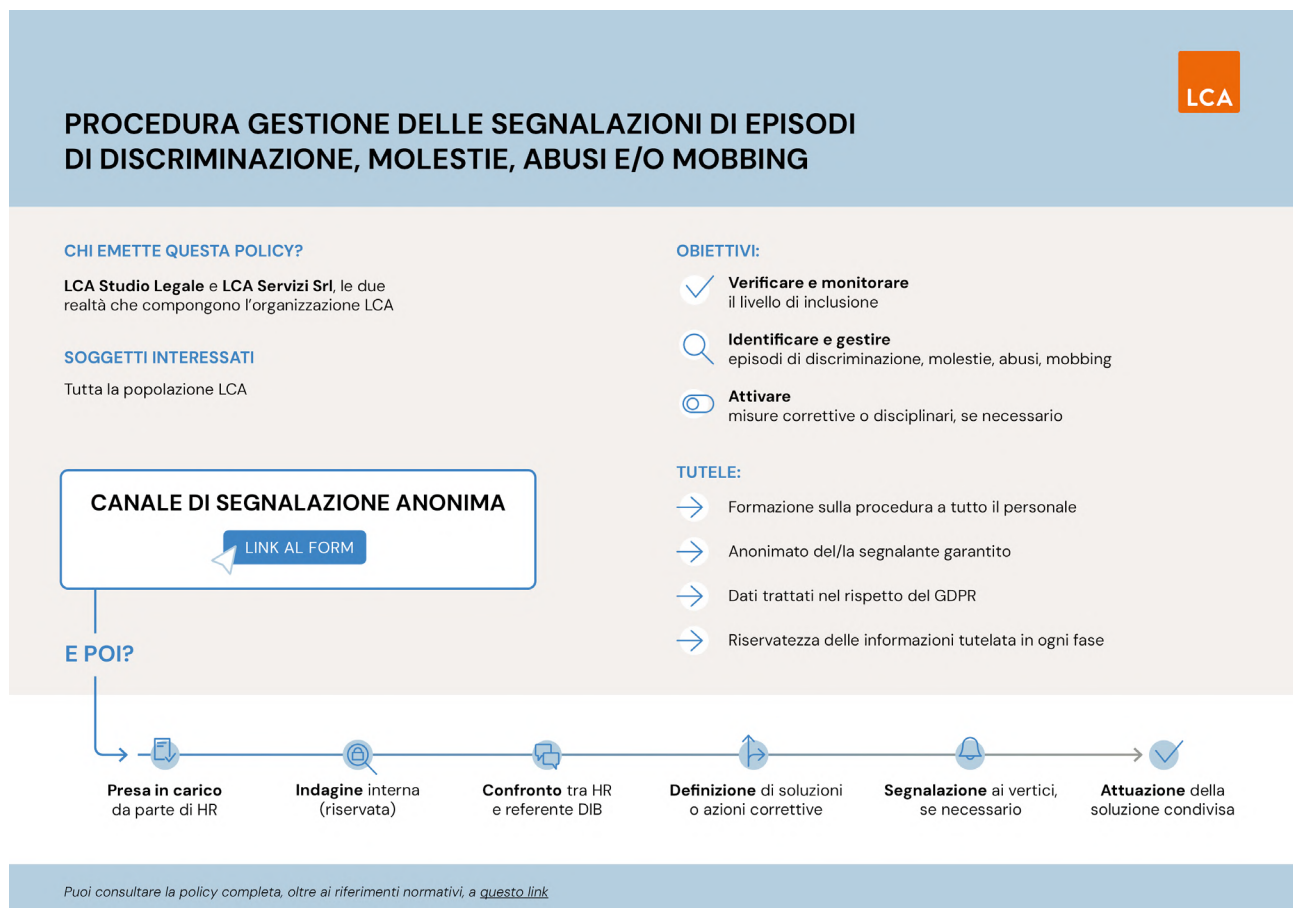
e sentimenti; si tratta di:

- Survey, aventi ad oggetto diversi ambiti/temi, erogate in forma anonima (es. clima aziendale, segnalazioni in materia di non inclusività e/o discriminazioni) o non anonima (es. valutazione su corsi di formazione, mobilità casa-lavoro) e i cui risultati sono condivisi con gli organi preposti e competenti sulla singola tematica (es. Comitato Formazione per survey sul gradimento dei corsi erogati; Commissione DIB per questionari in materia di non inclusività e/o discriminazione);
- Interviste one-to-one (con la funzione HR) vale a dire colloqui individuali condotti (i) nel caso in cui una risorsa richieda un confronto con lo Sportello HR per tematiche di varia natura (es. percorsi di carriera, profili relazionali, etc.) oppure (ii) in concomitanza con la fase di uscita da LCA, attraverso le exit interview previste dalla Policy Onboarding e Offboarding (su cui vedi anche *infra*

Cap. 4, §1 *Le persone di LCA*, ¶ *Selezione, onboarding e offboarding*);

- Focus group intesi quali occasioni di dialogo e arricchimento condiviso, organizzati con cadenza periodica. In tale contesto, la Commissione DIB ha istituito il DIB Circle, un ciclo di incontri trimestrali, a partecipazione volontaria, finalizzati a promuovere il confronto sui temi dell'inclusione e dei diritti, aperti a tutte le persone dell'organizzazione, indipendentemente dal ruolo ricoperto (vd. *infra* Cap. 4, §4 *Formazione e sviluppo*, ¶ *Formazione in materia di parità di genere e inclusione*). A ciò si affiancano incontri regolari tra il gruppo Giovani di Studio e la Funzione HR, volti a favorire un costante scambio su tematiche di particolare interesse per le collaboratrici e i collaboratori, quali, a titolo esemplificativo, iniziative di welfare e modalità di lavoro flessibile.

Sistemi di segnalazione: Nel 2025, LCA ha formalizzato il processo per la gestione del-



le segnalazioni di episodi di discriminazione, molestie, abusi e/o mobbing (v. *infra* Cap. 4, ¶5 “Prevenzione di episodi di discriminazione, abusi, molestie e mobbing”), elaborando una specifica procedura (PR_GS_02) approvata, previa verifica della funzione HR e della Commissione Diversity, Inclusion & Belonging, in data 28 maggio 2025. La procedura si rivolge a tutto il personale in organico di LCA, inclusi professionisti e professioniste, e definisce le modalità operative per effettuare e gestire la segnalazione, tra cui:

- la messa a disposizione di un canale anonimo e di uno sportello HR per eventuali comunicazioni non anonime (già attivo dal 2022)
- l'identificazione delle funzioni responsabili a raccogliere e gestire le segnalazioni
- la definizione della procedura di presa in carico, valutazione, indagine e verifica delle segnalazioni ricevute
- l'elaborazione e attivazione della soluzione e/o azione correttiva.

La nuova Procedura Segnalazioni è stata diffusa internamente in data 12 giugno 2025 unitamente a una sua versione grafica, realizzata dalla funzione marketing di LCA applicando i principi del legal design (v. *supra* Cap. 1, §2, ¶2 *Innovazione e AI: il futuro è adesso*).

GESTIONALI E ANTIRICICLAGGIO

Controllo di gestione: disponiamo di sistemi di controllo di gestione e di uno staff dedicato che ha in carico la verifica del budget previsionale e - per dipartimenti - i singoli costi, gli scostamenti dalle previsioni e dal bilancio dell'anno precedente, anche in relazione alla gestione dei crediti e del loro recupero.

Siamo inoltre dotati di un'innovativa piattaforma di business intelligence che si interfaccia con accounting e gestionale, che consente un approccio sempre più *data-driven* e ci permette di ottimizzare le nostre scelte a medio e lungo termine.

Timesheet e parcellazione: tutti i professionisti

e le professioniste, oltre ad alcune risorse dello staff, sono tenute a compilare *timesheet* giornalieri e ad osservare le istruzioni per la compilazione degli stessi con la dettagliata descrizione delle attività e prestazioni svolte. I *timesheet* sono integrati nel sistema gestionale, in cui, al momento dell'apertura pratica vengono inseriti i dati di parcellazione concordati con i clienti (tipo di tariffa oraria, a *forfait*, *flat*) e i nomi dei/delle professionisti/e che saranno assegnati/e a tale pratica. La parcellazione avviene di regola mensilmente o trimestralmente, salvo il contenzioso e le operazioni straordinarie.

Antiriciclaggio: operiamo nell'osservanza delle prescrizioni normative in materia di antiriciclaggio e ci siamo dotati di policy e strumenti specifici che ci permettono di gestire e monitorare il rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo. Abbiamo istituito una specifica funzione che supporta i professionisti e le professioniste nell'attività di identificazione della clientela.

Il Comitato Antiriciclaggio monitora l'effettiva attuazione della policy e delle procedure antiriciclaggio e interviene, con potere decisionale, in ordine all'accettazione o al mantenimento delle prestazioni professionali di determinate situazioni considerate a rischio. Il Comitato Antiriciclaggio pianifica lo svolgimento dei programmi di formazione finalizzati alla corretta applicazione della normativa antiriciclaggio, ed è destinatario delle eventuali segnalazioni interne circa rischi o potenziali violazioni.

TUTELA DEI DATI PERSONALI E SICUREZZA INFORMATICA

Privacy e Cybersecurity: LCA assicura la massima tutela della riservatezza e della protezione dei dati personali, nel pieno rispetto della normativa vigente e delle proprie procedure interne. La gestione delle informazioni relative a clienti, professionisti, collaboratori e terzi avviene con criteri di correttezza, liceità e proporzionalità, limitando il trattamento ai soli dati necessari allo svolgimento delle attività professionali.

Lo Studio ha adottato misure organizzative e tecniche idonee a garantire la sicurezza del-

le banche dati e a prevenire qualsiasi utilizzo improprio delle informazioni, in coerenza con i principi del proprio Codice Etico e del Modello 231. La cultura della riservatezza è parte integrante del sistema di governance e si traduce in un impegno costante a preservare la fiducia dei nostri interlocutori.

Disponiamo di sistemi di cybersicurezza avanzati per proteggere i nostri dati e quelli dei nostri clienti.

Siamo stati fra i primi in Italia a portare in cloud il sistema di gestione delle e-mail e siamo dotati di software all'avanguardia a tutela della struttura informatica, inclusi programmi che utilizzano intelligenza artificiale (v. *supra* Cap. 1, §2, ¶2 *Innovazione e AI: il futuro è adesso*).

Nel corso del 2025, LCA ha ulteriormente rafforzato il proprio modello di sicurezza adottando un approccio strutturato basato su protezione multilivello, che include la sicurezza degli endpoint, delle identità digitali e dei sistemi cloud. In particolare, sono stati implementati controlli avanzati di autenticazione (Multi-Factor Authentication) e policy di accesso condizionale, al fine di ridurre il rischio di accessi non autorizzati ai sistemi aziendali.

Periodicamente, ci sottoponiamo ad assessment di vulnerabilità in modo da individuare le migliori azioni da implementare a tutela dei nostri clienti, avendo accesso a diverse fonti di intelligence sulla sicurezza, sia interne che esterne, come ad esempio:

- i sistemi interni di sicurezza: firewall, anti-virus, sistemi di rilevamento e prevenzione delle intrusioni (IDS/IPS), sistemi di gestione delle informazioni e degli eventi di sicurezza (SIEM) e scanner delle vulnerabilità. Queste fonti possono generare log, alert e report che aiutano i team di gestione degli incidenti a identificare e analizzare gli eventi di sicurezza all'interno della rete e dei sistemi dell'organizzazione;
- a tali strumenti si affiancano soluzioni avanzate di protezione degli endpoint (EDR/XDR) e sistemi di Data Loss Prevention (DLP), introdotti progressivamente per pre-

venire la fuoriuscita non autorizzata di dati, anche attraverso dispositivi removibili o applicazioni non controllate;

- fonti pubbliche e private di intelligence sulla sicurezza informatica, come piattaforme di threat intelligence, vendor di sicurezza, ricercatori, associazioni di categoria, enti governativi e community online. Queste fonti forniscono informazioni su minacce emergenti, vulnerabilità, metodi di attacco, indicatori di compromissione (IOC), best practice e raccomandazioni utili per comprendere e mitigare i rischi esterni.

Le attività di analisi delle vulnerabilità sono accompagnate da processi strutturati di remediation e aggiornamento continuo dei sistemi, inclusa la gestione delle patch di sicurezza, al fine di garantire un livello di protezione costantemente allineato alle minacce emergenti.

Siamo consapevoli della delicatezza del tema e organizziamo regolarmente corsi interni di formazione e sensibilizzazione. Vengono inoltre condotti sondaggi periodici ad opera della funzione IT per verificare la conoscenza, l'atteggiamento e il comportamento degli utenti in materia di sicurezza informatica e valutare eventuali azioni di miglioramento.

Tali attività sono integrate da campagne di sensibilizzazione su minacce specifiche (es. phishing) e da iniziative di rafforzamento della consapevolezza sull'utilizzo sicuro degli strumenti digitali e dei dati aziendali.

Strumenti IT: La funzione IT, composta nel 2025 da un team di 5 persone, è responsabile della gestione dei sistemi ed è a disposizione dei professionisti, delle professioniste e dello staff.

Utilizziamo la suite Microsoft 365, comprensiva di strumenti avanzati di collaborazione, sicurezza e gestione delle identità digitali, ed Elibra come software gestionale e piattaforma di business intelligence.

I professionisti e le professioniste di LCA, oltre agli strumenti di intelligenza artificiale (v. *supra* Cap. 1, §2, ¶2 *Innovazione e AI: il futuro è adesso*), dispongono di computer e dispositivi mobi-

li di ultima generazione e hanno accesso, oltre alle banche dati, a software all'avanguardia per l'efficientamento del lavoro, come Grammarly e DeepL Pro.

DeepL Pro, utilizzato soprattutto per la traduzione di documenti voluminosi (in particolare nel dipartimento M&A), consente un notevole risparmio di tempo e una maggiore accuratezza delle traduzioni. Supporta più di 20 lingue ed è in grado di adattarsi al tono e allo stile dei testi originali. Consente inoltre la creazione di glossari personalizzati e garantisce elevati standard di protezione dei dati, facilitando la comunicazione con clienti e partner internazionali.

Le sale riunioni sono dotate dei più moderni supporti tecnologici. Ogni sala è equipaggiata con sistemi ClickShare per la condivisione da remoto. Le riunioni vengono prenotate in maniera automatizzata e, allo stesso modo, sono gestiti automaticamente diversi servizi accessori (es. prenotazione viaggi, richiesta auto, prenotazione sale).

L'infrastruttura IT è gestita secondo principi di centralizzazione e controllo, con l'obiettivo di garantire scalabilità, continuità operativa e sicurezza dei servizi erogati agli utenti interni.

Abbiamo analizzato le possibilità di utilizzo di software per la review di grandi moli di dati e per la reportistica di due diligence, al fine di valutarne l'applicazione nell'attività legale.

Per offrire ai nostri clienti e partner una soluzione efficace e sicura per la gestione delle Virtual Data Room (VDR) di medie dimensioni, abbiamo introdotto un servizio basato sulla piattaforma Docurex. Questo strumento consente di creare e gestire VDR in modo semplice e veloce, garantendo adeguati standard di sicurezza e conformità. Permette inoltre di controllare in modo granulare l'accesso ai documenti, monitorare le attività degli utenti e generare report dettagliati, migliorando l'efficienza e la trasparenza nei processi di due diligence.

Abbiamo realizzato E-bibles, una piattaforma di facile utilizzo che consente di caricare i file PDF relativi a una pratica conclusa e generare automaticamente documenti strutturati pronti per

l'invio al cliente. Il sistema può essere utilizzato anche per produrre altre tipologie di raccolte documentali, come pamphlet e brochure.

Utilizziamo inoltre Atoka, piattaforma web di Cerved, che consente analisi avanzate su dati aziendali (partite IVA, fatturato, sedi, dipendenti), supportando attività di sviluppo commerciale e cross-selling.

Utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale:

Nel corso del 2025, LCA ha avviato un percorso di adozione consapevole di strumenti basati su Intelligenza Artificiale a supporto delle attività professionali.

Tali strumenti sono utilizzati principalmente per attività di supporto alla produttività individuale, quali revisione testi, traduzione e analisi documentale.

LCA ha adottato un approccio prudentiale e strutturato, definendo linee guida interne volte a:

- limitare l'inserimento di dati sensibili o riservati in strumenti non controllati;
- privilegiare soluzioni che offrano adeguate garanzie in termini di protezione dei dati;
- sensibilizzare gli utenti sui rischi connessi all'utilizzo dell'AI.

Lo Studio monitora inoltre l'evoluzione normativa in materia, con particolare attenzione al Regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale (AI Act).



Il nostro approccio alla sostenibilità

3.1 Analisi di materialità

3.2 Strategia e obiettivi di sostenibilità

3.1

Analisi di materialità

GRI 2-29

GRI 3-1

GRI 3-2

VSME B2 - Practices, policies and future initiatives for transitioning towards a more sustainable economy;
C1 - Strategy: Business model & Sustainability; C2 - Practices, policies and future initiatives

L'analisi di materialità rappresenta un passaggio strategico nella definizione del nostro percorso di sostenibilità. Non si tratta di un mero adempimento richiesto dai principali standard di rendicontazione, ma di un processo che ci consente di definire con chiarezza quali temi sono davvero rilevanti per il nostro Studio, per le persone che ne fanno parte e per gli stakeholder con cui interagiamo ogni giorno.

Come realtà legale multidisciplinare e attiva a livello internazionale, operiamo in un contesto complesso, in continua trasformazione. Per questo abbiamo scelto di adottare i principi pre-

visti dagli **Standard GRI**, con particolare riferimento al **GRI 3 – Material Topics (2021)**, per valutare in maniera rigorosa gli impatti – positivi e negativi, attuali e potenziali – che le nostre attività generano in ambito economico, sociale e ambientale.

Il percorso si è articolato in più fasi operative, complementari tra loro:

A. Identificazione e aggiornamento delle categorie di stakeholder

È stata definita la mappa degli stakeholder più

rilevanti per LCA, includendo professionisti interni, clienti, fornitori, istituzioni, associazioni di categoria, soci, management e istituti finanziari.

Parallelamente, è stata aggiornata la lista degli impatti e dei temi materiali, prendendo come riferimento:

- il Bilancio di Sostenibilità 2024,
- i nuovi requisiti normativi europei e le linee guida ESG,
- l'evoluzione del settore legale e dei servizi professionali.

B. Coinvolgere gli stakeholder per comprendere le priorità reali

Il nostro modello di servizio si fonda sulla relazione: con i clienti, con i professionisti interni, con i partner esterni e con i territori in cui operiamo. Per questo il coinvolgimento degli stakeholder è stato il punto di partenza dell'analisi.

Abbiamo quindi identificato gli stakeholder che possono influenzare o essere influenzati dall'operato di LCA, includendo:

- **clienti e controparti**, con cui costruiamo ogni giorno percorsi di consulenza legale orientati all'innovazione e alla sostenibilità;
- **persone dello Studio** – dipendenti e collaboratori/collaboratrici – che rappresentano la nostra identità professionale e culturale;
- **fornitori**, fondamentali per garantire efficienza operativa e standard elevati di sicurezza e qualità;
- **Soci e Management**;
- **associazioni di categoria, ordini professionali e organismi istituzionali** con cui dialoghiamo sulle evoluzioni normative;
- **istituti finanziari**.

Il processo di ascolto è stato realizzato attraverso un **questionario digitale** distribuito a un campione rappresentativo di interlocutori interni ed esterni. In particolare, il questionario è stato inviato a **154 persone**, registrando un **tasso di risposta del 37,7%**, un valore significativo considerando l'eterogeneità del campione e la pluralità di categorie coinvolte.

I temi materiali emersi

L'elaborazione dei dati raccolti e la valutazione degli impatti lungo la catena del valore hanno portato all'identificazione dei temi materiali prioritari per LCA. Essi rappresentano le aree su cui concentriamo il nostro impegno e che guideranno lo sviluppo del nostro piano di sostenibilità nel medio e lungo periodo.

I temi materiali emersi riguardano:

- **Governance e Integrità**
Fondamentale per un operatore del settore legale, rappresenta la base della nostra reputazione e della fiducia dei clienti.
- **Persone e Cultura**
Crescita professionale, qualità dell'ambiente di lavoro, diversità e inclusione sono elementi centrali nella nostra strategia HR.
- **Innovazione e futuro**

Essenziale per garantire servizi legali moderni, efficienti e sicuri, in un contesto ad alto contenuto tecnologico.

- **Servizi e impatto sulla società**
Compreso il nostro contributo culturale, pro bono e le iniziative dedicate a comunità e nuove generazioni.
- **Ambiente**
Con particolare riferimento alle emissioni, alla gestione delle sedi e ai consumi energetici e alla diffusione di una cultura interna di sostenibilità.

Questi temi – presentati nella tabella seguente – rappresentano le dimensioni sui cui LCA concentrerà la propria strategia di sostenibilità, integrando le aspettative dei portatori di interesse con la visione di crescita del management.

