

Rassegna Stampa

di Lunedì 26 gennaio 2026



Centro Studi C.N.I.

Sommario Rassegna Stampa

Pagina	Testata	Data	Titolo	Pag.
Rubrica Information and communication technology (ICT)				
6	Il Sole 24 Ore	26/01/2026	<i>Nelle Regioni quattro hub per usare l'AI in atti e gare (G.Scognamiglio)</i>	3
19	L'Economia (Corriere della Sera)	26/01/2026	<i>AMMINISTRAZIONI CON UNA SOLA LINGUA (TRASPARENTE) (A.Baccaro)</i>	4
Rubrica Lavoro				
10	Il Sole 24 Ore	26/01/2026	<i>Bonus mamme: istanze entro il 31 gennaio</i>	6
Rubrica Economia				
1	L'Innovazione del Corriere della Sera	26/01/2026	<i>Int. a F.Bria: Francesca Bria: "Senza sovranità democrazia a rischio" (A.Cruciani)</i>	7
3	Il Sole 24 Ore	26/01/2026	<i>Abitazioni a prezzi calmierati, i progetti locali e del Governo (P.Pierotti)</i>	10
23	L'Economia (Corriere della Sera)	26/01/2026	<i>ITALIA BATTE GIAPPONE IL SORPASSO DEI ROBOT (M.Sideri)</i>	11
1	Affari Legali (Italia Oggi Sette)	26/01/2026	<i>Piu' risorse per gli studi legali (R.Miliacca)</i>	13
2/3	Affari Legali (Italia Oggi Sette)	26/01/2026	<i>Avvocatura, si' agli studi organizzati, ma servono capitali (A.Grifone)</i>	14
Rubrica Professionisti				
11	Il Sole 24 Ore	26/01/2026	<i>Spese sostenute dagli autonomi, obbligo di tracciabilità selettivo (A.Caputo)</i>	16
10	Italia Oggi Sette	26/01/2026	<i>Bonus, uno spartiacque all'agio (F.Campanari)</i>	17
Rubrica Fisco				
1	Il Sole 24 Ore	26/01/2026	<i>La neutralità fiscale spinge le Stp: +11,8% rispetto al 2024 (V.Maglione)</i>	19
3	Affari Legali (Italia Oggi Sette)	26/01/2026	<i>Int. a M. Annunziata: Il regime fiscale forfetario e' un ostacolo alle aggregazioni</i>	22
Rubrica Pubblica Amministrazione				
6	Il Sole 24 Ore	26/01/2026	<i>L'intelligenza artificiale "collaborativa" debutta nella gestione della Pa (M.Gori)</i>	23
1	Affari&Finanza (La Repubblica)	26/01/2026	<i>L'Italia digitale scala la classifica (R.Ricciardi)</i>	25



Nelle Regioni quattro hub per usare l'AI in atti e gare

Sul territorio

La Puglia alla guida di una sperimentazione su bandi e delibere

Gaetano Scognamiglio

A fronte di un Ai Act (legge 132\2025) che non prevede risorse per gli obiettivi previsti, il programma nazionale promosso dal dipartimento per la Trasformazione digitale stanZIA intanto 20 milioni sul fondo Innovazione per rafforzare soluzioni di intelligenza artificiale, con quattro progetti pilota destinati a sostenere la Pubblica amministrazione nell'utilizzo consapevole e responsabile dell'AI.

La Regione Puglia è capofila di uno dei quattro Hub che coinvolge altre sei Regioni, l'Abruzzo, le Marche, l'Umbria, la Valle d'Aosta, la Campania, e la Provincia autonoma di Bolzano, con l'obiettivo di

testare soluzioni innovative di utilizzo dell'Intelligenza artificiale nella Pa, prima di una loro eventuale adozione su larga scala.

Il progetto prevede quattro diverse Proof of Concept (PoC), dedicate ai principali snodi dei processi amministrativi, alla gestione dei bandi di finanziamento regionale, alla gestione delle procedure di gara e alla verifica e comparazione dei diversi modelli linguistici disponibili.

In questo contesto, la sperimentazione dedicata a determine e delibere riveste un ruolo centrale perché interviene su uno degli ambiti più delicati dell'azione amministrativa: la produzione degli atti. L'integrazione di un motore di Intelligenza artificiale nel sistema documentale consente di supportarne l'attività di redazione, verificarne la correttezza formale, controllare i riferimenti normativi e segnalare errori o dati mancanti, lasciando sempre in capo all'uomo il controllo e la responsabilità finale delle decisioni.