Questa prima analisi di materialità rappresenta una bussola strategica per guidare il nostro sviluppo, migliorare la gestione dei rischi legati alla sostenibilità, creare valore condiviso e consolidare il rapporto di fiducia con tutti i nostri stakeholder. Siamo consapevoli che la sostenibilità

è un percorso in continua evoluzione. Per questo, intendiamo aggiornare con regolarità la nostra analisi di materialità, per rispondere tempestivamente ai cambiamenti del contesto esterno e alle nuove esigenze dei nostri stakeholder.

Governance e integrità	Etica e integrità professionale Trasparenza e qualità dell'informativa Compliance e adeguamento normativo Sistema di governo e controllo interno Sistema di governo e controllo interno: processo di governance partecipativo Gestione dei rischi ESG e reputazionali
Persone e cultura	Benessere e salute di collaboratori e dipendenti Sviluppo e formazione continua Diversità, equità e inclusione Retenzione e attrazione dei talenti Coinvolgimento e soddisfazione del team
Ambiente	Riduzione dell'impronta ambientale Gestione dei rifiuti e promozione del riciclo Approvvigionamenti più sostenibili Cultura interna della sostenibilità
Servizi e impatto sulla società	Qualità e sicurezza dei servizi legali Riservatezza e protezione dei dati Accessibilità alla giustizia e pro bono Coinvolgimento dei clienti e stakeholder Sostegno allo sviluppo della comunità locale Promozione di pratiche sostenibili tra clienti Certificazioni e prassi verificate
Innovazione e futuro	Digitalizzazione e uso etico della tecnologia Adattamento ai cambiamenti normativi e di mercato Sviluppo di servizi innovativi (es. legal design, consulenza ESG)

3.2

Strategia e obiettivi di sostenibilità

GRI 2-22

LCA definisce annualmente le iniziative e le politiche di sostenibilità che intende perseguire a breve e medio periodo. La roadmap degli obiettivi viene proposta dal team Sostenibilità all'inizio di ogni anno solare e approvata dagli organi di gestione.

L'attuazione delle iniziative pianificate è oggetto di monitoraggio da parte del Team Sostenibilità, che si occupa di valutare periodicamente

lo stato di avanzamento delle stesse. Qualora emergano elementi nuovi o significativi, anche a seguito della rivalutazione dell'analisi di materialità, il Team procede all'aggiornamento e, con l'approvazione dell'organo di gestione competente, all'adeguamento dei programmi in essere, al fine di garantirne la coerenza con le priorità strategiche e i valori di LCA.



Le nostre persone

- 4.1 Le persone di LCA
- 4.2 Politiche retributive e distribuzione degli utili
- 4.3 Attrazione e *retention*
- 4.4 Formazione e sviluppo
- 4.5 Diversità e pari opportunità
- 4.6 Salute e sicurezza sul lavoro

4.1

Le persone di LCA

GRI 2-7

GRI 2-8

GRI 401-2 – VSME B8 - Workforce-General characteristics; C5 - Additional workforce characteristics

LCA investe da sempre nelle risorse facendone la colonna portante, non solo dell'attività lavorativa, ma dell'intera cultura organizzativa dello Studio.

L'impegno di LCA nel coltivare il valore delle persone si declina in una strategia di sviluppo e gestione delle risorse umane in grado di promuovere una cultura inclusiva per valorizzare le competenze professionali, sia hard che soft, e promuovere la crescita continua.

Non solo impegno di valori ma azioni concrete: sin dall'accesso in Studio, nelle fasi di selezione e onboarding⁴, LCA attua una politica improntata a evitare effetti discriminatori e prevenire bias garantendo valorizzazione delle persone e della diversità sotto ogni possibile profilo: di origine, sociale, religiosa, di idee politiche, di ge-

nere, età, di abilità psicofisiche, di identità personale e di genere, e di orientamento sessuale. Nella fase di crescita e sviluppo di carriera, le risorse sono accompagnate costantemente nel percorso attraverso momenti di confronto con risorse senior e soci/e di riferimento nonché con la funzione HR con l'obiettivo di fornire a tutte le risorse uguali possibilità di crescita e di comprensione dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento.

I processi interni di gestione e valutazione delle performance sono stati strutturati – in maniera del tutto volontaria – con l'adozione di diverse politiche che disciplinano e rendono chiare e trasparenti le buone pratiche adottate con l'obiettivo di incentivare un ambiente di lavoro collaborativo, solidale e aperto ai contributi di tutte e tutti (professioniste/i e staff).



⁴ La Politica sui processi di selezione è stata aggiornata nel 2025 integrando il preesistente vademecum per lo svolgimento di colloqui inclusivi, elaborato dalla funzione HR al fine di disciplinare gli strumenti da utilizzare nei colloqui e prevenire forme di discriminazione come, ad esempio, domande personali o legate alla sfera personale volte a indagare questioni non afferenti all'attività lavorativa.

I numeri

Nel 2025, LCA ha registrato una crescita di organico di poco inferiore al 10% per l'area dipendenti e poco più del 3% per l'area professionisti/e confermando la tendenza positiva degli ultimi anni.

Tabella 1 - al 31 dicembre 2025

Sede	Professionisti/e	Dipendenti	Totale
Genova	23	2	25
Milano	220	54	274
Roma	30	3	33
Totale	273	59	332

La compagine di professionisti e professioniste comprende avvocati e avvocate, di diversa seniority, trainee (praticanti), counsel e of-counsel (**Tabella 2**) che operano come collaboratori e collaboratrici associati/e allo Studio in conformità alla Legge professionale forense e regolarmente iscritti/e alla Cassa Forense, l'Ente

Al 31 dicembre 2025, lo Studio è composto da 332 persone, di cui 273 tra professionisti e professioniste e 59 dipendenti, così suddivisi per le diverse sedi:

di Previdenza dell'Avvocatura. Si aggiungono poi 3 stage per la sede di Milano provenienti da accordi con atenei o extracurriculari.

Su Milano, dal 2025, sono state introdotte le figure del General Counsel, del Senior Partner e del Trademark Attorney.

Tabella 2 - al 31 dicembre 2025

Categorie/Job Role	Genova	Milano	Roma	Totale
Stage	/	3	/	3
Trainee	5	36	2	43
Associate	4	47	5	56
Mid-Level Associate	2	32	3	37
Senior Associate	3	27	1	31
Managing Associate	3	13	1	17
Counsel	/	6	5	11
Partner	3	9	2	14
General Counsel	/	1	/	1
Of Counsel	/	9	6	15
Equity Partner	3	35	5	43
Senior Partner	/	1	/	1
Trademark Attorney	/	1	/	1
Totale	23	220	30	273

Il 2025 ha visto una crescita del 3,05% del mondo professionale rispetto al 2024 (Tabella 3). I nuovi ingressi hanno riguardato principalmente le professioniste di genere femminile nella fascia *under 30*, fascia che guida i nuovi ingressi in LCA per il 2025. I dati del turnover in entrata spiccano, dunque, per presenza femminile (32 nuove risorse donne rispetto a 23 uomini) e per

media generazionale puntando sempre di più sulle giovani risorse.

Il turnover in uscita si attesta a livelli più bassi di quello in ingresso ma registrando comunque un aumento rispetto al 2024, soprattutto nelle fasce *under 30* e in parte anche 30-50 che maggiormente seguono gli andamenti del mercato legale.

Tabella 3

GRI 2-7 Numero totale dipendenti suddivisi per tipologia di impiego, per genere						
Tipologia di impiego	Al 31 dicembre 2024			Al 31 dicembre 2025		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	129	132	261	131	138	269
Part-time	0	1	1	0	1	1
Stagiare	2	1	3	0	3	3
Totale	131	134	265	131	142	273
Specificare se il dato è in Head Count o in FTE	Head count					

Per quanto riguarda le risorse di staff e business services impiegate in attività da paralegal, attività di segreteria e amministrazione, marketing e comunicazione ma anche attività logistico-organizzative, il 2025 ha segnato 5 nuove assunzioni principalmente a tempo indeterminato e full-time, così come a tempo indeterminato sono state passate alcune risorse prima impiegate a tempo determinato confermando la volontà di LCA di offrire tutele e garanzie effettive al suo staff. Sulla stessa scia, l'unica risorsa interinale presente nel 2024 è stata integrata

nell'organico assunto a tempo determinato (Tabella 4). A livello di genere, nel 2025 si contano 17 dipendenti uomini e 39 dipendenti donne, con un incremento per entrambi i generi rispetto al 2024 come già sopra analizzato; a livello di rappresentanza generazionale, il 2025 vede un lieve aumento delle assunzioni di donne con livello quadro e delle impiegate al di sotto dei 30 anni (5) e sopra i 50 (3) confermando una volontà di puntare su competenza e preparazione indipendentemente da caratteristiche personali di qualsiasi genere, siano esse il sesso o l'età.

Tabella 4

GRI 2-7 Numero totale dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere						
Tipologia contrattuale	Al 31 dicembre 2024			Al 31 dicembre 2025		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
A tempo indeterminato	14	34	48	17	39	56
A tempo determinato	5	1	6	0	3	3
Interinali	1	0	1	0	0	0
Totale	20	35	55	17	42	59

A livello di diversità di genere e generazionale, nel 2025 si registra un aumento della presenza femminile non solo a livello di *associate* (+5) ma anche tra le socie equity (+1) che si riflette anche a livello generazionale con un lieve aumento delle avvocate *over 50* (+3), una sostanziale equivalenza rispetto all'anno scorso per le avvocate nella fascia 30-50 anni e un forte aumento delle professioniste nella fascia *under 30*.

Anche per i professionisti si registra una leg-

gera crescita degli equity partner (+3) e, in generale, un aumento degli avvocati *over 50* (+8). Cala invece il numero dei professionisti nella fascia intermedia 30-50 anni (-6).

Per quanto riguarda lo staff, rimangono sostanzialmente invariate le numeriche per i dipendenti nelle varie fasce, mentre crescono le dipendenti donne soprattutto nella fascia *under 30* e lievemente in quella *over 50*.

Selezione, onboarding e offboarding

LCA presidia in modo strutturato le fasi di selezione, inserimento e uscita delle proprie risorse, che costituiscono momenti chiave per garantire coerenza con i valori organizzativi, qualità dei processi e benessere delle persone. In tale ambito, nel maggio 2025 lo Studio ha aggiornato la **Procedura per la Gestione dei Processi di Selezione** (emessa nel gennaio 2022), rafforzando un modello improntato a criteri oggettivi, meritocratici e non discriminatori, volto ad assicurare equità, trasparenza e valorizzazione delle competenze lungo tutte le fasi del processo di recruiting. Il processo di selezione si articola in diverse fasi, che includono l'analisi del fabbisogno interno, la ricerca dei candidati – anche favorendo la mobilità interna – lo screening dei profili e lo svolgimento di colloqui strutturati, finalizzati a valutare competenze tecniche e trasversali, nonché l'allineamento ai valori dello Studio, e per i quali è espressamente redatto un vademecum (allegato alla Procedura), con le linee guida alle quali attenersi anche in ordine alle domande da evitare. Particolare attenzione è posta all'adozione di criteri di valutazione

uniformi e alla prevenzione di qualsiasi forma di bias o discriminazione. In coerenza con tale approccio, nel maggio 2025 è stata inoltre adottata una specifica **"Policy onboarding e offboarding"**, che disciplina in modo organico le fasi di ingresso e uscita delle risorse.

Il processo di onboarding è strutturato per favorire un inserimento efficace e consapevole, attraverso attività di accoglienza, momenti formativi iniziali, il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali e l'assegnazione di figure di riferimento, con l'obiettivo di agevolare l'integrazione sia sotto il profilo operativo sia relazionale.

La fase di offboarding è gestita attraverso procedure formalizzate che garantiscono una chiusura ordinata del rapporto di lavoro e prevedono momenti di confronto strutturato, quali le exit interview, finalizzati a raccogliere elementi utili al miglioramento continuo dell'organizzazione. L'intero processo è improntato al rispetto della riservatezza e della normativa in materia di protezione dei dati personali.

Formazione, obiettivi per la crescita delle persone e sviluppo professionale

LCA pone al centro del proprio impegno la creazione di un ambiente di lavoro favorevole alla crescita e al benessere delle persone, integrando tale obiettivo con lo sviluppo di professionalità mirate al rafforzamento della competitività.

Un primo obiettivo consiste nel garantire a tutte le risorse un accesso strutturato e continuati-

vo a percorsi formativi, finalizzati allo sviluppo delle competenze professionali e trasversali, nonché al rafforzamento della qualità dei servizi offerti e della soddisfazione dei clienti. In tale prospettiva, la formazione è considerata parte integrante del percorso professionale e personale di ciascuno, nonché leva strategica per sostenere la competitività dell'organizzazione.

A tal fine, LCA si è dotata fin dal 2023 di una specifica **Policy Formazione** che disciplina le modalità di gestione e fruizione della formazione, prevedendo, tra l'altro, il monitoraggio continuo degli obblighi formativi, il supporto ai percorsi di abilitazione professionale, l'assegnazione di un budget individuale annuale per la formazione e l'organizzazione di iniziative formative trasversali, anche attraverso programmi strutturati e attività promosse a livello interno.

Pari importanza è data al proposito di aumentare il livello di trasparenza nei processi di review, così da garantire equità, chiarezza e condivisione dei criteri di valutazione delle performance.

In LCA è attivo un processo strutturato di **career development**, rivolto a dipendenti e collaboratori e collaboratrici, adeguatamente formalizzato e reso noto per accompagnare in modo progressivo e trasparente la crescita professionale delle proprie risorse. In particolare, il processo prevede la definizione chiara dei ruoli organizzativi, dei livelli di seniority e delle relative responsabilità, al fine di garantire piena consapevolezza dei percorsi di carriera e delle aspettative connesse a ciascun ruolo.

Il percorso di sviluppo si articola lungo step professionali definiti – da trainee fino ai ruoli apicali – ed è supportato da processi periodici (annuali) di valutazione delle performance, che tengo-

no conto sia del raggiungimento degli obiettivi individuali sia dello sviluppo delle competenze tecniche, organizzative e relazionali. Tali valutazioni consentono un monitoraggio costante della crescita della persona e rappresentano la base per eventuali avanzamenti di ruolo, che avvengono in assenza di automatismi e sulla base di criteri strutturati e trasparenti.

Particolare rilievo è attribuito alla valorizzazione dei talenti e alla costruzione di percorsi di crescita personalizzati, anche attraverso l'assegnazione progressiva di responsabilità e il coinvolgimento in attività sempre più complesse. Il sistema favorisce inoltre l'engagement e la retention delle risorse, promuovendo un allineamento tra sviluppo individuale e obiettivi organizzativi.

Il processo è infine supportato da momenti strutturati di confronto e da meccanismi decisionali condivisi a livello di governance interna, che garantiscono coerenza, equità e trasparenza nelle scelte di sviluppo e avanzamento professionale.

La progressiva razionalizzazione e ottimizzazione dei processi interni di valutazione e crescita mira a incrementare l'efficienza organizzativa e a favorire una gestione più agile e sostenibile delle attività.

4.2

Politiche retributive e distribuzione degli utili

GRI 2-19

GRI 2-20

GRI 2-21 – VSME C8 - Gender diversity ratio in governance

Governance della retribuzione e performance review (GRI 2-20)

Il processo di career development adottato da LCA e fortemente integrato con i meccanismi di performance review e di scatti retributivi, si basa sui principi di meritocrazia e valorizzazione delle competenze e conoscenze delle singole risorse. Per scelta di governance, il processo coinvolge tutte le risorse, sia dipendenti che

professionisti/e, con la sola eccezione delle risorse con seniority in LCA inferiore ai 6 mesi per carenza di informazioni e dati dovuta alla brevità del periodo di valutazione.

Il processo si svolge con cadenza annuale e prevede la raccolta di feedback – anche più

durante l'anno – da parte del/della responsabile in linea diretta, con particolare attenzione a diverse aree di osservazione: competenze tecniche, comunicative, relazionali e trasversali. La valutazione prende in esame il raggiungimento di due categorie di obiettivi, obiettivi individuali e/o di ruolo, nonché il percorso professionale svolto durante l'anno e l'effettiva crescita professionale. Sono infatti previste autovalutazioni periodiche e l'assegnazione di obiettivi personalizzati, definiti sia in relazione alle caratteristiche individuali sia in coerenza con il ruolo ricoperto.

Tali elementi sono oggetto di confronto in occasione dei colloqui di feedback previsti nel corso dell'anno e che costituiscono degli strumenti fondamentali per favorire il dialogo aperto e la condivisione di prospettive di sviluppo, oltre che a poter generare riflessioni di natura economica.

Il coinvolgimento della governance di Studio

avviene a tutti i livelli: dalle risorse senior più vicine alla risorsa oggetto di valutazione che si occupano di valutare il raggiungimento degli obiettivi e fornire elementi per l'analisi della qualità del lavoro svolto dalla risorsa, alla prima linea della governance di LCA per quanto riguarda le valutazioni complessive sulla performance e per le valutazioni economiche utili ai fini della definizione di aumenti e/o bonus. Con riferimento agli aspetti economici, viene svolta (e condivisa internamente con gli organi gestori) un'analisi di mercato con la finalità di verificare il posizionamento dello Studio rispetto ai competitors di pari "fascia".

Nel 2025, tutte le risorse dipendenti e tutti i collaboratori e le collaboratrici hanno ricevuto una valutazione formale delle performance preceduta da due cicli di autovalutazione rispetto agli obiettivi condivisi l'anno precedente.

Benefit per dipendenti e risorse (GRI 401-2)

LCA riconosce l'importanza di promuovere il benessere delle proprie persone attraverso strumenti e iniziative che favoriscano la salute, la qualità della vita e l'equilibrio tra sfera professionale e privata. In questa prospettiva, sono stati introdotti i seguenti benefit validi per i dipendenti a tempo pieno e tempo parziale:

Welfare aziendale

Lo Studio, da diversi anni, offre un piano di welfare ai e alle dipendenti. Tale Piano contempla diversi servizi e agevolazioni tra cui: contributi per la formazione e per le spese mediche, buoni per acquisti e viaggi, convenzioni con strutture sportive e culturali oltre a misure di sostegno per l'istruzione dei figli o per l'assistenza familiare.

Inoltre, in ottica di continuo miglioramento della conciliazione vita – lavoro, LCA ha ampliato la fruizione dello smart working, permettendo così alle risorse di ottenere maggiore flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro.

In aggiunta, Lo Studio offre allo staff servizi di supporto finalizzati a facilitare la comprensione e l'utilizzo delle agevolazioni e dei benefit

già previsti dal proprio contratto, con l'obiettivo di valorizzarne al massimo le opportunità. Tra questi rientrano, ad esempio, l'assicurazione sanitaria – da anni ampiamente utilizzata – e diverse forme rimborsuali.

Per professionisti e professioniste vengono messe a disposizione iniziative di wellbeing di varia natura, ad esempio convenzioni negoziate dallo Studio (es. polizza sanitaria, convenzioni con centri medici), spazi dedicati al benessere (es. area wellness), ecc. Dal 2025, si aggiunge alle iniziative di welfare la messa a disposizione di dispositivi per la salute femminile (assorbenti mestruali biodegradabili e realizzati al 100% in cotone organico certificato, v. *infra* Cap. 4, §5 Diversità e pari opportunità, ¶ *Certificazione di parità di genere*) liberamente accessibili dalle professioniste alle dipendenti di Studio. L'acquisto di tali dispositivi da parte di LCA è correlato alla destinazione del 5% della fornitura totale ad associazioni che si occupano di contrastare la Period Poverty, contribuendo concretamente ad aiutare chi non ha accesso a questi beni essenziali.

Study leave e vacanze

La formazione e la crescita personale e professionale delle risorse junior è da sempre uno degli obiettivi dello Studio e, in quest'ottica, LCA supporta le risorse durante tutta la fase di preparazione all'**esame di abilitazione forense** non solo nella pratica legale quotidiana e, in molti casi, nella sovvenzione del corso di preparazione all'esame presso scuole forensi riconosciute, ma anche nella fase di studio e approfondimento (*study leave*) in vista delle prove scritte e orali. Dal 2022, in costante aggiornamento, LCA ha implementato la **policy study leave**, documento rivolto ai/alle praticanti di LCA, con lo scopo di determinare il periodo di assenza necessario per la preparazione degli esami di abilitazione alla professione forense.

LCA concede ai e alle praticanti un periodo di *study leave* retribuito di complessive 12 settimane di calendario da distribuirsi, a seconda delle esigenze personali di ciascuna risorsa, tra la prima e la seconda prova. Nel caso di ingresso in Studio successivo al superamento del primo esame, le settimane concesse sono 8, sempre retribuite. È inoltre possibile per i/le praticanti unire il periodo di *study leave* al periodo di vacanze previsto dallo Studio (v. *infra* paragrafo successivo).

In un'ottica organizzativa, LCA ha definito alcune linee guida per usufruire di **giorni di vacanza** durante l'anno. La policy prevede annualmente 20 giorni lavorativi di vacanza che possono essere fruiti dai collaboratori e dalle collaboratrici in maniera flessibile durante l'anno previo coordinamento con il team di riferimento e garantendo sempre la copertura del team. Per agevolare la pianificazione da parte dei Dipartimenti, la funzione HR circola un piano vacanze che deve essere compilato entro le scadenze previste.