È quanto è emerso dall'intervento di Cosimo Elefante, responsabile del dipartimento per la Transizione digitale della Regione Puglia, in occasione della presentazione di un sistema di controllo di regolarità amministrativa sulle

determine dirigenziali creato da Promo Pa Fondazione nell'ambito del progetto Gaips (Generative Ai for Public Procurement compliance System) finanziato da Fair con i fondi Pnrr.

Alla guida dell'Hub la Regione Puglia può apportare anche l'esperienza in corso nell'evoluzione della digitalizzazione dei processi interni, tramite strumenti di intelligenza artificiale con l'introduzione di un innovativo framework di Architettura Agentica: un orchestratore intelligente che coordina la cooperazione tra sistemi diversi e gestisce l'accesso ai dati tramite tecnologie semantiche.

A livello di applicazioni pratiche, questo già consentirà di gestire in maniera automatizzata innumerevoli processi interni, riducendo i margini di errore e migliorando la capacità amministrativa. Inoltre, apre nuove possibilità legate all'analisi di enormi volumi di documenti e banche dati, interrogabili attraverso il semplice linguaggio naturale, per ottenere risposte precise, rapide e prive di allucinazioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Presidente di PromoPa Fondazione





AMMINISTRAZIONI CON UNA SOLA LINGUA (TRASPARENTE)

L'Authority anticorruzione lancia una nuova piattaforma per pubblicare (e confrontare) documenti e decisioni di oltre 23.600 enti pubblici. Busia: non saranno più soltanto un onere ma una spinta a una migliore gestione

di ANTONELLA BACCARO

Una «Piattaforma unica della trasparenza» per raccogliere, organizzare e rendere disponibili informazioni, documenti e dati di interesse pubblico, aiutando le amministrazioni nell'adempimento dei relativi obblighi di legge. Ma anche uno strumento per offrire ai cittadini la possibilità di verificare l'operato di chi gestisce la cosa pubblica.

È l'iniziativa appena lanciata dall'Anac, l'Autorità nazionale anticorruzione, guidata da Giuseppe Busia, già consultabile all'indirizzo <https://put.anticorruzione.it/home>.

L'idea è nata con l'intento di aiutare le pubbliche amministrazioni (23.663 i soggetti coinvolti) a adeguarsi agli obblighi di trasparenza imposti dalla legge, a partire dal decreto legislativo 33 del 2013. L'obiettivo, afferma Busia è «ridurre progressivamente gli oneri a carico delle amministrazioni ed enti, garantendo al contempo maggiore coerenza e confrontabilità delle informazioni». Quello che vi si trova non sono valutazioni, ma «un supporto conoscitivo». La piattaforma però è pensata anche per i cittadini, che avranno a disposizione informazioni sintetiche, confronti tra enti omogenei e spiegazioni testuali che accompagnano i numeri.

«Alla base di tutto — spiega ancora Busia — vi è una strategia di integrato-

ne e interoperabilità con le principali banche dati pubbliche». E infatti i dati, già in possesso dell'Anac, vengono incrociati con quelli provenienti da molte banche dati pubbliche: un lavoro che è appena all'inizio e promette di estendere gli ambiti di intervento attuali. Un ruolo è giocato anche dall'Intelligenza artificiale, debitamente indirizzata.

La struttura

La nuova Piattaforma è attualmente organizzata in tre moduli accessibili dall'homepage. Il primo invita chi vi accede a consultare tutti i dati delle amministrazioni ai sensi del decreto 33/2013. Chi entra in questo modulo può ricercare uno qualsiasi dei 23.663 enti sottoposti agli obblighi di trasparenza, tramite il codice fiscale dello stesso, la sua tipologia, la sua localizzazione e il suo nome. Una volta lanciata la ricerca, ad esempio del Comune di Roma, verranno fuori i dati da esso pubblicati sul proprio sito «Amministrazione trasparente». E sarà subito possibile capire quali avrà davvero resi disponibili (perché con un clic saranno consultabili) e quali invece no. Dunque il portale diventa anche uno strumento di pressione nei confronti degli enti che tardano a adeguarsi alle norme. Oltre a fornire loro uno schema standard cui attenersi, che in futuro renderà tutti i dati omogenei e confrontabili.

In questa sezione non si possono confrontare gli enti in base agli adempimenti eseguiti.