Per i/le dipendenti sia applica il piano di ferie previsto dalla normativa applicabile e dal CCNL. LCA prevede poi giorni di vacanza anche in occasione:

- del giorno del compleanno (da beneficiare anche in altre giornate della settimana in cui si compiono gli anni in caso di impegni lavo-

rativi non rimandabili); nel caso dello staff, la giornata viene considerata come permesso retribuito e pertanto non intacca il saldo ferie personale

- del matrimonio prevedendo la possibilità di usufruire di un'ulteriore settimana di vacanza (5 giorni lavorativi), previo coordinamento con il team di riferimento, da usufruire in qualsiasi periodo dell'anno unendola anche ad altri periodo di vacanza.

Area wellness

La sala wellness, aperta nel 2024 dopo la ristrutturazione dei locali dell'intero palazzo di Via della Moscova 18 a Milano, è entrata a pieno regime e nel 2025 ha ospitato durante tutto l'anno corsi di yoga e pilates tenuti da trainer specializzati e selezionati da LCA, sedute di fisioterapia e allenamenti open a cui hanno partecipato moltissime risorse di Studio. La sala è attrezzata con macchinari e pesistica, tra cui rack completo, panca, bilancieri, dischi, manubri e kettlebell, ed è dotata di spogliatoi con docce e armadietti con chiave elettronica. La fruizione della sala è libera mediante apertura a mezzo badge LCA ma la partecipazione agli allenamenti e ai corsi è consentita solo previo caricamento sulla piattaforma Square del certificato medico e previa prenotazione dello slot desiderato.

Flessibilità oraria e smart working

Dal 2022, LCA ha formalizzato in una policy dedicata allo smartworking e alla flessibilità oraria con l'obiettivo di favorire la conciliazione tra vita privata e impegni professionali. Tale approccio consente una gestione più equilibrata del tempo, promuovendo al contempo motivazione, responsabilizzazione e benessere organizzativo.

Il piano di lavoro ibrido consente ai collaboratori e alle collaboratrici di Studio di fruire, salvo casi particolari e comunque in linea con i principi della libera professione, di **due giorni di lavoro da remoto** nell'arco della settimana lavorativa.

Si conferma anche per lo staff, il mantenimento di un piano di lavoro agile in conformità agli artt. 18 e segg. della L. n. 81/2017 e con sottoscrizione di accordi individuali che prevedono,

a partire da ottobre 2025, 8 giorni al mese – ad eccezione di segreteria, reception e servizi generali che possono usufruire di 6 giorni al mese, in base alle esigenze di copertura del servizio.

Team building di dipartimento e retreat

Lo Studio promuove da diversi anni iniziative dedicate al rafforzamento della coesione interna e alla valorizzazione delle relazioni tra colleghe e colleghi. In questa prospettiva, è prevista la possibilità per ciascun dipartimento di organizzare momenti di team building, con un budget dedicato che consente ai team di scegliere in autonomia le attività più adatte alle proprie esigenze. Queste iniziative rappresentano occasioni preziose per favorire la collaborazione, rafforzare lo spirito di squadra e creare spazi informali di confronto al di fuori del contesto lavorativo quotidiano.

A queste attività si affianca il retreat annuale dello Studio, un appuntamento consolidato che riunisce professionisti e staff provenienti da tutte le sedi. Nel 2025 il retreat si è svolto a Loano, in Liguria, offrendo un'importante occasione di condivisione e dialogo tra le diverse realtà dello Studio. Nel corso della mattinata dedicata agli incontri interni è stato inoltre riservato uno spazio al gruppo giovani, che insieme al team Marketing ha ideato e presentato un'attività di team building basata su un quiz dedicato alla conoscenza dello Studio, contribuendo a rendere il momento di confronto ancora più partecipato e coinvolgente.

Durante il 2025 lo Studio, tra le attività di team building, ha progettato alcuni eventi che hanno coinvolto esclusivamente lo staff. L'ideazione del percorso è nata con l'obiettivo di consolidare le relazioni interne e facilitare momenti di incontro tra team e/o funzioni che normalmente non lavorano a stretto contatto. L'iniziativa ha previsto un progetto strutturato e continuativo durante l'anno in cui si sono avvicendate una serie di attività diversificate.

Vi sono state occasioni informali di incontro per permettere alle persone di interagire in contesti meno strutturati e più spontanei, come la condivisione di colazioni o aperitivi al di fuori dell'orario di lavoro. Ad esempio, tra le iniziative più significative, è stato organizzato uno "speed date" professionale. A rotazione, le risorse coinvolte hanno avuto l'opportunità di presentarsi ai nuovi colleghi, raccontare il proprio ruolo in Studio o condividere esperienze personali.

Un elemento caratteristico del progetto è stato l'utilizzo dei nuovi spazi di Studio, come la caffetteria e l'auditorium, che sono stati valorizzati come luoghi di aggregazione e confronto, contribuendo a rendere le attività più dinamiche e partecipative.

Il progetto è stato accolto positivamente dai partecipanti, pertanto per il 2026 lo Studio intende proseguire su questa strada e rendere il team building una pratica continuativa e integrata nella cultura aziendale, piuttosto che un evento isolato.



Supporto alla genitorialità

Per quanto riguarda il mondo delle avvocate e degli avvocati di Studio, LCA ha da sempre adottato una policy integrativa per tutelare il periodo di congedo di maternità prevedendo, per le neomamme, un periodo di congedo di 5 mesi con integrazione del compenso rispetto a quanto previsto da Cassa Forense. La **policy genitorialità** dello Studio, rivista e aggiornata nel 2024, prevede:

1. l'estensione delle misure a tutela delle professioniste che diventano mamme per la prima volta, garantendo:
 - per il primo mese di *maternity leave*, il **pieno compenso mensile**, in aggiunta all'integrazione normalmente prevista dalla Cassa Forense già prevista dalla policy pre-esistente, e
 - per i successivi quattro mesi di maternità, l'erogazione da parte dello Studio di un importo integrativo rispetto all'indenni-

tà prevista dalla Cassa Forense fino al raggiungimento del pieno compenso mensile;

2. limitatamente ai casi di nascita del secondo figlio/della seconda figlia, l'erogazione del **pieno compenso mensile**, oltre all'integrazione normalmente prevista dalla Cassa Forense, per tutti i cinque mesi di *maternity leave*;
3. al rientro dal *maternity leave*, la possibilità per le professioniste di beneficiare di una maggiore flessibilità nello *smart working* rispetto a quanto ordinariamente previsto, in funzione delle specifiche esigenze; e
4. ai professionisti che diventano padri, un congedo di "**paternity leave**" della durata di **10 giorni lavorativi** da usufruire entro i primi cinque mesi dalla nascita/ingresso del/ della minore in famiglia.

L'introduzione del *paternity leave* ha dato seguito non solo alla volontà del management di introdurre delle misure volte a promuovere la



genitorialità condivisa ma anche alle richieste e alle esigenze dei giovani professionisti di Studio e neopapà.

Per i e le dipendenti, LCA ha adottato politiche integrative rispetto a quanto previsto dalla normativa vigente che prevedono appositi programmi di rientro graduale dopo i congedi con ampia facoltà di beneficiare del lavoro da remoto in accordo con la funzione HR e il team di riferimento, e contributi dedicati alle prime

necessità dopo la nascita.

Un'occasione di sostegno simbolico alla genitorialità è, infine, "Bimbi in ufficio", iniziativa ormai pluridecennale, che vede l'accoglienza presso gli uffici di Milano, Genova e Roma delle famiglie di collaboratori e collaboratrici. Nel 2025, in particolare nella caffetteria del LCA Building, l'evento era dedicato alla scoperta delle scienze, con esperimenti e giochi per tutte le età.

Principi di distribuzione degli utili

Si rinvia a *supra* Cap. 1, ¶2 "Un metodo innovativo di distribuzione degli utili".

4.3

Attrazione e retention

L'attrazione di giovani talenti è un elemento importante per la crescita di LCA, non solo a livello professionale ma anche di capitale umano. Generalmente, il primo incontro tra gli Studi Professionali e i futuri avvocati avviene nel contesto universitario, per questo cerchiamo di partecipare annualmente ai Career Day organizzati dai principali atenei italiani (in primis, Roma, Milano e Genova). Incontrando gli studenti di giurisprudenza, abbiamo modo di conoscere candidati e nuove risorse con cui intraprendere una possibile collaborazione e, allo stesso tempo, far conoscere LCA all'esterno, raccontando chi siamo e quali sono gli elementi che ci distinguono nel mercato degli studi professionali. Per gli studenti organizziamo, inoltre, esperienze formative utili per raccontare e far sperimentare loro concretamente la professione dell'Avvocato (simulazioni di negoziazioni e di operazioni di M&A, eventi in preparazione alla Moot Competition, ecc.).

Di frequente attiviamo, attraverso rapporti consolidati con gli atenei, periodi di stage con studenti del quarto e quinto anno con cui siamo entrati in contatto attraverso differenti canali, anche per tramite dei nostri professionisti che insegnano presso corsi universitari e/o di master, con possibilità di tramutare l'esperienza di

tirocinio in una collaborazione di lunga durata.

Non mancano, da ultimo, i tanti momenti di incontro extra-lavorativi che vengono organizzati in Studio e che possono essere il punto di inizio per una conoscenza con nuovi talenti: aperitivi, momenti di formazione come seminari e webinar aperti all'esterno, workshop dedicati al mondo "under35" sono occasioni che LCA organizza al fine di attrarre e ritenere validi professionisti.

Next Gen Lawyers Day

Nel 2025 lo Studio ha introdotto il Next Gen Lawyers Day, una giornata dedicata a celebrare il traguardo dell'abilitazione delle nuove avvocate e dei nuovi avvocati di LCA. L'iniziativa nasce con l'obiettivo di valorizzare un momento importante del percorso professionale, che rappresenta al tempo stesso un punto di arrivo e l'inizio di una nuova fase di crescita, responsabilità e sviluppo all'interno dello Studio.

In un contesto professionale in continua evoluzione – caratterizzato da trasformazioni tecnologiche, nuove sfide globali e da un rinnovato equilibrio tra vita professionale e personale – la giornata vuole essere anche un'occasione di riflessione sul ruolo delle nuove generazioni di professionisti, chiamate a raccogliere l'eredità



della professione e a contribuire attivamente alla costruzione del futuro dello Studio e della comunità legale.

Wellbeing e formazione (v. *infra*)

Ad esempio, l'implementazione di iniziative di welfare rappresenta un impegno concreto per favorire il benessere complessivo dei dipendenti e dei collaboratori, sostenendo l'equilibrio tra vita professionale e personale.

La formazione costituisce un ulteriore pilastro strategico: LCA intende ampliare l'accessibilità e l'efficacia dei programmi formativi, al fine di supportare la crescita professionale delle persone e rafforzarne le competenze in linea con le esigenze del mercato.

Supporto genitorialità (v. *supra*)

Sportello BD

È stato ampliato il perimetro delle attività di supporto del dipartimento BD, inizialmente rivolte esclusivamente ai soci e socie, estendendole progressivamente a professionisti e professioniste di tutte le seniority. Questo approccio ha consentito di offrire un accompagnamento più inclusivo e strutturato, attraverso attività di consulenza strategica, analisi mirate e condivisione di strumenti operativi, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi individuali e di studio.

L'iniziativa ha contribuito a rafforzare la cultura interna orientata alla crescita, valorizzando il contributo di ciascuna risorsa e favorendo un maggiore allineamento agli obiettivi complessivi dello Studio.

4.4

Formazione e sviluppo

GRI 404-1 | GRI 404-3 – VSME B10 - Workforce - Remuneration, collective bargaining and training

LCA Academy

Nel 2025, LCA consolida l'esperienza della **LCA Academy**, costituita nel 2024, attraverso l'organizzazione di **13 percorsi formativi**, per un totale di **92 incontri**, nel corso del **2025** di cui:

- 7 corsi giuridici dedicati alla formazione tecnico-giuridica, specialistica e di aggiornamento, che consentivano l'attribuzione di crediti formativi (CFU) per la formazione obbligatoria degli avvocati e delle avvocate. Tra i titoli dell'anno:
 - *Decidere con l'AI. Intelligenze artificiali e naturali nel diritto e profili di responsabilità deontologica*
 - *Le società a partecipazione pubblica*
 - *Operazioni di leveraged/acquisition financing: struttura e principali questioni legali*
 - *Novità in tema di fusione e scissione*
 - *Limitazioni al trasferimento delle partecipazioni sociali e opportunità nei patti di famiglia*
 - *L'inadempimento: responsabilità e onere della prova;*
- 3 incontri di deontologia dedicati all'aggiornamento in materia obbligatoria;
- 2 corsi dedicati alle soft skills in ambito giuridico; tra cui
 - *La scrittura giuridica*
 - *Tecniche e strategie di memorizzazione e apprendimento;*
- 1 percorso in 22 incontri di preparazione all'esame di abilitazione all'avvocatura, costruito in forma di laboratorio per la redazione di atti;
- 2 percorsi di soft skills dedicati ai collaboratori e alle collaboratrici aventi ad oggetto leadership, comunicazione strategica e gestione del team, e strutturati in 18 incontri

per managing e senior associate e 30 incontri per associate e mid-level associate (v. *infra* Cap. 4, §4, ¶ *Corsi di Leadership & Soft Skills*;

- 1 percorso di soft skills dedicato a soci e socie articolato in 10 incontri incentrato sulle tecniche di comunicazione.

Tutti i corsi di LCA Academy sono aperti alla partecipazione di avvocati e avvocate esterni/e – non solo LCA – del Foro di Milano e sono accreditati presso l'Ordine degli Avvocati di Milano e il CNF (Consiglio Nazionale Forense) consentendo così l'attribuzione di crediti formativi per la formazione professionale obbligatoria.



Formazione in materia di parità di genere e inclusione

Il team Diversity, Inclusion & Belonging di LCA promuove annualmente un programma di formazione dedicato ai temi della parità di genere e delle diversità.

Nel 2025, il programma formativo si è concentrato prettamente su temi legati alla disparità di genere ma con focus molto attuali e sentiti dalla popolazione di LCA, tra cui:

- i. ciclo di webinar dedicati ai temi dell'inclusione co-organizzati da ASLA Women ed LCA, con la partecipazione dei formatori e delle formatrici di **ValoreD**. I 3 webinar hanno trattato tematiche differenti tra cui:
 - *“Disabilità invisibili o invisibilizzate?”* (28 febbraio 2025)
 - *“Esiste ancora il gender gap?”* (22 maggio 2025)
 - *“Le differenze generazionali al lavoro”* (14 ottobre 2025)
- ii. la fruizione, da parte delle risorse del team di consulenza ESG, di corsi di alta formazione, quali il *“IV Corso trasversale Gli strumenti della parità di genere”* organizzato dall'Università degli Studi di Milano Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale (11 lezioni settimanali da ottobre a dicembre 2025, tenute da professoresse di diritto, filosofia e lingua);
- iii. il rinnovo del ciclo di incontri interni e informali denominato **DIB Circle** volto a favorire il confronto aperto tra tutte le risorse di LCA su temi di attualità legati al benessere organizzativo, alla valorizzazione delle persone e al senso di appartenenza. Gli incontri hanno approfondito, in particolare, il confronto generazionale e l'evoluzione del mondo del lavoro, i nuovi modelli relazionali, nonché le dinamiche sociali connesse a bias e (micro) discriminazioni e i divari di genere, contribuendo a diffondere una cultura inclusiva e consapevole, in linea con i principi di sostenibilità sociale. Questi nel dettaglio i temi dei 4 incontri:
 - *“Confronto generazionale – Come è cam-*

biato il mondo del lavoro” (26 marzo 2025)

- *“Confronto generazionale – Nuovi modelli relazionali e orientamenti affettivi”* (11 giugno 2025)
- *“Il rapporto tra dinamiche sociali, bias e (micro)discriminazioni - Formazione e prevenzione dei rischi correlati”* (9 ottobre 2025)
- *“Intersezionalità come principio cardine dei movimenti per l'inclusione”* (3 dicembre 2025). In tale occasione, è stato aperto un tavolo di confronto e dibattito con i colleghi che si occupano di contenzioso e arbitrato sul tema delle **nomine dei/delle presidenti dei tribunali arbitrali da parte del Consiglio arbitrale CAM**, un'analisi **gender-oriented** per valutare trend e fattori del “gender-gap”.

- iv. il ciclo di incontri **LCA Meets...** dedicati a raccontare le storie di successo di donne del nostro tempo, artiste, imprenditrici, alte dirigenti, che rappresentano esempi di empowerment femminile e di leadership al femminile; tra questi:

- la scienziata chimica e cosmetologa Barbara Poli, promotrice di una cosmetica libera dai condizionamenti di mercato ma che mette al centro la pelle
- la psicanalista e scrittrice Rita El Khayat che, intervistata da Camilla Ferrario di Will Media, ha presentato il suo libro *“Lo schiaffo. La memoria di una donna araba tra colonialismo e resistenza”* avente ad oggetto gli effetti sulla condizione delle donne della colonizzazione, prima, e del postcolonialismo nazionalista, poi, nelle terre del Sud Globale
- l'imprenditrice e figura di primo piano del management italiano, Dina Ravera – ingegnera elettronica – quale esempio di leadership femminile, con un percorso che spazia dalla consulenza strategica ai settori delle telecomunicazioni e della governance societaria, fino alla guida di un gruppo innovativo nel turismo tecnologico.



Giornata internazionale contro la violenza sulle donne

In occasione della Giornata internazionale contro la violenza maschile sulle donne, indetta nel 1999 dall'ONU e che ricorre ogni 25 novembre⁵, LCA organizza ogni anno un momento di riflessione e di confronto sul tema aderendo alle principali iniziative organizzate dalle varie istituzioni (tra cui, l'Ordine degli Avvocati di Milano e altre).

Nel 2024, LCA aveva promosso la partecipazione all'importante convegno organizzato presso l'Aula Magna del Palazzo di Giustizia di Milano in cui, a seguito della proiezione del lungometraggio *"Il Popolo delle Donne"* opera di Yuri Ancarani con protagonista la giurista e psicoterapeuta Marina Valcarenghi, era stato aperto un tavolo di confronto tra le principali istituzioni

⁵ La Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne è una ricorrenza istituita dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite, tramite la risoluzione numero 54/134 del 17 dicembre 1999 (*54/134. International Day for the Elimination of Violence against Women*). Nella risoluzione 54/134 del 17 dicembre 1999 viene precisato che si intende per violenza contro le donne "qualsiasi atto di violenza di genere che si traduca o possa provocare danni o sofferenze fisiche, sessuali o psicologiche alle donne, comprese le minacce di tali atti, la coercizione o privazione arbitraria della libertà, sia che avvengano nella vita pubblica che in quella privata". La violenza contro le donne è ritenuta una manifestazione delle "relazioni di potere storicamente ineguali" fra i sessi, uno dei "meccanismi sociali cruciali" di dominio e discriminazione con cui le donne vengono costrette in una posizione subordinata rispetto agli uomini per impedirne il loro avanzamento. L'Assemblea generale delle Nazioni Unite ha designato il 25 novembre come data della ricorrenza in ricordo delle tre attiviste politiche, le sorelle Mirabal (successivamente chiamate anche *Las Mariposas*) violentate, torturate e uccise simulando un incidente per ordine del dittatore Rafael Leónidas Trujillo.

forensi del Foro di Milano (Comitato Pari Opportunità dell'Ordine Avvocati di Milano, COA, Procura Generale presso la Corte D'appello di Milano, Presidente del Tribunale di Milano, Assessorato alla Famiglia, Solidarietà Sociale, Disabilità e Pari Opportunità della Regione Lombardia).

Nel 2025 (6 maggio), LCA ha portato la proiezione dell'opera di Yuri Ancarani presso il proprio auditorium per un talk intimo e appassionato sul tema grazie alla testimonianza diretta del regista Ancarani e della protagonista Marina Valcarenghi che da anni assiste psicologicamente in carcere uomini autori di violenza contro le donne.

In occasione del 25 novembre 2025, la Commissione *Diversity, Inclusion & Belonging* di LCA ha organizzato un evento, aperto anche al pubblico, dal titolo ***Doveva pensarci prima. Dalla Costituzione al Codice Rosso***, un momento di confronto dedicato al tema della prevenzione e del contrasto alla violenza di genere con l'obiettivo di affrontare il tema da punti di vista diversi, quello del diritto, dei media e delle istituzioni, cercando di capire le sfide reali di chi ogni giorno lavora per trasformare le leggi in tutela concreta e costruire una cultura fatta



di rispetto e responsabilità.

L'incontro ha visto gli interventi di due esperte della materia impegnate in settori diversi ma complementari, quello del diritto puro e quello della tutela sul territorio: **Irene Pellizzone**, professoressa associata di Diritto costituzionale e Delegata della Rettrice per la prevenzione del fenomeno della violenza di genere, Università degli Studi di Milano e **Francesca Acampa**, poliziotta del Commissariato PdS Busto Arsizio, sezione Ufficio Investigativo Fasce Deboli, moderate dal giornalista **Luca Dini**.

L'incontro ha aperto uno spazio di dialogo e ascolto utile a riflettere insieme su nuove prospettive e strategie di prevenzione di questo fenomeno.

Giornata contro i disturbi del comportamento alimentare

Tra le iniziative dedicate alla promozione del benessere, dell'inclusione e della responsabilità sociale, nel marzo 2025 lo Studio ha ospitato presso la sede di Milano l'evento "Corpi Liberi", organizzato da Lilac – Centro DCA e dall'iniziativa Peso Positivo dell'Associazione Famiglia Peppino Fumagalli.

La giornata, promossa in occasione della Giornata internazionale dedicata ai disturbi della nutrizione e dell'alimentazione, ha previsto talk, workshop e momenti di confronto con professionisti ed esperti del settore, con l'obiettivo di favorire una maggiore consapevolezza su queste tematiche e promuovere un dialogo aperto e informato.

Corsi di Leadership & Soft Skills

Nel corso del 2025, LCA Academy ha avviato un programma di **formazione sulle soft skills** rivolto alle figure senior (Senior e Managing Associate), con un corso pilota dal titolo "*Corsi di soft skills 2025 - Leadership, comunicazione strategica e gestione del team*", articolato in quattro incontri (2 ore ciascuno) e fruibile sia in presenza sia da remoto. L'iniziativa, progettata

anche sulla base delle esigenze espresse dai partecipanti e valutata *ex post* tramite appositi questionari, si inserisce nell'impegno di LCA per la valorizzazione del capitale umano, pro-

muovendo lo sviluppo delle competenze manageriali, il benessere organizzativo e modelli di lavoro inclusivi e sostenibili.

Dialoghi e iniziative culturali

LCA promuove momenti di confronto e approfondimento aperti alla comunità, con l'obiettivo di favorire il dialogo tra il diritto e altri ambiti del sapere, tra cui il giornalismo, lo sport, l'impresa e la cultura.

In questo contesto si inserisce il ciclo di incontri **Fuori Processo**, avviato nel 2023 su iniziativa del dipartimento di diritto penale, che ha visto tra i primi ospiti **Luca Sofri** e **Stefano Nazzi**. Il progetto si è sviluppato nel 2024 con ulteriori appuntamenti che hanno coinvolto, tra gli altri, **Daria Bignardi**, **Michele Padovano** e **Francesco Costa**, contribuendo a consolidare un approccio multidisciplinare e aperto al confronto sui temi della giustizia, della responsabilità e della narrazione.

Nel 2025 lo Studio ha proseguito questo percorso attraverso una serie di iniziative che hanno coinvolto ospiti provenienti da ambiti differenti, creando occasioni di riflessione su temi quali responsabilità individuale, bene comune, sport e impatto sociale, nonché sulle dinamiche economiche e finanziarie contemporanee.

Tra queste, si segnalano incontri dedicati alla presentazione di opere e progetti editoriali, tra cui il libro *"Nessuno basta a se stesso. Perché abbiamo bisogno del bene comune"* di **Enzo Manes**, e *"Volevo essere Robin. Il mio viaggio fino a qui"* di **Pippo Ricci**, presentato in dialogo con **Francesco Costa** e **Federico Venturi Ferriolo**, che hanno offerto spunti di riflessione sui temi della collettività, della responsabilità e del



percorso personale e professionale.

Lo Studio ha inoltre ospitato la presentazione della terza stagione del podcast *Mele Marce*, realizzato in collaborazione con **Will Media**, con la partecipazione di **Riccardo Haupt** e **Raffaele Coriglione**, insieme ad alcuni professionisti dello Studio, dedicata all'analisi di crisi sistemiche e responsabilità diffuse nei contesti economici e finanziari.

Accanto a queste iniziative, sono stati organizzati momenti di approfondimento interno, parte di LCA Academy (v. *infra*), rivolti ai professionisti dello Studio, tra cui un seminario sulla scrittura giuridica tenuto da **Gianrico Carofiglio**, volto a rafforzare la qualità della comunicazione pro-

fessionale e la consapevolezza nell'utilizzo del linguaggio.

Nel corso dell'anno sono stati inoltre avviati nuovi format di incontro informale, **colazioni** in LCA con ospiti esterni promosse presso le sedi di Genova e Roma, con l'obiettivo di favorire occasioni di networking, confronto e condivisione tra professionisti/i, clienti e interlocutori esterni in un contesto più agile e partecipativo.

Attraverso queste iniziative, LCA conferma il proprio impegno nel promuovere un dialogo aperto con la comunità e nel valorizzare la contaminazione tra competenze giuridiche e altri ambiti del sapere.



Formazione tecnica per staff

Per sostenere la crescita professionale e lo sviluppo delle competenze strategiche, LCA ha realizzato specifici percorsi formativi mirati a rafforzare le capacità di alcuni/e dipendenti che ricoprono posizioni chiave, ad esempio:

- i. Formazione per la Responsabile Eventi:** è stato avviato un programma di aggiornamento focalizzato sull'organizzazione e gestione di eventi complessi, volto a consolidare le competenze tecniche e manageriali necessarie per coordinare iniziative di alto profilo.
- ii. Formazione per l'IT manager:** il dipendente ha partecipato all'Executive Master in Cybersecurity e Data Protection, un percorso formativo innovativo e orientato alla pratica, progettato per rispondere alla crescente esigenza di professionisti capaci di prevenire i cyber attacchi e di promuovere in azienda una solida cultura della sicurezza. Il corso approfondisce l'adozione di processi operativi conformi alle best practice internazionali e agli obblighi normativi vigenti. Questo master si aggiunge al percorso formativo, avviato in precedente, sull'applicazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali.
- iii. Formazione per Business Development Specialist in ambito formazione gare e appalti:** il dipendente ha seguito un Master sugli appalti pubblici, finalizzato a sviluppare competenze specialistiche nella gestione delle gare d'appalto. Il percorso ha fornito strumenti operativi per affrontare tutte le fasi della gara, nel rispetto del Codice dei Contratti Pubblici e della normativa vigente, e ha contribuito alla preparazione per l'Esame di Certificazione delle Competenze riconosciuto dal mercato.
- iv. Formazione tecnica in materia di accessibilità digitale:** in occasione dell'implementazione dell'okWidget (v. *infra* Cap.4, §5 Diversità e pari opportunità, ¶ *Accessibilità digitale*), è stata erogata una formazione specifica alla funzione marketing e al ser-

vice provider del sito LCA espressamente dedicata all'accessibilità digitale e volta a comprendere le funzionalità del nuovo strumento e progressivamente implementare le azioni necessarie a rendere il sito sempre più accessibile a tutte le persone, in particolare per chi presenta disabilità visive, motorie o cognitive.

- v. Formazione team marketing 2025 OKR:** Nel corso del 2025, lo Studio ha promosso la partecipazione a un percorso formativo dedicato alla metodologia OKR (Objectives and Key Results), con l'obiettivo di rafforzare la capacità di definire e monitorare obiettivi strategici in modo strutturato e condiviso. Il corso ha coinvolto diverse figure professionali, favorendo l'allineamento tra visione strategica e attività operative. Attraverso un approccio pratico, i e le partecipanti hanno acquisito strumenti utili per migliorare la pianificazione, la misurazione dei risultati e la collaborazione tra team. L'iniziativa ha contribuito a diffondere una cultura orientata alla performance e al miglioramento continuo. La formazione rappresenta un primo passo verso l'adozione sistematica degli OKR nei processi organizzativi dello Studio.
- vi. Formazione MOPI (Marketing e Organizzazione degli Studi Professionali):** Nel corso dell'anno, lo Studio ha promosso la partecipazione di alcune figure del team marketing e comunicazione alle iniziative formative organizzate da MOPI, associazione di riferimento per i professionisti e le professioniste attivi nell'ambito del marketing, della comunicazione e dell'organizzazione degli studi professionali. Attraverso workshop, webinar e momenti di confronto, le persone partecipanti hanno avuto l'opportunità di approfondire tematiche attuali e strategiche, quali l'innovazione nel marketing legale, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi di comunicazione, l'employer branding e la gestione della reputazione. La partecipazione alle attività MOPI favorisce lo scambio di esperienze e best practice

con altre realtà del settore, contribuendo al rafforzamento delle competenze trasversali e allo sviluppo di una visione più ampia e aggiornata delle dinamiche del mercato legale. L'iniziativa si inserisce in un più ampio percorso di crescita professionale volto a consolidare il posizionamento dello Studio e a promuovere una cultura organizzativa orientata all'innovazione e alla collaborazione.

Inoltre, LCA promuove percorsi di aggiornamento professionale mirati al rafforzamento

delle competenze operative delle risorse di staff e business services. Sono previsti:

- corsi di Excel e inglese per il personale di segreteria;
- corsi di inglese per le receptionist;
- corsi di Excel per l'area amministrativa.

Tali iniziative sono finalizzate a supportare l'efficienza organizzativa e a favorire la crescita professionale delle persone.

4.5

Diversità e pari opportunità

GRI 405

Ad oggi, LCA si è distinto nel panorama legale per essere uno Studio all'avanguardia sotto il profilo della gestione delle risorse e la promozione di eque opportunità di crescita per tutte e tutti, tanto come professioniste e professionisti, quanto come dipendenti. Questo perché LCA

crede in una cultura fondata sul rispetto della diversità sotto ogni possibile profilo. Crediamo anche che un approccio valorizzante e costruttivo rispetto alle diversità di ciascuna/o debba essere implementato nelle attività quotidiane e non solo a parole.

Certificazione di parità di genere

Nel 2025, LCA è tra le primissime organizzazioni a rinnovare per un ulteriore triennio la **certificazione della parità di genere**, ottenuta nel 2022 come primo studio legale in Italia e tra le prime tre realtà in assoluto.

Il rinnovo della certificazione ha visto LCA impegnata in una importante produzione di nuova documentazione interna ai sensi della Prassi di Riferimento UNI 125:2022, tra cui in particolare si segnala:

- la stesura della nuova "*Policy raccolta feedback interni*", adottata nel maggio 2025, che disciplina il sistema di raccolta dei feedback con l'obiettivo di garantire a tutte le risorse la possibilità di esprimere, in modo libero e consapevole, le proprie opinioni su tematiche rilevanti e strategiche e che defi-

nisce gli strumenti attraverso cui LCA rileva impressioni, percezioni e contributi delle proprie persone;

- la revisione e l'aggiornamento della "*Procedura di gestione delle segnalazioni*" (v. *supra* Cap. 2, §3 Strumenti per una governance etica, ¶ *Indagini di clima e segnalazioni*);
- la revisione della Procedura "*Processi di selezione*" delle risorse, adottata nel gennaio 2022, volta a garantire processi di selezioni equi, oggettivi e non discriminatori, e che ha integrato il preesistente vademecum per la conduzione di colloqui inclusivi;
- l'elaborazione della "*Policy onboarding e offboarding*", anch'essa adottata nel maggio 2025, che disciplina i processi di ingresso e di uscita dallo Studio;

- l'aggiornamento del “*Processo di Performance review*” che riassume i principali step previsti dal processo annuale di valutazione della performance.

Per maggiori dettagli sulle singole procedure si veda Capitolo 4, §Le persone di LCA, ¶ *Selezione, onboarding e offboarding*.

Tra le iniziative di carattere culturale volte a diffondere consapevolezza sui temi della parità di genere abbiamo realizzato:

- a. un programma di **formazione continua** su base annuale finanziato da apposito budget assegnato dallo Studio al team Diversity, Inclusion & Belonging (v. *supra* Cap. 4, §4 Formazione e sviluppo, ¶ “*Formazione in materia di parità di genere e inclusione*”);
- b. la messa a disposizione nei servizi igienici delle tre sedi di **assorbenti** mestruali ipoallergenici, biodegradabili e realizzati al 100%

in cotone organico certificato, unitamente alla possibilità di usufruire di un Voucher Sconto per acquisti personali (v. anche *supra* Cap 4, §2 Politiche retributive e distribuzione degli utili, ¶ *Benefit per dipendenti e risorse*);

- c. l'adeguamento del sito web di LCA agli standard europei sull'accessibilità digitale (v. *supra* Cap 4, §4 Formazione e sviluppo, ¶ *Accessibilità Digitale*);
- d. **comunicazioni ricorrenti** in occasioni di giornate internazionali (8 marzo – Giornata internazionale dei diritti della donna; 25 novembre – Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne; 3 dicembre – Giornata internazionale delle persone con disabilità) e non solo; e
- e. l'inaugurazione della **sezione diversity&inclusion** nella **biblioteca** di LCA.

Promuovere la diversità al di fuori del proprio contesto

Promuoviamo le pari opportunità anche al di fuori del nostro contesto lavorativo grazie alla presenza significativa del nostro team Diversity, Inclusion & Belonging (e non solo!) a convegni, tavole rotonde, talk e docenze. Fra gli highlights dell'ultimo anno:

- a. l'assistenza alla docenza (co-docenza) al seminario di Legal Design introdotto, dal 2021, nel calendario della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore;
- b. la partecipazione (in duplice veste come speaker dell'avvocata Alessia Placchi, anche componente del CPO dell'Ordine di Milano e come intervistato del nostro fondatore avv. Giovanni Lega) al convegno “*Oltre l'8 marzo – Dalla parità dei diritti al riconoscimento del valore delle differenze. Il CPO intervista voci dalla giustizia e dalla società civile*” organizzato dal Comitato per le Pari Opportunità (CPO) dell'Ordine degli Avvocati di Milano;
- c. la partecipazione come relatrice al Convegno ABI “D&I IN FINANCE 2025” (12 e 13 marzo 2025) presso l'Auditorium Bezzi Ban-

co BPM, Milano;

- d. la docenza nella lezione 5 al Master in ESG Leadership Edizione Esclusiva 2025 organizzato da TopLegal Academy;
- e. la partecipazione come speaker al convegno del 26 maggio 2025 organizzato dal Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati dei Milano “*Pari Opportunità: non dire queste parole*” dedicato ai profili giuridici e deontologici dell'utilizzo di un linguaggio rispettoso, corretto e inclusivo nei social media, nella pubblicità e comunicazione istituzionale e nel linguaggio giuridico;
- f. la mentorship del 5 giugno 2025 nel programma *Fempreneurs*, un programma gratuito dedicato alle donne che desiderano entrare nel mondo dell'impresa, organizzata da Scuola Isola (Catania) con il supporto della U.S. Mission Italy;
- g. la presenza nel neocostituito network “*Women in Venture Capital (VC)*” finalizzato a valorizzare la presenza delle professioniste donne nel mondo del venture capital e la

partecipazione al panel del 23 giugno 2025 dedicato ai profili di genere e ai bias connessi all'imprenditoria femminile e all'apertura di start-up da parte delle donne;

- h. la partecipazione come speaker al convegno del 18 novembre 2025 "*L'orientamento sessuale, l'identità di genere, le caratteristiche di sesso*" organizzato dal Comitato per le Pari Opportunità (CPO) dell'Ordine degli Avvocati di Milano;
- i. la presenza al primo incontro dell'OSSERVATORIO D&I IN FINANCE 2025-2026 del 18 novembre 2025 dal titolo *Multidiversità, Innovazione e Business*;
- j. la partecipazione come speaker al convegno del 2 dicembre 2025 "*I diritti della persona con disabilità. Dalla Convenzione ONU alla riforma per le persone con disabilità*" organizzato dal Comitato per le Pari Opportunità (CPO) dell'Ordine degli Avvocati di Milano;
- k. ruolo di mentor ricoperto da alcune professioniste di LCA nel contesto del Proget-

to Mentorship Milano (II Edizione), vale a dire il progetto di empowerment femminile del Patto per il Lavoro di Milano (lanciato dall'Assessorato alle Politiche del Lavoro e allo Sviluppo Economico del Comune) teso a offrire a ciascuna delle 290 ragazze (18-30 anni) candidatesi un percorso di affiancamento della durata di 6 mesi (gennaio/luglio 2025) con una donna ('mentor') in posizione apicale del mondo dell'impresa, delle istituzioni, della cultura e delle professioni;

- l. erogazione di formazione specifica a clienti e stakeholder in materia di PdR 125:2022 e normativa delle pari opportunità, discriminazioni e fattori di rischio, prevenzione nei luoghi di lavoro;
- m. presenza all'interno di ASLA Women, Inclusione Donna e Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati di Milano.
- n. co-organizzazione all'interno del team WE women & enterprise dell'ICCF dell'evento "Donne in Gioco" tenutosi il 12 settembre 2025.

Identità di genere e orientamento affettivo

La valorizzazione delle diversità in campo di identità di genere e orientamento sessuale viene perseguita attraverso (i) policy di inclusione e di accesso allo Studio a persone di qualunque orientamento sessuale e (ii) attività di sensibilizzazione e di divulgazione finalizzate a creare una cultura del rispetto e contrastare i bias inconsci legati al tema dell'identità di genere e dell'orientamento sessuale; e (iii) iniziative volte a manifestare il proprio sostegno rispetto alla tutela dei diritti della comunità LGBTQIA+ (tra cui, adesioni ad associazioni, partecipazione al Milano Pride).

LCA aderisce a **PARKS – Liberi e Uguali**, un'organizzazione senza scopo di lucro, che racco-

glie datori di lavoro in tutti i settori con l'obiettivo di aiutare le aziende partner a comprendere e cogliere al massimo le opportunità commerciali derivanti dallo sviluppo di strategie e buone pratiche che rispettano la diversità.

Nel 2025, ASLA di cui LCA è da sempre membro attivo e promotore di iniziative, ha istituito il **Tavolo di Lavoro per i Diritti LGBTQIA+** con lo scopo di indagare la percezione dei temi legati all'orientamento affettivo e sessuale all'interno degli studi membri e promuovere buone pratiche attraverso sensibilizzazione e formazione specialistica. LCA ha aderito al Tavolo di Lavoro⁶ con un nutrito numero di professionisti e professioniste.

⁶ I tavoli di lavoro ASLA (Associazione Studi Legali Associati) sono gruppi di confronto e approfondimento composti da professionisti e professioniste degli Studi membri su temi giuridici, organizzativi e di innovazione, come la Corporate Compliance, l'antitrust, gli arbitrati. Le iniziative includono tavole rotonde incentrate su sfide attuali del settore.

Accessibilità Digitale

LCA si è volontariamente adeguata agli standard europei in materia di **accessibilità digitale**⁷.

Dopo una valutazione completa dell'accessibilità del sito www.lcalex.it, con il supporto di okACCEDO (provider software specializzato in tool di accessibilità digitale), è stata pubblicata la **Dichiarazione di Accessibilità** e implementato l'okWidget, uno strumento che migliora la fruibilità del sito per tutte le persone, in particolare per chi presenta disabilità visive, motorie o cognitive.

In particolare, il widget – accessibile tramite l'icona dedicata  in basso a sinistra in ogni pagina del sito – offre, tra le varie funzionalità:

- lettore vocale dei contenuti;

- regolazione del contrasto, dimensione del testo e interlinea;
- blocco delle animazioni;
- cursore ingrandito;
- dizionario/tooltip per termini complessi;
- navigazione da tastiera ottimizzata;
- descrizione automatica delle immagini.

L'iniziativa, accompagnata da interventi tecnologici e da attività formative sia interne (marketing) che esterne (gestore del sito)⁸, riflette l'impegno di LCA a promuovere inclusione, pari accesso ai servizi digitali e innovazione responsabile, in linea con i principi di sostenibilità sociale e governance.

Disturbi Specifici di Apprendimento (DSA)

LCA è all'avanguardia nell'inserimento e nell'empowerment delle persone con Disturbi Specifici di Apprendimento (DSA).

I nostri professionisti e le nostre professioniste

si impegnano quotidianamente per fornire consulenza a persone e famiglie con esigenze di integrazione all'interno dei contesti scolastici e lavorativi.

Prevenzione di episodi di discriminazione, abusi, molestie e mobbing

Abbiamo istituito un presidio interno, la Commissione Diversity, Inclusion and Belonging, che ha compito – con proprio budget – di realizzare le attività interne e contribuire allo sviluppo di una cultura sempre più attenta e inclusiva in LCA.

Attuiamo un attento monitoraggio di comportamenti non rispettosi e/o discriminatori. Per tale ragione, abbiamo implementato una procedura

interna finalizzata a raccogliere, tramite un apposito canale di segnalazione (v. *supra* Cap. 2, § Strumenti per una governance etica, ¶ *Indagini di clima e segnalazioni*) e in forma assolutamente anonima, eventuali segnalazioni di casi di discriminazione/non inclusività vissuti in Studio. Nel 2025, come negli anni precedenti, non sono arrivate segnalazioni.

⁷ L'obiettivo dell'accessibilità digitale rientra in una precisa strategia europea (2021 – 2030) volta a garantire una maggiore inclusività nel mercato interno e a promuovere i diritti delle persone con disabilità. I principali riferimenti normativi sono:

a. la Direttiva (UE) 2016/2102 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici, recepita in Italia con la cosiddetta Legge Stanca (L. 4/2004 e D.Lgs. 106/2018); e

b. la Direttiva (UE) 2019/882, conosciuta come *European Accessibility Act*, recepita in Italia con il D.Lgs. n. 82/2022 (che si applica a produttori, importatori, distributori di prodotti hardware con sistemi operativi, dispositivi per le comunicazioni elettroniche, prestatori di servizi digitali quali e-commerce, telecomunicazioni, accesso a contenuti audiovisivi, ecc.).

⁸ v. *supra* Cap.4, §4 Formazione e sviluppo, ¶ *Formazione tecnica per staff*.

4.6

Salute e sicurezza sul lavoro

GRI 403 – VSME B9 - Workforce - Health & Safety

Politiche e gestione della salute e sicurezza (GRI 403-1 e GRI 403-7)

In materia di salute e sicurezza sul lavoro, LCA ottempera alle prescrizioni previste dal Decreto legislativo n. 81/2008⁹ anche noto come Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro.

In particolare, LCA in qualità di datore di lavoro assicura:

- la valutazione dei rischi presenti nell'ambiente di lavoro e la conseguente redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR);
- la fornitura dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), ove necessari;
- la formazione dei dipendenti sui temi di salute e sicurezza, così da garantire la consapevolezza e l'adozione di comportamenti

adeguati.

Pur non essendo presente un sistema di gestione della sicurezza certificato (es. ISO 45001), LCA ha identificato come principali fattori di rischio quelli tipicamente legati alle attività di ufficio (ad esempio postura prolungata, uso intensivo di videotermini, microclima, stress lavoro-correlato).

Per prevenire e mitigare tali rischi, sono state adottate misure di tutela specifiche, tra cui lo svolgimento di visite mediche periodiche a cura del medico competente, al fine di monitorare lo stato di salute dei lavoratori e delle lavoratrici e garantire un ambiente di lavoro sicuro e conforme agli standard normativi.

Formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento delle risorse

(GRI 403-3, GRI 403-4, GRI 403 – 5, GRI 403-6)

Nel 2025, LCA ha garantito ai propri e alle proprie dipendenti la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro, coinvolgendo complessivamente 16 risorse (una in più rispetto all'anno precedente). La formazione si è svolta con una figura RSPP che ha condiviso con addetti le misure di sicurezza e piano di emergenza.

Ad oggi, all'interno dell'organizzazione non è previsto un comitato per la sicurezza che coinvolga direttamente le risorse. Tuttavia, a integrazione di quanto previsto dalla normativa vigente, LCA ha realizzato momenti di confronto strutturati: annualmente si svolge la riunione

periodica di sicurezza, che coinvolge il datore di lavoro, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), il medico competente e il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). Questo appuntamento rappresenta un'occasione per monitorare l'efficacia delle misure adottate, condividere eventuali criticità e definire azioni migliorative a tutela del benessere organizzativo.

Non sono invece stati attivati percorsi formativi aggiuntivi e specifici su particolari rischi, né iniziative che abbiano coinvolto terze parti o contractor con cui l'organizzazione collabora.

⁹ DECRETO LEGISLATIVO 9 aprile 2008, n. 81 - Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Monitoraggio e performance della salute e sicurezza (GRI 403-2 e GRI 403-9)

A conferma dell'attenzione posta dall'organizzazione nella tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici, il tasso di infortuni

si è ridotto rispetto al 2024. Nel 2025, non si è registrato alcun caso di infortunio sul lavoro.





Stakeholder, comunità e territorio

- 5.1 Gli stakeholder di LCA
- 5.2 Supporto attivo ad associazioni e fondazioni
- 5.3 Rapporti con la comunità e il territorio
- 5.4 Catena del valore sostenibile

5.1

Gli stakeholder di LCA

Secondo quanto definito dagli Standard GRI, gli stakeholder sono tutti gli enti o persone fisiche che possono “ragionevolmente essere influenzati in modo significativo dalle attività, i prodotti e i servizi dell’organizzazione o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell’organizzazione di attuare con successo le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi”.

Abbiamo così individuato i nostri principali stakeholder: le **persone** di LCA (dipendenti, professionisti e professioniste, soci e management) che rappresentano la nostra identità professionale e culturale, **clienti e controparti** con cui costruiamo ogni giorno percorsi di consulenza legale orientati all’innovazione e alla sostenibilità, **fornitori** fondamentali per garantire efficienza operativa e standard elevati di sicurezza e qualità, **associazioni di categoria, ordini professionali e organismi istituzionali** con cui operiamo e dialoghiamo sulle evoluzioni normative, e gli **istituti finanziari**.

Tra i principali servizi forniti da partner esterni figurano:

- **forniture informatiche e tecnologiche**, in linea con le policy di cybersecurity e risparmio energetico;
- **servizi logistici e facility management** con sistemi di raccolta differenziata e smaltimento RAEE certificato;
- **servizi di catering e pausa pranzo attente alla sostenibilità**, utilizzando forniture biodegradabili e, ove possibile, riutilizzabili, facendo attenzione al corretto smaltimento o riciclo delle stesse;
- **forniture di materiali d’ufficio riciclati e toner rigenerati**, in coerenza con la policy di riduzione degli sprechi e con l’adozione di software di stampa controllata (PaperCut).

L’attenzione al rapporto con i nostri stakeholder è per noi una priorità. Le persone di LCA sono la risorsa fondamentale per il successo del nostro

studio legale. Favoriamo un ambiente di lavoro inclusivo, che valorizza le differenze e promuove un equilibrio tra vita professionale e personale, dove ogni individuo ha le stesse opportunità di crescita e benessere. Riconosciamo il valore e il potenziale dei e delle giovani studenti universitarie come stakeholder importanti nel nostro Studio. Cerchiamo il loro coinvolgimento attraverso varie iniziative volte a promuovere la loro formazione, lo sviluppo professionale e la comprensione delle dinamiche del settore legale.

Per quanto riguarda i nostri clienti, LCA si impegna a fornire servizi legali di alta qualità, con un’attenzione particolare alla soddisfazione del cliente e alla consulenza legale etica. Manteniamo un dialogo aperto per comprendere le loro esigenze e garantire che i nostri servizi rispondano alle loro aspettative.

Collaboriamo con i nostri fornitori prediligendo chi ha a cuore i temi di sostenibilità e si impegna nel rispettarla (v. *infra* Cap. 5, ¶4 “*Catena di fornitura e criteri di selezione*”). Abbiamo in programma l’adozione di policy specifiche che ci permettano di valutare e monitorare la nostra catena del valore in base a criteri di sostenibilità, etici, ambientali e sociali.

Lo Studio ha avviato un percorso strutturato di valutazione delle proprie performance ESG attraverso le piattaforme **Open-es** e **Synesgy**, con l’obiettivo di monitorare in modo sistematico gli aspetti ambientali, sociali e di governance. In particolare, tramite Synesgy, lo Studio ha ottenuto uno score ESG pari a “B – Buono”, indicativo di un livello di sostenibilità in linea con le best practice di riferimento. Questi strumenti consentono di analizzare le performance, confrontarle con benchmark di mercato e individuare aree di miglioramento. La partecipazione alle due piattaforme rafforza la trasparenza nei confronti degli stakeholder e supporta un percorso di crescita responsabile. I rating e le valutazioni ottenute rappresentano inoltre una base concreta per orientare le future iniziative ESG dello Studio.

ASLA

LCA rappresenta gli interessi dei propri stakeholder anche attraverso l'adesione e la partecipazione attiva ad associazioni professionali e di settore.

Ne è esempio emblematico l'adesione ad **ASLA - Associazione degli Studi Legali Associati** fondata e presieduta dal Managing Partner di LCA dal 2003, e che raduna i più importanti studi legali associati presenti in Italia. ASLA è l'associazione italiana di riferimento per gli studi legali associati strutturati e, dalla sua nascita, tutela le istanze di avvocati, avvocate e praticanti che operano nelle realtà degli studi legali di grandi dimensioni e strutturati in forma associata e rappresenta per tutto il mondo forense un esempio di approccio innovativo alla professione.

Come parte di ASLA e di ASLAWomen (la realtà votata alla tutela del mondo dell'avvocatura femminile e al suo sviluppo), abbiamo contribuito ad avviare diverse iniziative rilevanti per l'avvocatura, tra cui la partecipazione ai **tavoli tecnici sulle prassi di settore UNI Ente di Normazione Italiano**¹⁰. In tal senso, ASLA si è fatta promotrice di alcuni gruppi di lavoro che coinvolgono, oltre alla stessa, professionisti/e (avvocati/e e commercialisti/e) e rappresentanti della Cassa Avvocati, con lo scopo di creare prassi o norme tecniche¹¹ che forniscono linee guida, raccomandazioni o buone pratiche su un determinato tema, sviluppato in collaborazione con enti pubblici, privati o associazioni. Il focus, in particolare, riguarda i temi della sostenibilità, dell'inclusione, del benessere di professionisti e professioniste, anche al fine della valorizzazione delle "differenze", della deontologia e del rapporto con i clienti, le istituzioni e tutti gli stakeholder.

Negli anni, LCA ha contribuito attivamente alla stesura dei seguenti documenti UNI:

- **Prassi di Riferimento (PdR) UNI 125:2022** che definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere;
- **Norma Tecnica UNI 11871:** per Studi professionali di Avvocati e Dottori Commercialisti concernente i principi organizzativi e la gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore.
- **PDR 180:2025 – VIGe:** nel 2025 ASLA è stata tra le associazioni promotrici di un nuovo Tavolo Tecnico UNI (Ente di Normazione Italiano) per l'elaborazione e la pubblicazione di una nuova **Prassi di Riferimento UNI/PdR1 180/2025 sulla Valutazione di Impatto di Genere (VIG) delle misure legislative e dei programmi di investimento ex-ante ed ex-post (spesa)**. La UNI/PdR 180/2025 è uno strumento strategico per integrare la prospettiva di genere nelle decisioni pubbliche, pensato per guidare le Pubbliche Amministrazioni (PA) nella valutazione preventiva e successiva di politiche, programmi e investimenti in termini di impatto su donne e uomini. Fornisce raccomandazioni e requisiti per l'adozione di **indicatori prestazionali (KPI) inerenti alla Valutazione di Impatto di Genere (VIG) ex ante ed ex post** di Progetti di investimento e misure legislative.
La UNI/PdR 180/2025 si applica a enti locali con oltre 5.000 abitanti; enti pubblici territoriali (i.e. Regioni, Province, ecc.) e non territoriali (i.e., INPS, ASL, Direzioni sanitarie pubbliche, etc), enti e società controllate e partecipate che siano titolari o beneficia-

¹⁰ <https://www.uni.com/>

¹¹ Una UNI/PdR (Prassi di Riferimento) è un documento tecnico pubblicato da UNI (Ente Italiano di Normazione), frutto di un accordo tra UNI e uno o più stakeholder (ministeri, associazioni, aziende, ecc.), che ha lo scopo di diffondere pratiche condivise in settori dove non esistono ancora norme ufficiali; può e viene generalmente utilizzata come riferimento volontario o come base per certificazioni, bandi o regolamenti; può costituire una base per la futura normazione. Le norme tecniche UNI sono sempre documenti volontari che definiscono le caratteristiche tecniche, prestazionali e di sicurezza di prodotti, processi e servizi, fungendo da standard di qualità nel settore industriale, commerciale e del terziario, spesso integrandosi con normative europee (EN) e internazionali (ISO). Possono diventare cogenti (obbligatorie) quando richiamate esplicitamente da leggi, decreti o regolamenti.

ri/attuatori di programmi di investimento e interventi comunque finanziati.

Sarebbe riduttivo includere in poche pagine tutto il lavoro di ASLA. Dal tavolo con Cassa Forense per le proposte sul cd. double dip, ai

Quaderni, alle attività di beneficenza e di formazione, al dialogo costante con le istituzioni, l'attività di questi anni è stata instancabile e sempre votata al miglioramento di una professione che, a dispetto delle apparenze, è in continua evoluzione.

Comitato Pari Opportunità dell'ordine degli Avvocati di Milano

Negli ultimi 10 anni, LCA è stato presente nelle istituzioni forensi e, in particolare, nel **Comitato Pari Opportunità (CPO) dell'Ordine degli Avvocati di Milano** attraverso l'avvocata Elena Felici che ha ricoperto la carica per due mandati, poi succeduta dall'avvocata Alessia Placchi (entrambe del team ESG di Studio) nelle elezioni del settembre 2023. I Comitati Pari Opportunità, istituiti presso ciascun Consiglio dell'Ordine, sono stati resi obbligatori dalla Legge n. 247/2021 sulla nuova disciplina della professione forense che ne ha altresì previsto la natura di organo "elettivo" e non più di organo costituito per cooptazione. Il Comitato Pari

Opportunità del Foro di Milano è composto da avvocate/i iscritte/i agli Albi degli Avvocati di Milano e dura in carica quattro anni. Esso si occupa di promuovere le politiche di pari opportunità nell'accesso, nella formazione e qualificazione professionale, prevenire, contrastare e rimuovere i comportamenti discriminatori sul genere e su qualsivoglia altra ragione e ogni ostacolo che limiti di diritto e di fatto la parità e l'uguaglianza sostanziale nello svolgimento della professione forense, e vigilare sulla corretta e concreta applicazione dei principi e delle disposizioni della Legge professionale forense (n. 247/2012).

5.2

Supporto attivo ad associazioni e fondazioni

GRI 2-6

Siamo orgogliosamente coinvolti in numerose associazioni e fondazioni, sostenendo iniziative sociali, culturali e sportive attraverso donazioni e sponsorizzazioni.

Nel corso dell'anno, il nostro impegno complessivo ha superato i **175.000 euro**, tra contributi a enti non profit e sponsorizzazioni sportive. Questa cifra rappresenta circa lo **0,9% dell'utile ante imposte**, un livello di investimento in linea con la media delle grandi imprese europee che adottano gli standard internazionali CECP/B4SI (circa 0,9%).

Queste alcune fra le iniziative che abbiamo sostenuto, in ordine alfabetico e non di importanza.

Accademia delle Arti e del Disegno

Sponsorizzazione del restauro del Dio Fluviale di Michelangelo, che torna dopo decenni all'Accademia delle Arti del Disegno di Firenze.

Agorà 97 / I bindun-Girovaghi della solidarietà

Abbiamo partecipato ad alcune aste ed eventi dell'associazione, che si occupa di aiutare e sostenere le persone che soffrono e sono a rischio di emarginazione, non solo fornendo un supporto economico ma anche assicurando la partecipazione sociale ed il contatto umano.

AIRC

Lo Studio è partner di lungo corso di AIRC. Fra le varie iniziative, la partecipazione alla "Serata



con la ricerca” con fundraising dedicato, l’acquisto delle arance della salute, oltre alla partecipazione a numerosi eventi organizzati per raccolta fondi.

Amici del Museo Poldi Pezzoli di Milano

Abbiamo sostenuto il Museo partecipando nel 2022 alla cena di gala per il progetto di illuminazione dello Scalone antico con un concerto de LaFil e, nel 2023, contribuendo alla sponsorizzazione dell’assistenza storico-artistica e alla serata “Gli Uomini e le Donne che fanno grande Milano”, supportando il concerto della World Youth Orchestra a favore dei lavori di rinnovamento.

Sia nel 2024 che nel 2025 abbiamo sostenuto la cena “La Dama D’Argento”, i cui fondi hanno consentito al Museo di effettuare diverse opere di restauro e riallestimento.

Andrea Bocelli Foundation

Siamo partner della Fondazione Bocelli, la Fondazione nata per il volere di Andrea Bocelli e votata all’offerta di opportunità di lavoro a persone in condizioni di povertà ed esclusione sociale. Sosteniamo la Fondazione anche fornendo le

nostre competenze giuridiche pro bono.

Associazione Italiana Dislessia

Assistiamo l’Associazione Italiana Dislessia nella redazione di raccomandazioni, pareri e note dirette alle commissioni parlamentari, ministeriali e alle amministrazioni locali, impegnate a legiferare in materia di DSA.

Offriamo inoltre supporto anche in relazione agli adempimenti connessi alle attività associative, nonché nelle materie del diritto amministrativo, del lavoro, contrattuale, scolastico e di terzo settore. Interveniamo con i nostri professionisti nelle scuole e nelle università interessate.

Dynamo Camp

Abbiamo partecipato alla cena di gala organizzata dalla Fondazione, che si occupa di offrire gratuitamente programmi di Terapia Ricreativa a minori affetti da patologie gravi o croniche, disturbi del neurosviluppo o condizioni di disabilità. Le attività si svolgono presso Dynamo Camp, in Toscana, e nei Dynamo City Camp in alcune delle principali città del territorio nazionale, du-

rante l'estate o lungo l'intero arco dell'anno.

Fondazione Arché

Supportiamo da svariati anni la Fondazione Arché, il cui scopo è accompagnare bambini e famiglie vulnerabili nella costruzione dell'autonomia sociale, abitativa e lavorativa con servizi di supporto. Abbiamo scelto di devolvere a loro il raccolto di 12 staffette della maratona di Milano 2025.

Sosteniamo la fondazione anche fornendo le nostre competenze giuridiche pro bono.

Fondazione Bartorelli

La Fondazione Bartorelli è impegnata nella promozione della ricerca scientifica di interesse sociale, con particolare attenzione alle patologie cardiovascolari e allo sviluppo di metodiche e programmi terapeutici volti a migliorare la qualità della vita dei pazienti.

LCA ha contribuito all'iniziativa partecipando con un tavolo alla cena di gala organizzata dalla Fondazione a sostegno delle attività di ricerca promosse dall'ente.

Fondazione della Felicità ETS

In occasione della Giornata Mondiale della Felicità abbiamo partecipato dando il nostro contributo all'Happiness on Tour organizzato dalla Fondazione della Felicità, di cui siamo partner.

L'obiettivo è creare un futuro sostenibile dove ognuno abbia il diritto di essere felice.

Fondazione don Gino Rigoldi

Abbiamo partecipato attivamente al progetto "Borse di Studio Gianfranco De Martini" che si propone di aiutare giovani con alto potenziale e motivati, ma con un background socioeconomico fragile, ad accedere agli studi universitari, dando loro la possibilità di realizzarsi ed esprimere i propri talenti.

Fondazione Marcegaglia

Siamo parte della Fondazione Marcegaglia, il cui scopo è supportare in tutto il mondo l'imprenditoria femminile. Sosteniamo la fondazione anche fornendo le nostre competenze giuridiche pro bono.

Fondazione Scuola Ebraica

Abbiamo contribuito ai progetti della Fondazione partecipando alle cene organizzate per portare avanti i loro progetti, quali borse di studio, attività didattiche e viaggi formativi.

Fondazione Veronesi

Abbiamo partecipato ad alcune aste e cene di gala della Fondazione, il cui ricavato viene impiegato a supporto dell'attività di ricerca che da sempre viene portata avanti.

Fondazione Un Futuro per l'Asperger Onlus

Abbiamo supportato la Fondazione Un Futuro per l'Asperger, che si occupa di favorire azioni volte alla promozione umana e professionale di ragazzi con Sindrome di Asperger o Autismo ad Alto funzionamento, partecipando ad una cena di gala.

Junior Achievement

Siamo parte di Junior Achievement, la più importante realtà mondiale dedicata all'imprenditoria giovanile. Oltre ciò, diversi professionisti hanno partecipato alle selezioni e alla finale dei progetti Impresa in Azione, il più diffuso programma di educazione all'imprenditorialità nella scuola superiore. Le classi che partecipano costituiscono delle mini-imprese a scopo formativo e ne curano la gestione, dal concept di un'idea al suo lancio sul mercato.

Guri I Zi - Idee Migranti Onlus

Abbiamo sostenuto il progetto tessile femminile "Guri I Zi" nel nord dell'Albania, promosso da Idee Migranti Onlus, con l'obiettivo di offrire un'opportunità di lavoro e reddito alle donne vulnerabili attraverso la valorizzazione dell'artigianato tessile locale. Nel corso di questi anni, il progetto "Guri I Zi" ha dato vita a un laboratorio di produzione tessile nell'omonimo villaggio in Albania e ad un punto vendita in Italia. La vendita dei prodotti tessili garantisce la piena sostenibilità e il progressivo ampliamento del progetto, diventato oggi vera e propria realtà di impresa sociale.

Peso Positivo

Beneficenza e golf insieme: il ricavato del tor-

neo Due Lune Invitational è stato interamente devoluto a Peso Positivo, associazione impegnata nella prevenzione e nella lotta contro i disturbi alimentari. Dal 2020 Peso Positivo offre supporto, sia attraverso la propria community digitale che grazie alla presenza di un Comitato Tecnico Scientifico, a persone di qualsiasi età che soffrono di disturbi alimentari. Nel 2025 abbiamo anche supportato e ospitato l'evento Corpi Liberi organizzato da Lilia e Peso Positivo durante la Giornata Nazionale del fiocchetto lilla per sensibilizzare le persone sui disturbi dell'alimentazione e della nutrizione

Uno studio che corre

Da diversi anni, ormai, partecipiamo alla maratona di Milano, promuovendo da un lato la salute dei nostri professionisti/e e business service, dall'altro il fine di beneficenza con raccolta di

donazioni a favore di Arché. Nel 2025 hanno partecipato 48 persone di LCA suddivisi in 12 staffette. Nell'ambito del proprio impegno a favore del territorio e della promozione dei valori dello sport, LCA sostiene diverse realtà e iniziative sportive, tra cui **Calasetta Basket**, il **Torneo di Tennis Milano-Marittima**, la società calcistica **Alcione Milano**, il torneo che si svolge a settembre/ottobre al **Golf Club Le Due Lune** e il torneo di tennis organizzato dall'Associazione Sportiva Dilettantistica **ABIEFFE Sport**, contribuendo alla diffusione dei valori di inclusione, partecipazione e crescita attraverso lo sport.

Lo Studio ha inoltre sostenuto iniziative di rilievo istituzionale e civile, tra cui le celebrazioni per l'anniversario dell'**Arma dei Carabinieri di Milano**, a testimonianza dell'attenzione di LCA verso il rafforzamento del legame con le istituzioni e con la comunità.



5.3

Rapporti con la comunità e il territorio

GRI 413

LCA considera il legame con la comunità e il territorio parte integrante della propria identità.

Nel corso del tempo, lo Studio ha sostenuto numerose iniziative sociali, progetti pro bono e attività di volontariato, collaborando con enti del terzo settore, fondazioni e associazioni impegnate nella promozione del benessere collettivo.

Il progetto LCA Sociale (GRI 413-1 e GRI 413-2)

Avviato ufficialmente nel febbraio 2024, LCA Sociale nasce con l'obiettivo di coordinare e valorizzare le numerose attività di solidarietà già svolte individualmente negli anni precedenti, promuovendo la partecipazione attiva di professionisti, professioniste e personale di staff.

È richiesto a ogni persona di LCA di dedicare **10 ore annuali** ad attività di volontariato, anche in orario lavorativo. Ogni persona può proporre a LCA Sociale nuove iniziative da realizzare in collaborazione con enti e associazioni del territorio.

Nel 2024, questo impegno si è tradotto nella creazione e nel consolidamento del progetto **LCA Sociale**, un programma strutturato di volontariato aziendale che ha reso stabile e misurabile il contributo dello Studio alle comunità locali.

Il progetto ha raccolto un ampio coinvolgimento, registrando **oltre 200 adesioni** e **più di 400 ore di volontariato** dedicate nel corso dell'anno.

LCA Sociale ha consolidato partnership con realtà del terzo settore e organizzazioni non profit impegnate su diversi fronti sociali – dall'inclusione all'educazione, dalla salute al contrasto alla povertà – valorizzando l'impegno personale delle persone di LCA e promuovendo una cultura condivisa di solidarietà e cittadinanza attiva.



Principali iniziative 2025

Ente / Progetto	Descrizione dell'attività
AVIS – Giornata della donazione del sangue	Mattinata di raccolta sangue organizzata in collaborazione con AVIS presso la sede dello Studio, per sensibilizzare alla donazione volontaria.
Fondazione Don Gino Rigoldi – Borse di studio	Sostegno allo studio per studenti e studentesse provenienti da contesti fragili tramite borse di studio e mentorship.
Salute Donna Onlus – “Camper della prevenzione”	Supporto alle attività del camper sanitario per visite gratuite e sensibilizzazione sulla prevenzione dei tumori femminili.
L'Abilità Onlus	Partecipazione ai mercatini solidali natalizi e pasquali per la raccolta fondi a favore di bambini con disabilità fisiche o cognitive.
Joy for Children – “EnJoy English”	Conversazioni in inglese online con studentesse rifugiate siriane e palestinesi di Kilis (Turchia) per favorire l'apprendimento linguistico.
Salvagente Italia – Sostegno a persone senza fissa dimora	Distribuzione di beni di prima necessità e momenti di incontro con persone senza dimora, in collaborazione con volontari esperti.
Salvagente Italia – Corso di primo soccorso culturale	Formazione per abbattere barriere culturali nel primo soccorso e supporto ai progetti sociali dell'associazione (es. donazione defibrillatori, trasporti solidali).

(Fonte: dati interni LCA Sociale 2024 – tabella “Numeri LCA Sociale”)

Impatto e valore generato

Il progetto ha favorito la creazione di un vero e proprio **ecosistema solidale interno**, rafforzando la coesione tra le persone dello Studio e generando un impatto positivo misurabile sul territorio.

L'approccio scelto da LCA si basa sulla **partecipazione attiva e diretta**: ogni volontario contribuisce con tempo e competenze, promuovendo un modello di responsabilità condivisa.

LCA Sociale rappresenta un'evoluzione nel modo in cui lo Studio interpreta il proprio ruolo

nella società: non solo fornitore di servizi professionali, ma **attore responsabile del cambiamento sociale**.

Attraverso il volontariato aziendale, LCA rafforza il dialogo con le comunità locali, sostiene la crescita di iniziative civiche e consolida il proprio impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, in particolare l'**SDG 3 (Salute e benessere)**, l'**SDG 4 (Istruzione di qualità)** e l'**SDG 10 (Riduzione delle disuguaglianze)**.

Law is Art! (GRI 413-1 e GRI 413-2)

Law is Art! è il progetto culturale nato nel 2013, in parallelo al Dipartimento di diritto dell'arte, per riunire le iniziative volte a promuovere e supportare gli artisti, le artiste e l'arte, in particolare quella contemporanea, al di fuori dei circuiti tradizionali. Il progetto è un'iniziativa che lo Studio, le professioniste e i professionisti portano avanti, con costanza, coerenza e continua attenzione ai cambiamenti del mondo dell'arte.

L'impegno di LCA nei confronti dell'arte e della cultura pone le proprie basi, da un lato, sui dichiarati obiettivi istituzionali di sostegno all'innovazione in ogni campo e di valorizzazione della creatività e, dall'altro, sul pieno riconoscimento dell'arte quale investimento culturale e fonte di arricchimento personale e sociale.

I principali ambiti di azione sono la progettazione e realizzazione di eventi espositivi, l'organizzazione di eventi formativi, la sponsorizzazione a istituzioni pubbliche e private, e le collaborazioni con altri player del settore per progetti speciali.

Impatto e valore generato del progetto *Law is Art!*

Dal 2013 *Law is Art!* unisce il sostegno agli artisti italiani emergenti e *mid-career* con la missione di rendere l'arte più accessibile, sia al proprio interno sia alla collettività. La missione del progetto è, dunque, trasversale e incide su tutti e tutte le stakeholder con l'obiettivo di:

Per LCA

- creare un ambiente di lavoro stimolante e aperto al confronto attraverso l'arte per chi vive gli spazi lavorativi tutti i giorni, come i colleghi e le colleghe, e per chi vi transita, come clienti e fornitori;
- creare iniziative e visite guidate ad hoc dedicate agli e alle interni, tra cui alle mostre "Argentina. Quel che la notte racconta al giorno", "Race traitor" di Adrian Piper, "Andante con moto" di Liliana Moro, "Ri-Scatti. Somebody to love", "Metal panic" di Marcel-

lo Maloberti al PAC; e in Studio alla mostra "Alliance des corps", con l'artista Marinella Senatore, con una media di 40 partecipanti per ogni visita;

- incentivare la fruizione culturale mettendo a disposizione accreditati e biglietti per visitare istituzioni culturali e fiere d'arte (ad esempio, miart).

Per la collettività

- rendere maggiormente accessibile l'arte contemporanea attraverso iniziative che vengono organizzate per un pubblico eterogeneo, portato ad avvicinarsi all'arte in luoghi non convenzionali.

Per gli artisti e le artiste, e per il mondo dell'arte

- sostenere e valorizzare direttamente il lavoro degli artisti e delle artiste italiane, oltre che delle nuove generazioni;
- supportare le istituzioni culturali attraverso sponsorizzazioni e assistenza pro bono;
- fornire formazione gratuita attraverso i convegni agli operatori e alle operatrici del settore culturale.

Collaborazioni

Con attenzione a sostenere le nuove generazioni di artiste e artisti, ovvero il futuro dell'arte contemporanea, in occasione delle feste di fine anno LCA commissiona alle e agli studenti di una scuola d'arte – tra cui l'Accademia di Brera, la NABA - Nuova Accademia di Belle Arti, l'Accademia Aldo Galli, RUFA – Rome University of Fine Arts – la realizzazione del proprio biglietto di auguri da inviare ai propri contatti. Nel 2025 abbiamo deciso di affidarci ad un'istituzione un po' diversa dal solito: il Liceo Artistico Orsoline di San Carlo a Milano.

Collaboriamo con altre importanti realtà del settore come Artshell, Lara Facco e Fonderia Battaglia e con riviste di settore per articoli e rubriche sulle novità legali del settore culturale

(come Artslife, Exibart, Il giornale dell'arte, Domani).

Eventi espositivi

Tra le attività con maggiore impatto, le mostre nel progetto hanno un ruolo principale.

Dal 2013 sono **21** gli artisti e le artiste coinvolte: Francesco Arena, Stefano Arienti, Letizia Battaglia, Botto & Bruno, Mattia Bosco, Chiara Camoni, Silvia Camporesi, Letizia Cariello, Loris Cecchini, R  di Martino, Franco Guerzoni, Michele Guido, Giulia Marchi, Sabrina Mezzaqui, Brigitte March Niedermeir, Giovanni Ozzola, Marinella Senatore, Marta Spagnoli, Alessandra Spranzi, Tatiana Trouv , Silvio Wolf in progetti pensati appositamente per essere ospitati nei propri uffici e nello storico Palazzo Borromeo di Milano.

Nei propri uffici di Milano ha accolto, in collaborazione con Labs Contemporary Art, Apice, ARTE Generali, il progetto espositivo «La misura nelle cose» di Giulia Marchi, artista con formazione letteraria dell'artista che si riflette in opere che uniscono narrazione e visione.

Per l'appuntamento annuale nello storico Palazzo Borromeo, in occasione di miart, LCA ha presentato la mostra «Over the Weekend and the Evenings» dell'artista Rebecca Moccia, una serie di opere recenti dell'artista che spaziano dal thermal imaging, all'intreccio, alla fotografia. Lavori realizzati tra Giappone, Stati Uniti, Corea del Sud, Inghilterra e Italia, nell'ambito della sua ricerca estensiva attorno allo stato emotivo della solitudine e la sua politicizzazione (Ministry of Loneliness, 2022-2024). Un progetto di LCA Studio Legale, in collaborazione con Mazzoleni, Antonini Milano, Apice, ARTE Generali.





Infine, in occasione di Contemporanea 2025 a Roma, LCA ha aperto le porte degli uffici di Piazza del Popolo alla personale di Giovanni Ozzola, in collaborazione con GALLERIA CONTINUA, una mostra intitolata «Ora Blu», che esplora il fenomeno atmosferico della luce diffusa subito dopo il tramonto o prima dell'alba, alternando disorientamento e ricentrimento attraverso un'esperienza visiva morbida e immersiva, in cui le ombre si attenuano e i contorni si sfumano.

Sponsorizzazioni

Negli anni abbiamo attivato diverse sponsorizzazioni, mirate in particolare al sostegno di artisti e artiste emergenti e di alcune istituzioni culturali. Fra le sponsorizzazioni dell'ultimo anno:

- Associazione Amici del Museo Poldi Pezzoli, avente lo scopo di supportare le attività culturali, in particolare le visite guidate ideate dall'associazione culturale che ha come

finalità il sostegno al Museo Poldi Pezzoli;

- premio *LCA per Emergent*, nato nel 2014 dalla collaborazione dello Studio con la fiera d'arte internazionale miart, assegnato da tre giurate esterne alla miglior galleria emergente presente in fiera, nel 2025 assegnato al progetto congiunto di Matteo Cantarella (Copenaghen) e Shahin Zarinbal (Berlino).
- La Milanesiana, il più grande festival itinerante che promuove il dialogo tra le arti, ideato e diretto da Elisabetta Sgarbi. Lo Studio nel 2025 ha promosso l'evento «Lo Chiederemo agli Alberi» nel cortile di via della Moscova, un momento di concerto e letture con **Simone Cristicchi** e **Amara**.
- Piano City Milano, concerti in collaborazione con Steinway & Sons, nel cortile di via della Moscova 18.

Prospettive future

Guardando al futuro, Law is Art! continuerà a essere il motore attraverso cui LCA promuove l'arte contemporanea e i suoi protagonisti, avvicinando un pubblico sempre più ampio al lin-

guaggio dell'arte. Il progetto proseguirà nel sostegno ad artisti e istituzioni, e nel consolidare l'alleanza con le altre realtà che fanno di Art Floor, confermando questo luogo come uno spazio vivo di incontro tra arte, impresa e cultura.



5.4

Catena del valore sostenibile

GRI 308

GRI 414

Attività, catena del valore e altri rapporti di business (GRI 2-6; GRI 308-1; GRI 414-1)

LCA Studio Legale opera come realtà indipendente con una forte vocazione internazionale e una struttura multidisciplinare che integra competenze giuridiche e settoriali in tutti i principali ambiti del diritto d'impresa (v. *supra* Cap. 2. ¶12).

LCA assiste una clientela diversificata composta da gruppi industriali, investitori istituzionali, banche, fondi di private equity, PMI, enti del Terzo Settore, sportivi e privati, attivi in Italia e all'estero.

Con sedi a Milano, Roma, Genova e Roncade (H-Farm), e una presenza internazionale a Bruxelles e Dubai, lo Studio garantisce un servizio integrato e continuativo nei principali mercati nazionali e internazionali.

La catena del valore di LCA è composta da una serie di attività che si estendono:

- **a monte**, attraverso la gestione dei rapporti con i fornitori di beni e servizi necessari al funzionamento dello Studio (ad esempio: servizi IT, utilities, materiali di consumo, consulenze specialistiche, formazione e catering);
- **a valle**, attraverso i rapporti con i clienti e la

creazione di valore condiviso tramite attività pro bono, progetti culturali e iniziative sociali, come quelle raccolte nel programma LCA Sociale.

Nella selezione e gestione dei fornitori, LCA adotta un attento approccio privilegiando partner che condividono i valori di sostenibilità, responsabilità ambientale e attenzione al benessere delle persone.

Il processo di approvvigionamento, gestito dai e dalle responsabili delle funzioni interne, è orientato a ridurre gli sprechi, limitare le giacenze e favorire la selezione di prodotti e servizi a minore impatto ambientale, investendo anche sul rapporto di fiducia.

Nel 2025, in coerenza con l'impegno ESG, LCA ha avviato il percorso per l'adozione di un **Codice di Condotta dei Fornitori**, volto a formalizzare gli standard di comportamento etico, ambientale e sociale attesi lungo tutta la catena del valore e rafforzare la verifica della conformità ambientale e sociale dei servizi offerti (es. gestione rifiuti, consumi energetici, materiali utilizzati), nonché l'impegno al rispetto dei principi etici e del Modello 231 di LCA.





Ambiente

- 6.1 Economia circolare e gestione dei rifiuti
- 6.2 Uso di risorse e impatti su clima e acqua
- 6.3 Iniziative di riduzione delle emissioni

La sostenibilità ambientale rappresenta per noi un tassello imprescindibile per lo svolgimento della nostra attività. Pur non operando in un settore ad alto impatto ambientale, riteniamo che l'adesione a politiche sostenibili da parte di tutti sia il fattore determinante per conseguire il cambiamento di cui il nostro futuro ha bisogno.

Per questo motivo da molti anni abbiamo adottato, all'interno dei nostri uffici e del nostro contesto lavorativo, delle pratiche operative più attente al risparmio e alla gestione efficiente dei consumi allo scopo di attuare una svolta responsabile nei nostri comportamenti. Tra queste:

- **Illuminazione:** è previsto lo spegnimento centralizzato delle aree comuni e sono stati installati led a risparmio energetico nelle nuove aree ristrutturate dell'edificio.
- **Efficientamento Impianti HVAC:** esistenza di sistemi di climatizzazione ad alta efficienza, quali l'installazione di chiller, pompe di calore e unità di trattamento aria (UTA) con elevati valori di SEER (Seasonal Energy Efficiency Ratio) e SCOP (Seasonal Coefficient of Performance). L'impianto di riscaldamento e raffrescamento, inoltre, si spegne automaticamente nelle ore notturne e nei giorni festivi.
- **Ottimizzazione dell'involucro edilizio:** installazione di serramenti ad alta efficienza energetica con vetri basso-emissivi e telai a taglio termico, per ridurre il valore di trasmittanza termica (U_w) e il fattore solare (g).
- **Efficientamento nell'utilizzo di device IT e server:** acquistiamo apparecchiature ad

alta efficienza, selezioniamo apparecchiature elettriche (computer, stampanti, monitor) con elevata classe energetica e funzionalità di risparmio energetico (es. modalità sleep, stand-by automatico). Abbiamo apportato importanti misure di ottimizzazione dell'infrastruttura IT attraverso la virtualizzazione dei server, trasferiti nel cloud Microsoft con conseguente spegnimento dei server fisici), e il consolidamento delle risorse per ridurre il consumo energetico dei data center.

- **Gestione delle risorse idriche:** le risorse idriche impiegate da LCA riguardano esclusivamente l'uso civile, non essendo impiegata l'acqua nello svolgimento della propria attività tipica. Nelle aree rinnovate sono stati installati rubinetti a basso flusso e, sui rubinetti esistenti, dei riduttori di flusso / aeratori per ridurre il consumo di acqua. Nel caso di perdite, si interviene tempestivamente e, prima dell'intervento tecnico, vengono chiusi i rubinetti di mandata per evitare sprechi. L'acqua per **consumo alimentare** nella sede di Milano viene prelevata direttamente dall'impianto idrico dell'edificio, stoccata all'interno di appositi erogatori dislocati sui diversi piani dell'edificio e muniti di sistema di sterilizzazione a osmosi inversa.
- **Sensibilizzazione:** LCA invita periodicamente le proprie persone a un sistematico spegnimento dei sistemi di illuminazione, riscaldamento e raffrescamento ogni qualvolta lasciano la propria postazione e negli orari di chiusura.

6.1

Economia circolare e gestione dei rifiuti

GRI 306

GRI 301 – VSME B7 - Resource use & circular economy

Riduzione delle stampe

Dal 2023 utilizziamo il software Paper Cut, in grado di tenere traccia dei documenti stampati, addebitando il costo di eventuali stampe personali per disincentivare l'uso improprio delle

stampanti di studio, e di trattenere i documenti sino alla conferma di stampa – da dare fisicamente tramite inserimento di apposito codice personale presso il device interessato.

Acquisiti consapevoli

Da tempo poniamo molta attenzione nel ridurre i consumi e, ove possibile, prediligiamo l'acquisto di materiali riciclati e ricondizionati. Ad esempio, acquistiamo esclusivamente toner per stampanti riciclati e, a fine ciclo, li recuperiamo tramite uno specifico fornitore. Abbiamo rimpiazzato i vecchi block-notes con quadernetti e block-notes provenienti da attività di de-

forestazione sostenibile da fornitore certificato FSC e le risme di carta con carta riciclata per le stampanti. I gadget di studio sono acquistati con attenzione all'impatto ambientale che essi generano e di materiali, ove possibile, riciclati (ad es. carta e cartone riciclati per packaging, matite con semi, telo mare in fibre naturali ecc.).

Policy plastic-free

Abbiamo adottato una policy plastic-free che prevede l'abolizione dell'utilizzo di bicchieri e posate di plastica nelle sale riunioni e nell'area relax e la consegna a tutte le persone di LCA di una borraccia in metallo. Per favorire l'uso della borraccia e ridurre l'uso di bottiglie di

plastica e la relativa produzione di rifiuti, sono stati installati tre erogatori di acqua potabile, in sostituzione di tutte le *vending machine* (sull'uso dell'acqua, v. anche *supra* Cap.6 "*Gestione delle risorse idriche*").

Raccolta differenziata e gestione dei rifiuti

I nostri rifiuti sono per la gran parte rifiuti urbani.

Pratichiamo la **raccolta differenziata** non soltanto a livello centrale, ma abbiamo previsto in ogni stanza di lavoro diversi contenitori per la raccolta differenziata di carta/plastica/indifferenziata, in modo che ciascuno adotti comportamenti responsabili. In quanto immobile classificato a uso ufficio, non abbiamo la predisposizione per la raccolta dell'umido ad opera dell'AMSA ma

eventuali rifiuti organici vengono smaltiti separatamente.

Ricicliamo le cialde del caffè, tramite l'iniziativa di economia circolare "**Da chicco a chicco**" promossa da Nespresso. Lo Studio consegna periodicamente le cialde utilizzate al centro di ritiro Nespresso più vicino; la società produttrice provvede alla separazione della latta dalla parte organica e al riutilizzo di entrambi i materiali.

RAEE

Quanto ai **RAEE**, i rifiuti speciali derivanti dalla nostra attività, operiamo come segue al fine di un corretto smaltimento:

1. ove il proprio fornitore non fornisca il servizio di ritiro, abbiamo a disposizione personale addetto che con scadenze prefissate trimestrali conferisce tali rifiuti presso le isole ecologiche comunali;
2. in caso di RAEE ingombranti o RAEE della

categoria R1, è prevista la richiesta del ritiro a domicilio (presso la sede) offerto gratuitamente dall'AMSA - a Milano - e dalle altre società deputate, nelle altre sedi

3. ove il proprio fornitore non fornisca il servizio di ritiro, abbiamo a disposizione personale addetto che con scadenze prefissate trimestrali conferisce tali rifiuti presso le isole ecologiche comunali.

Non solo riciclo...RE-CIG

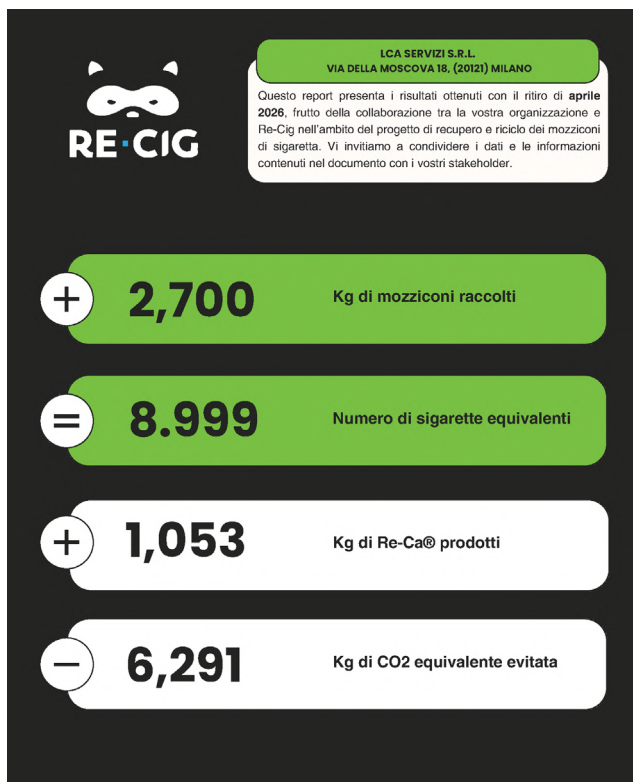
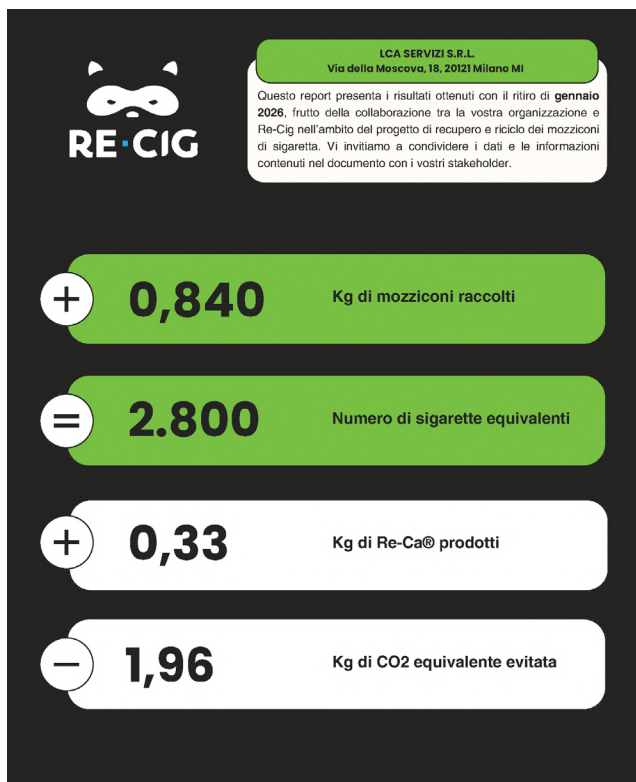
Nel 2025, LCA ha adottato una nuova iniziativa di **riciclo** finalizzata alla riduzione della produzione di rifiuti derivanti da prodotti di fumo trasformando i **mozziconi di sigarette** (anche elettroniche) in risorse riutilizzabili.

L'iniziativa è stata adottata con l'intento di incidere sull'impatto ambientale delle pratiche quotidiane che coinvolgono le abitudini delle risorse in un contesto lavorativo come quello di LCA e quindi legato al mondo della fornitura di servizi, nonché sulla base di dati allarmanti circa il consumo e lo smaltimento dei mozziconi di sigarette. In Italia, infatti, ogni 10 sigarette fumate, 6 vengono **disperse nell'ambiente**, facendo dei mozziconi il **rifiuto più diffuso** nei nostri parchi e nei nostri mari (*fonte: <https://marevivo.it/blue-news/un-mozzicone-getta-to-per-terra-e-un-crimine-per-lambiente/>*); nel Mediterraneo, infatti, i mozziconi rappresentano addirittura il 40% di tutti i rifiuti plastici inquinando con microplastiche e sostanze tossiche (come nicotina, arsenico, idrocarburi e metalli

pesanti) oltre 1.000 litri d'acqua per ogni filtro e minacciando la fauna marina e la nostra salute (*fonte: <https://www.re-cig.it/impatto/>*).

A ottobre 2025, negli uffici di LCA Milano sono stati installati due smoker-point, due colonnine posacenere con una capacità di 1.500 mozziconi e dotati di un cappuccio a griglia, che impedisce l'ingresso di altri rifiuti, garantendo una raccolta mirata. I mozziconi vengono poi ritirati trimestralmente e sottoposti – presso un centro di smaltimento autorizzato – a un processo di riciclo brevettato e innovativo per trasformare i mozziconi di sigaretta in Re-CA® (Acetato di Cellulosa Riciclato), una materia prima seconda versatile che mantiene elevate caratteristiche meccaniche, offrendo prestazioni comparabili a quelle del materiale plastico vergine.

Dopo l'avvio del progetto pilota a Milano, si valuterà di estendere l'iniziativa anche nelle altre sedi di LCA a Genova e Roma.



Dati raccolta mozziconi LCA Milano primo e secondo trimestre

6.2

Uso di risorse e impatti su clima e acqua

GRI 102: Climate Change 2025

GRI 302

GRI 303

GRI 305 – VSME B3 Energy & GHG emissions; B6 – Water; C3 - GHG reduction targets and climate transition

Nel 2023 è stato avviato un percorso di analisi specifica per calcolare l'impatto della nostra attività sulle matrici ambientali e definire una **stima del consumo energetico annuale totale degli edifici e delle emissioni di CO2 associate**.

Anche nel 2025, la **valutazione qualitativa delle performance ambientali dello Studio** ha riguardato (i) le caratteristiche degli edifici occupati da LCA (dimensioni, anno di costruzione, numero di piani, tipo di finestre, livelli di isolamento, dettagli del sistema HVAC); (ii) l'esame dei consumi (elettricità, acqua e gas); (iii) la valutazione dell'occupazione degli edifici; (iv) l'inventario delle principali apparecchiature che consumano energia, (v) la stima delle emissioni dal cd. *employees commuting*, vale a dire la logistica casa-lavoro, e di quelle generate da operazioni di business da fonti che non sono direttamente possedute o controllate dall'organizzazione, come la catena di fornitura, l'utilizzo o lo smaltimento dei prodotti.

La valutazione qualitativa delle performance ambientali di LCA ha condotto a una **stima del consumo energetico annuale totale degli edifici e delle emissioni di gas serra (GHG) correlate alle attività** sviluppate direttamente dallo Studio.

La metodologia utilizzata per la quantificazione delle emissioni e degli assorbimenti di gas ad effetto serra è basata sul calcolo delle emissioni GHG generate a partire dai dati raccolti da LCA (ed elaborati da una società esterna) e la valutazione degli impatti è stata redatta carat-

terizzando i gas serra in funzione del loro potenziale di riscaldamento globale (GWP), così da ottenere le emissioni di anidride carbonica equivalente (CO2eq).

I calcoli sono dunque dettagliati e suddivisi in macrocategorie¹¹ (a loro volta divise per scope) come segue:

SCOPE 1

- Categoria 1: Emissioni dirette di GHG legate a sorgenti all'interno dei confini organizzativi, di proprietà e/o direttamente controllate dall'Organizzazione.

SCOPE 2

- Categoria 2: Emissioni indirette di GHG da energia elettrica importata.

SCOPE 3

- Categoria 3: Emissioni indirette di GHG dal trasporto al di fuori dei confini organizzativi legate alla combustione del carburante. Sono inclusi il trasporto sia di beni che di persone.
- Categoria 4: Emissioni indirette di GHG derivanti dai prodotti utilizzati dall'organizzazione durante il ciclo di vita del prodotto.
- Categoria 6: Emissioni indirette da altre fonti, non già comprese nelle categorie precedenti.

L'analisi ha riguardato le tre sedi italiane di LCA in cui è presente una stabile organizzazione, vale a dire Milano, Roma e Genova.

¹¹ La categoria 5 concernente le missioni indirette di GHG derivanti dall'uso del prodotto servizio realizzato dalla organizzazione, non è stata oggetto di analisi in ragione della tipologia di servizio fornito dalla organizzazione.

Sede di Milano

Per la sede di Milano sono stati analizzati per la categoria *Scope 1*:

- le emissioni derivanti dalla combustione stazionaria del gas naturale e i consumi sono stati ricavati, in mancanza delle fatture di acquisto del vettore energetico, dall'attestato di prestazione energetica dell'edificio in corso di validità, per un valore nell'anno 2025 di **55.557,85 smc**; e
- le emissioni derivanti dal consumo di combustibile del parco mezzi aziendale composto da 3 autovetture (di cui una a benzina e due a diesel) e per il calcolo si è proceduto ad effettuare una stima dell'impatto attraverso una normalizzazione dei dati dei precedenti anni, effettuata mediante applicazione dei fattori di emissione aggiornati per tipologia di carburante.

Non sono presenti emissioni derivanti dal consumo di combustibile-gasolio per gruppi elettrogeni.

Non sono altresì presenti cabine elettriche con interruttori impieganti SF₆, per cui non si è considerata questa specifica fonte.

Non sono poi state registrate emissioni fugitive dalle apparecchiature di condizionamento della sede di Milano come confermato dai rapporti di intervento F-gas.

Dalla quantificazione dei consumi, al fine di ottenere un valore di t/CO₂ equivalenti, si è proceduto ad impiegare i coefficienti riportati nella tabella parametri standard nazionali utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO₂ nell'inventario nazionale UNFCCC, valido per l'anno 2025 per ciò che riguarda il FDE t/CO₂/Std_m, ed i valori del DEFRA per ciò che attiene le emissioni di CH₄ e N₂O per unità di massa¹².

Di conseguenza, il **valore tonnellate di CO₂ (t/CO₂e)** pari alle **emissioni dirette di GHG legate a sorgenti all'interno dei confini organizzativi, di proprietà e/o direttamente controllate**

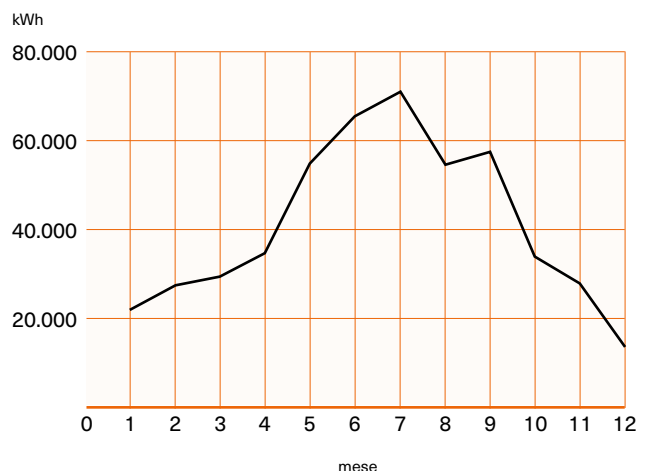
(Scope 1) per la sede di **Milano**, è stato pari a **151,87 tCO₂e** (di cui 112,78 tCO₂e in consumo di gas naturale e 39,09 tCO₂e di emissioni derivanti dal consumo di combustibile per i veicoli aziendali).

Per la categoria *Scope 2* sulla sede di Milano sono stati analizzati:

- le emissioni derivanti dall'importazione di energia elettrica (in quanto non vi sono fonti di energia autoprodotta) sulla base dei consumi elettrici desunti dalle fatture di acquisto del vettore energetico e pari, per l'anno 2025, a 491.151,09 kWh; e
- i consumi medi annuali dalle apparecchiature energivore, inclusi nei consumi elettrici complessivi.

Andamento dei consumi Milano

Consumi energia elettrica [kWh] Milano



L'analisi ha evidenziato i seguenti valori:

- Consumo medio mensile: 40,929.26 kWh
- Deviazione standard: 18,813.36 kWh
- Mese di consumo minimo: dicembre (13,190.00 kWh)
- Mese di consumo massimo: luglio (70,956.79 kWh)
- Consumo totale annuo: **491,151.09 kWh**

¹² 1 smc (metro cubo) di gas naturale contiene 1,9 kg di CO₂.

Nei consumi elettrici complessivi, come sopra indicati, è incluso anche l'utilizzo di apparecchiature IT energivore presenti gli uffici di Milano. Dal calcolo sono, invece, escluse le emissioni a monte (dalla culla alla centrale elettrica) associate al combustibile, alle perdite di rete dovute al trasporto e alla distribuzione di energia elettrica, alla costruzione delle infrastrutture che sono inserite in *Scope 3*.

Non sono presenti fonti di energia autoprodotta. Il consumo di energia annuale (kWh/anno) delle apparecchiature è stato calcolato, su base inventario (colonna 1), moltiplicando il numero delle apparecchiature (riportato nella colonna Quantità) per la Potenza nominale in kW (ricavata dal datasheet del produttore) per il tempo di utilizzo giornaliero stimato internamente e per numero di giorni lavorativi annui (220).

Sulla base dei dati dei consumi sopra indicati, al fine di ottenere un valore di t/CO₂ equivalenti per il calcolo delle **emissioni indirette di GHG da energia elettrica importata (Scope 2)**, si è utilizzato un approccio location-based attraverso l'utilizzo dei dati aggiornati messi a disposizione da ISPRA. Il **valore di tonnellate di CO₂ (tCO₂e)** di elettricità importata, per la sede di **Milano**, nel 2025 è stato pari a **98,48 tCO₂e**.

Per la categoria *Scope 3* sulla sede di Milano sono stati analizzati:

- le emissioni indirette derivanti dal trasporto del personale (*employee commuting*);
- le emissioni indirette derivanti dai prodotti utilizzati dall'organizzazione durante il ciclo di vita del prodotto (*i valori di 'material use' indicati per la sede di Milano comprendono i consumi complessivi di tutte le sedi*)
- le emissioni indirette derivanti da altre fonti tra cui il lavoro agile (*home office*)
- il contributo del Well To Tank (WTT) limitato

al contributo dei vettori energetici Energia Elettrica e Gas metano, escludendo quello relativo ai mezzi di trasporto a causa della mancanza di dettagli nella tipologia dei mezzi di trasporto usati e al consumo degli stessi.

I dati di ingresso sono stati estrapolati da una survey condotta da LCA nel 2024 a cui ha risposto il 59,7% delle risorse.

Il dato è stato aggiornato effettuando una stima dell'impatto attraverso una normalizzazione dei dati relativi al 2024, effettuata sul numero di dipendenti attivi al 31.12.2025.

L'analisi ha riguardato le tre sedi italiane con riferimento alla tipologia di mezzo¹³ utilizzato per il trasporto, alla distanza percorsa, alla frequenza del lavoro in presenza presso lo Studio e agli spostamenti presso clienti o uffici pubblici e ha stimato, per la sede di **Milano**, emissioni complessive nel 2025 pari a **36,16 tCO₂e**.

Per questa categoria la quantificazione delle emissioni è stata effettuata sulla base dei dati finanziari di bilancio relativi ai beni e servizi acquistati da LCA nell'anno 2025 per tutte e tre le sedi di pertinenza utilizzando la metodologia *Spend-based method*. Il calcolo viene condotto sulla base di una classificazione dei singoli prodotti e servizi in categorie merceologiche uniformi a cui è associato convenzionalmente un coefficiente di impatto ambientale.

In questa categoria sono incluse anche le emissioni *upstream* da combustibili legate all'impatto ambientale dell'uso di vettori nel trasporto di merci e prodotti e/o nella fornitura di servizi (definito Well To Tank)¹⁴ e per la sede di **Milano** nel 2025 è stato pari a **1.444,50 tCO₂e**.

In questa categoria sono state incluse le emissioni dirette derivanti da fonti diverse da quelle precedentemente analizzate e, con specifico ri-

¹³ Con riferimento all'utilizzo di veicoli a motore, in assenza di dati esatti relativi alle tipologie di mezzo utilizzato, il calcolo relativo all'impatto emissivo è stato effettuato tramite associazione del fattore di emissione medio della categoria auto. Per ciò che concerne i mezzi di trasporto locali si è utilizzato il FDE relativo alla media dei bus locali, mentre per la categoria dei mezzi pubblici treno/metro/tram, si è preso in considerazione il FDE più conservativo.

Nel calcolo delle emissioni indirette sono state incluse anche le emissioni di gas serra (GHG) in tutto il ciclo di vita (inclusa la produzione del carburante o energia) e non solo quelle dirette/indirette causate dall'uso del veicolo rappresentate nel calcolo con la dicitura Well to Tank (WTT).

¹⁴ Il contributo Well To Tank (WTT) è calcolato in relazione al contributo dei vettori energetici (Energia Elettrica e Gas metano), escludendo quello relativo ai mezzi di trasporto a causa della mancanza di dettagli nella tipologia dei mezzi di trasporto usati e al consumo degli stessi.

ferimento al ramo di attività svolto da LCA e alle caratteristiche dell'attività lavorativa, il dato si riferisce alle emissioni derivanti dallo svolgimento di smart working / lavoro agile / lavoro da remoto del personale dipendente e dei collaboratori e delle collaboratrici di LCA¹⁵. Il contributo emis-

sivo è stato calcolato applicando i coefficienti DEFRA sulla base delle indicazioni fornite nella survey 2024 e normalizzando il dato sul numero di dipendenti attivi dell'anno 2025.

Le emissioni 2025 così calcolate per la sede di **Milano** sono state pari a **3 tCO₂e**.

LCA Milano | Via della Moscova 18

GHG emissions report

Category	Emission source category		tCO2e	
GHG Protocol Standards: Corporate Scope - 1 and 2, Value Chain - Scope 3	Scope 1	Direct emissions arising from owned or controlled stationary sources that use fossil fuels and/or emit fugitive emissions	Fuels	112,78
			Bioenergy	-
			Refrigerants	-
		Direct emissions from owned or controlled mobile sources	Vehicles	39,09
			Delivery vehicles	-
			Total Scope 1	
	Scope 2	Location-based emissions from the generation of purchased electricity, heat, steam or cooling	Electricity	98,48
			Heat and steam	-
			Electricity for Evs	-
			District cooling	-
		Total Scope 2		98,48
	Scope 3	Fuel - and energy - related activities	All other fuel- and energy related activities	-
			Transmission and distribution losses	-
		Waste generated in operations	Waste water	-
			Waste	-
		Purchased goods	Water supplied	-
			Material use	1.444,50
		Business travel	All transportation by air	-
			Emissions arising from hotel accomodation associated with business travel	-
			All transportation by sea	-
			All transportation by land, public transport, rented/leased vehicle and taxi	-
		Upstream transportation and distribution	Freighting goods	-
		WTT	Well To Tank	3,81
		Employees commuting		36,16
		Food		-
		Home office		3,00
		Total Scope 3		1.487,47
Total Emissions			1.737,82	

¹⁵ Il contributo emissivo derivante da lavoro agile è stato calcolato applicando i coefficienti DeFRA sulla base dei risultati emersi dall'analisi interna (survey) condotta autonomamente, e su base volontaria, da LCA sul proprio personale e sui collaboratori e le collaboratrici, e riferiti al tempo medio di lavoro da remoto svolto da ciascuna risorsa.

Sede di Genova

Per la sede di Genova sono state analizzate per la categoria *Scope 1*:

- le emissioni derivanti dalla combustione stazionaria del gas naturale e i consumi di gas naturale ricavati dall'attestato di prestazione energetica dell'edificio; il documento, tuttavia, non riporta un consumo derivante dal calcolo del sistema edificio-impianto ma solo un valore di prestazione energetica globale. Pertanto, il consumo dell'energia termica è stato stimato sulla base di un consumo medio di un edificio avente caratteristiche analoghe a un edificio dell'epoca (pari a **3.879,81 smc**).

Dalla quantificazione dei consumi, si è proceduto ad impiegare i coefficienti UNFCCC e i valori del DEFRA¹⁶ validi per l'anno 2025, per ottenere un **valore equivalente di t/CO2 delle emissioni dirette di GHG legate a sorgenti all'interno dei confini organizzativi, di proprietà e/o direttamente controllate (Scope 1)** per la sede di **Genova**, che nel 2025 è stato pari a **7,88 tCO2e**.

Non sono presenti emissioni derivanti dal consumo di combustibile-gasolio per gruppi elettrogeni.

Non sono altresì presenti cabine elettriche con interruttori impieganti SF6, per cui non si è considerata questa specifica fonte.

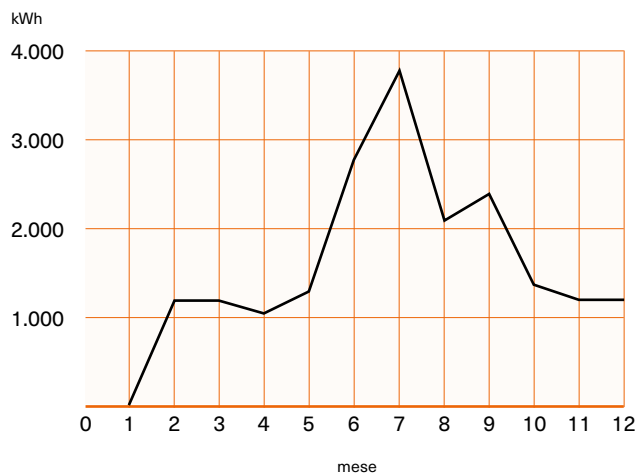
Nella sede di Genova non è presente un parco macchine aziendale; pertanto, non si sono registrate emissioni derivanti dal consumo di combustibile per automezzi.

Per la categoria *Scope 2* sulla sede di Genova sono stati analizzati:

- le emissioni derivanti dall'importazione di energia elettrica (in quanto non vi sono fonti di energia autoprodotta) sulla base dei consumi elettrici riportati sulle bollette dei fornitori; e
- i consumi medi annuali dalle apparecchiature energivore, inclusi nei consumi elettrici complessivi¹⁷.

Andamento dei consumi Genova

Consumi energia elettrica [kWh] Genova



L'analisi ha evidenziato i seguenti valori:

- Consumo medio mensile: 1,773.73 kWh
- Deviazione standard: 886.04 kWh
- Mese di consumo minimo: aprile (1,062.00 kWh)
- Mese di consumo massimo: luglio (3,790.00 kWh)
- Consumo totale annuo: **19,511.00 kWh**

Sulla base dei dati dei consumi sopra indicati, al fine di ottenere un valore di t/CO2 equivalenti per il calcolo delle **emissioni indirette di GHG da energia elettrica importata (Scope 2)**, si è utilizzato un approccio location-based attraverso l'utilizzo dei dati aggiornati messi a disposizione da ISPRA. Il **valore di tonnellate di CO2 (tCO2e)** di elettricità importata, per la sede di **Genova**, nel 2025 è stato pari a **3,91 tCO2e**.

Per la categoria *Scope 3* sulla sede di Genova sono stati analizzati:

- le emissioni indirette derivanti dal trasporto del personale;
- le emissioni indirette derivanti da altre fonti tra cui il lavoro agile;

¹⁶ ad impiegare i coefficienti riportati nella tabella parametri standard nazionali utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO2 nell'inventario nazionale UNFCCC, valido per l'anno 2025 per ciò che riguarda il FDE t/CO2/Stdm, e i valori del DEFRA per ciò che attiene le emissioni di CH4 e N2O per unità di massa (1 smc (metro cubo) di gas naturale contiene 1,9 kg di CO2).

¹⁷ Il consumo di energia annuale (kWh/anno) delle apparecchiature è stato calcolato, su base inventario (colonna 1), moltiplicando il numero delle apparecchiature (riportato nella colonna Quantità) per la Potenza nominale in kW (ricavata dal datasheet del produttore) per il tempo di utilizzo giornaliero stimato internamente e per numero di giorni lavorativi annui (250).

¹⁸ Il contributo emissivo derivante da lavoro agile è stato calcolato applicando i coefficienti DeFRA sulla base dei risultati emersi dall'analisi interna (survey) condotta autonomamente, e su base volontaria, da LCA sul proprio personale e sui collaboratori e le collaboratrici, e riferiti al tempo medio di lavoro da remoto svolto da ciascuna risorsa.

- il contributo del Well To Tank (WTT) limitato al contributo dei vettori energetici Energia Elettrica e Gas metano, escludendo quello relativo ai mezzi di trasporto a causa della mancanza di dettagli nella tipologia dei mezzi di trasporto usati e al consumo degli stessi.

I dati di ingresso sono stati estrapolati dalla survey condotta da LCA nel 2024 aggiornata effettuando una stima dell'impatto attraverso una normalizzazione dei dati relativi al 2024, effettuata sul numero di dipendenti attivi al 31.12.2025.

Dalla stima effettuata, le emissioni complessive 2025 legate al trasporto delle risorse sulla sede di **Genova** risultano pari a **7,68 tCO₂e**.

In questa categoria sono state incluse le emissioni dirette derivanti da fonti diverse da quelle precedentemente analizzate e, nello specifico, quelle derivanti dallo svolgimento di smart working / lavoro agile / lavoro da remoto del personale dipendente e dei collaboratori e delle collaboratrici di LCA¹⁸. Le emissioni 2025 così calcolate per la sede di **Genova** sono state pari a **0,22 tCO₂e**.

LCA Genova | Via XX settembre 31/6

GHG emissions report

Category	Emission source category		tCO ₂ e
GHG Protocol Standards: Corporate Scope -1 and 2, Value Chain - Scope 3	Scope 1	Direct emissions arising from owned or controlled stationary sources that use fossil fuels and/or emit fugitive emissions	Fuels 7,88
			Bioenergy -
			Refrigerants -
		Direct emissions from owned or controlled mobile sources	Vehicles -
			Delivery vehicles -
	Total Scope 1		7,88
	Scope 2	Location-based emissions from the generation of purchased electricity, heat, steam or cooling	Electricity 3,91
			Heat and steam -
			Electricity for Evs -
			District cooling -
		Total Scope 2	3,91
	Scope 3	Fuel - and energy - related activities	All other fuel- and energy related activities -
			Transmission and distribution losses -
		Waste generated in operations	Waste water -
			Waste -
		Purchased goods	Water supplied -
			Material use -
		Business travel	All transportation by air -
			Emissions arising from hotel accommodation associated with business travel -
			All transportation by sea -
			All transportation by land, public transport, rented/leased vehicle and taxi -
		Upstream transportation and distribution	Freighting goods -
		WTT	Well To Tank 0,21
		Employees commuting	7,68
		Food	-
		Home office	0,22
	Total Scope 3		8,10
	Total Emissions		19,89

Sede di Roma

Per la sede di Roma sono state analizzate per la categoria *Scope 1*:

- le emissioni derivanti dalla combustione stazionaria del gas naturale e i consumi di gas naturale ricavati dall'attestato di prestazione energetica dell'edificio; il documento, tuttavia, non riporta un consumo derivante dal calcolo del sistema edificio-impianto ma solo un valore di prestazione energetica globale. Pertanto, il consumo dell'energia termica è stato stimato sulla base di un consumo medio di un edificio avente caratteristiche analoghe a un edificio dell'epoca (pari a **10.106,00 smc**).

Dalla quantificazione dei consumi, si è proceduto ad impiegare i coefficienti UNFCCC e i valori del DEFRA¹⁹ validi per l'anno 2025, per ottenere un **valore equivalente di t/CO2** delle **emissioni dirette di GHG legate a sorgenti**

all'interno dei confini organizzativi, di proprietà e/o direttamente controllate (Scope 1) per la sede di **Roma**, che nel 2025 è stato pari a **20,52 tCO2e**.

Non sono presenti emissioni derivanti dal consumo di combustibile-gasolio per gruppi elettrogeni.

Non sono altresì presenti cabine elettriche con interruttori impieganti SF6, per cui non si è considerata questa specifica fonte.

Nella sede di Roma non è presente un parco macchine aziendale; pertanto, non si sono registrate emissioni derivanti dal consumo di combustibile per automezzi.

Per la categoria *Scope 2* sulla sede di Roma sono stati analizzati:

- le emissioni derivanti dall'importazione di

Inventario apparecchiature energivore Roma

Inventario apparecchiature energivore	Quantità [n]	Potenza nominale [kW]	Utilizzo giorno [h]
Illuminazione			
1. Barre led nei controsoffitti in legno	72	1,008	12
2. Lampade a sospensione ad anello	31	1,24	6
Elettrodomestici			
1. Macchina del caffè grande	1	2,3	2
2. Macchina del caffè piccola	2	2,9	2
3. Frigorifero	2	0,41	24
4. Lavapiatti	1	0,4	0,5
5. Microonde	1	0,4	0,5
6. Tostapane	1	0,4	0,5
Fotocopiatrice			
1. Grande	1	1,2	
2. Piccola	1	0,45	
Erogatore d'acqua	1	0,21	1,5
HVAC			
1. Unità esterna clima estivo	1	627,2 (intero edificio)	automatizzato
2. Unità esterna clima invernale	1	537 (intero edificio)	automatizzato
3. Unità interna (fan-coil)	29	14,5	semi automatizzato
4. Condizionatore al CED	1	2,50	Mesi estivi di grande caldo (4/5 mesi)

energia elettrica (in quanto non vi sono fonti di energia autoprodotta) stimate dall'Attestato di Prestazione Energetica in corso di validità e utilizzando l'approccio *location-based* in **6.015,00 kWh** annui; e

- i consumi medi annuali dalle apparecchiature energivore, inclusi nei consumi elettrici complessivi²⁰.

Sulla base dei dati dei consumi sopra indicati, al fine di ottenere un valore di t/CO2 equivalenti per il calcolo delle **emissioni indirette di GHG da energia elettrica importata (Scope 2)**, si è utilizzato un approccio location-based attraverso l'utilizzo dei dati aggiornati messi a disposizione da ISPRA. Il **valore di tonnellate di CO2 (tCO2e)** di elettricità importata, per la sede di **Roma**, nel 2025 è stato pari a **1,21 tCO2e**.

Per la categoria *Scope 3* sulla sede di Roma sono stati analizzati:

- le emissioni indirette derivanti dal trasporto del personale;
- le emissioni indirette derivanti da altre fonti tra cui il lavoro agile;
- il contributo del Well To Tank (WTT) limitato

al contributo dei vettori energetici Energia Elettrica e Gas metano, escludendo quello relativo ai mezzi di trasporto a causa della mancanza di dettagli nella tipologia dei mezzi di trasporto usati e al consumo degli stessi.

I dati di ingresso sono stati estrapolati dalla survey condotta da LCA nel 2024 aggiornata effettuando una stima dell'impatto attraverso una normalizzazione dei dati relativi al 2024, effettuata sul numero di dipendenti attivi al 31.12.2025. Dalla stima effettuata, le emissioni complessive 2025 legate al trasporto delle risorse sulla sede di **Roma** risultano pari a **8,34 tCO2e**.

In questa categoria sono state incluse le emissioni dirette derivanti da fonti diverse da quelle precedentemente analizzate e, nello specifico, quelle derivanti dallo svolgimento di smart working / lavoro agile / lavoro da remoto del personale dipendente e dei collaboratori e delle collaboratrici di LCA²¹. Le emissioni 2025 così calcolate per la sede di **Roma** sono state pari a **0,36 tCO2e**.

¹⁹ ad impiegare i coefficienti riportati nella tabella parametri standard nazionali utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO2 nell'inventario nazionale UNFCCC, valido per l'anno 2025 per ciò che riguarda il FDE t/CO2/Std, e i valori del DEFRA per ciò che attiene le emissioni di CH4 e N2O per unità di massa (1 smc (metro cubo) di gas naturale contiene 1,9 kg di CO2).

²⁰ Il consumo di energia annuale (kWh/anno) delle apparecchiature è stato calcolato, su base inventario (colonna 1), moltiplicando il numero delle apparecchiature (riportato nella colonna Quantità) per la Potenza nominale in kW (ricavata dal datasheet del produttore) per il tempo di utilizzo giornaliero stimato internamente e per numero di giorni lavorativi annui (251).

²¹ Il contributo emissivo derivante da lavoro agile è stato calcolato applicando i coefficienti DeFRA sulla base dei risultati emersi dall'analisi interna (survey) condotta autonomamente, e su base volontaria, da LCA sul proprio personale e sui collaboratori e le collaboratrici, e riferiti al tempo medio di lavoro da remoto svolto da ciascuna risorsa.

LCA Roma | Piazza del Popolo 18

GHG emissions report

Category	Emission source category		tCO2e	
GHG Protocol Standards: Corporate Scope -1 and 2, Value Chain - Scope 3	Scope 1	Direct emissions arising from owned or controlled stationary sources that use fossil fuels and/or emit fugitive emissions	Fuels	20,52
			Bioenergy	-
			Refrigerants	-
		Direct emissions from owned or controlled mobile sources	Vehicles	-
			Delivery vehicles	-
			Total Scope 1	
	Scope 2	Location-based emissions from the generation of purchased electricity, heat, steam or cooling	Electricity	1,21
			Heat and steam	-
			Electricity for Evs	-
			District cooling	-
		Total Scope 2		1,21
	Scope 3	Fuel - and energy - related activities	All other fuel- and energy related activities	-
			Transmission and distribution losses	-
		Waste generated in operations	Waste water	-
			Waste	-
		Purchased goods	Water supplied	-
			Material use	-
		Business travel	All transportation by air	-
			Emissions arising from hotel accomodation associated with business travel	-
			All transportation by sea	-
			All transportation by land, public transport, rented/leased vehicle and taxi	-
		Upstream transportation and distribution	Freighting goods	-
		WTT	Well To Tank	0,36
		Employees commuting		8,34
		Food		-
		Home office		0,36
		Total Scope 3		9,07
Total Emissions			30,79	

Emissioni totali LCA - 2025

Sulla base dei dati analizzati, in relazione agli standard del protocollo GHG, le **emissioni complessive di LCA e dell'attività svolta nell'anno 2025**, suddivise per sede e per corporate scope (Scope 1 e 2) e per catena del valore (value chain – Scope 3) come da protocollo menzionato, sono state pari a **1.778,50 tonnellate CO2** così suddivise:

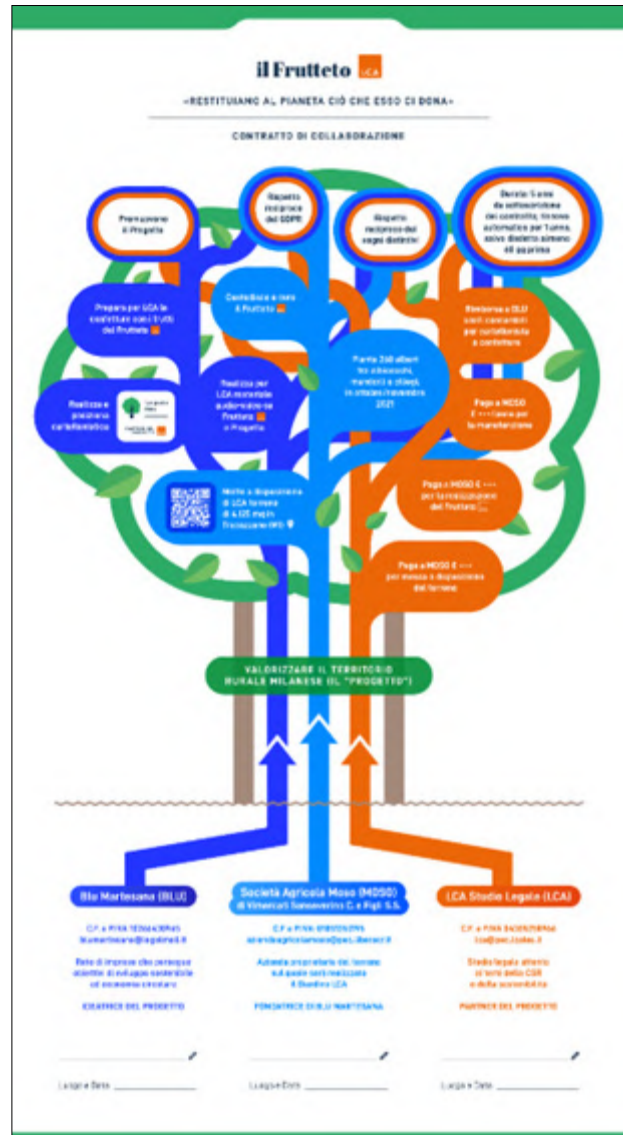
- per la sede di **Milano**, complessive **1.737,82 tonnellate di CO2**;
- per la sede di **Genova**, complessive **19,89 tonnellate di CO2**;

- per la sede di **Roma**, complessive **30,79 tonnellate di CO2**.

Progressivamente, attraverso l'implementazione di prassi sempre più dettagliate ed efficaci per il monitoraggio e la raccolta dei dati, LCA punta a integrare le proprie procedure interne di raccolta e analisi dei dati ambientali in maniera conforme a un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) ai sensi della norma ISO 14064-1:2018, focalizzato sulla quantificazione, rendicontazione e verifica delle emissioni di gas a effetto serra dirette, indirette legate al consumo energetico e relative all'intera catena del valore.

Iniziative di riduzione delle emissioni

Pertanto, la capacità totale di **assorbimento di CO₂eq** dei **260 alberi** negli ultimi quattro anni è stimata essere stata di **2.470 kg di CO₂eq**.



Indice dei contenuti GRI

Dichiarazione d'uso

LCA adotta il bilancio di sostenibilità con cadenza annuale e di seguito si riportano le informazioni dei contenuti GRI per il periodo 1° gennaio 2025 – 31 dicembre 2025

GRI 1

Requisiti e principi d'uso degli standard GRI

Descrizione dell'indicatore GRI	Indicatore VSMEs	Pagina
GRI 2-1: Dettagli organizzativi	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	p. 10
GRI 2-2: Entità incluse nel reporting della sostenibilità dell'organizzazione	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	p. 6
GRI 2-3: Periodo di segnalazione, frequenza e punto di contatto	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	p. 6
GRI 2-4: Revisioni delle informazioni	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	p. 6
GRI 2-5: Assurance esterna	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	p. 6
GRI 2-6: Attività, catena del valore e altre relazioni commerciali	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	pp. 23; 68; 78
GRI 2-7: Dipendenti	VSME B8: Forza lavoro - caratteristiche generali	pp. 40; 42
GRI 2-8: Lavoratori che non sono dipendenti	VSME B8: Forza lavoro - caratteristiche generali VSME B10: Forza lavoro – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione	p. 40
GRI 2-9: Struttura e composizione della governance	VSME C9: Diversità di genere negli organi di governance	p. 21
GRI 2-10: Nomina e selezione del più alto organo di governance	VSME C9: Diversità di genere negli organi di governance	p. 21
GRI 2-12: Ruolo del più alto organo di governance nel supervisionare la gestione degli impatti		p. 21
GRI 2-19: Politiche di remunerazione		p. 44
GRI 2-20: Processo di determinazione della retribuzione		p. 44
GRI 2-22: Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	VSME B2: Pratiche, politiche e future iniziative per una transizione verso un'economia più sostenibile	p. 37
GRI 2-26: Meccanismi per richiedere consulenze e per sollevare perplessità sulla condotta aziendale responsabile	VSME B2: Pratiche, politiche e future iniziative per una transizione verso un'economia più sostenibile VSME C7: Gravi incidenti negativi sui diritti umani	p. 28
GRI 2-27: Conformità con le leggi e i regolamenti	VSME B11: Condanne e multe per corruzione e concussione	p. 28
GRI 2-29: Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali VSME C1: Strategia: Interazione con gli stakeholder	p. 35

Descrizione dell'indicatore GRI	Indicatore VSMEs	Pagina
GRI 3-1: Processo per determinare i temi materiali	VSME B1: Informazioni sull'azienda - Pratiche generali	p. 35
GRI 3-2: Lista dei temi materiali		p. 35
GRI 3-3: Gestione dei temi materiali		p. 35
GRI 102: Climate Change 2025	VSME C3: Obiettivi di riduzione dei gas serra e la transizione climatica	p. 86
GRI 205: Anticorruzione	VSME B11: Condanne e multe per corruzione e concussione	p. 28
GRI 301: Materiali	VSME B7: Uso delle risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti	p. 83
GRI 302: Energia	VSME B3: Energia e le emissioni di gas serra (GHG)	p. 86
GRI 303: Acqua e scarichi idrici	VSME B6: Consumo idrico	p. 86
GRI 305: Emissioni	VSME B3: Energia e le emissioni di gas serra (GHG)	p. 86
GRI 306: Rifiuti	VSME B7: Uso delle risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti	p. 83
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori		p. 78
GRI 401: Occupazione GRI 401-2: Benefit per dipendenti	VSME B8: Forza Lavoro - Caratteristiche generali VSME C5: Ulteriori caratteristiche (generali) della forza lavoro	pp. 40; 45
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro	VSME B9: Forza Lavoro – Salute e sicurezza	p. 62
GRI 404: Formazione e istruzione	VSME B10: Forza lavoro – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione	p. 51
GRI 405: Diversità e pari opportunità	VSME B10: Forza lavoro – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione VSME C5: Ulteriori caratteristiche (generali) della forza lavoro VSME C9: Diversità di genere negli organi di governance	p. 58
GRI 406: Non discriminazione	VSME C6: Informazioni aggiuntive sulla propria forza lavoro VSME C7: Gravi incidenti negativi sui diritti umani	p. 28
GRI 413: Comunità locali		pp. 72; 74
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori		p. 78
GRI 418: Privacy dei clienti		p. 28



lcalex.it