Gli indicatori

Il secondo modulo a cui si può acce-

dere si chiama «dashboard degli indicatori». Qui si fornisce una lettura integrata e comparata dei dati pubblici, facilitando il confronto tra le amministrazioni e promuovendo la trasparenza, attraverso indicatori verificabili. Tre le sezioni che vengono offerte. La prima denominata performance pubblica coinvolge circa 11 mila enti, dei quali viene analizzata l'efficienza (rapporto tra entrate generate e costi sostenuti), la sostenibilità (equilibrio tra dinamica del debito ed entrate correnti) e la resilienza (capacità di tenuta considerando rischio finanziario e organizzativo), attraverso dati espunti da Anac, Ragioneria e Siope (il sistema di rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti delle amministrazioni pubbliche presso il Tesoro). Qui si possono comparare fino a cinque enti. I grafici facilitano la lettura dei risultati.

La seconda sezione, denominata «Servizi pubblici locali», è in sostanza la banca-dati dell'Anac sugli affidamenti dei lavori pubblici. I dati, comparabili fino a tre enti, sono relativi a un arco di tempo che va dal 2001 al 2026. Va detto che qui non vi è la pretesa dell'eshaustività: vi si trova solo quello che gli enti hanno comunicato all'Autorità.

L'ultima sezione, chiamata «Organismi indipendenti di valutazione» (Oiv), consente l'analisi e il confronto degli indicatori di trasparenza, basati sui dati rilevati dagli Oiv, per anno e ente selezionato. Vengono qui riporta-

ti la percentuale di contenuti realmente pubblicati, la loro completezza, il loro aggiornamento e il grado di apertura dei dati. Gli enti comparabili sono fino a tre dei circa 23.663 mila consultabili.

L'AI

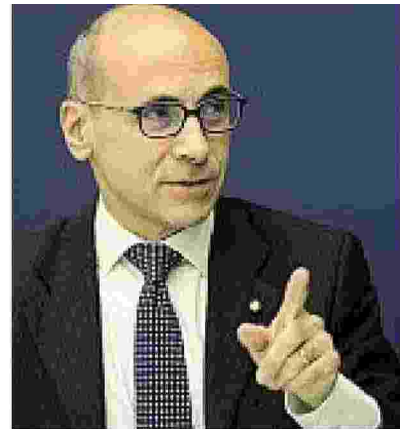
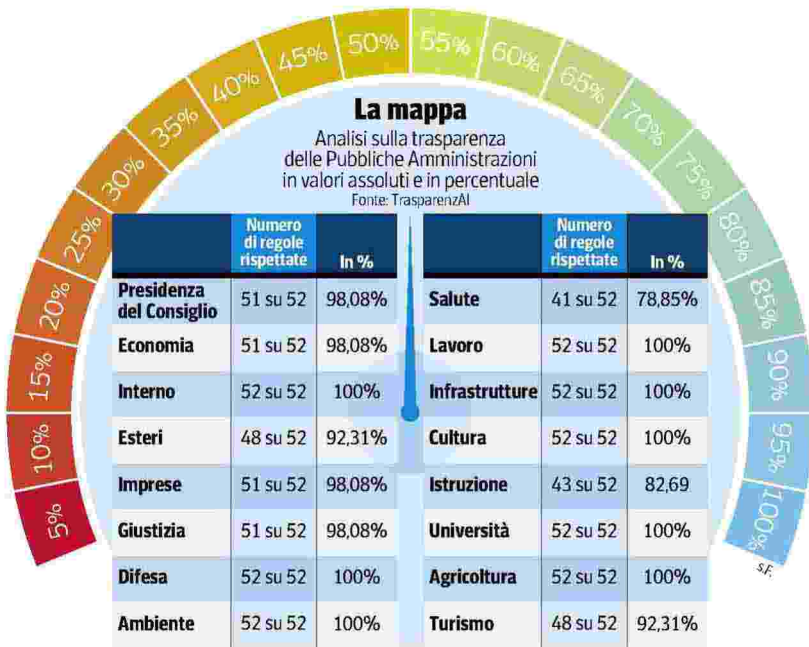
Il terzo e ultimo modulo della Piattaforma, denominato "TrasparenzaAI",

curato dal Cnr, ha l'obiettivo di navigare la sezione trasparenza delle varie amministrazioni presenti nell'indice Ipa, e verificarne l'adeguatezza. In questo caso la lettura è automatica, in quanto affidata all'intelligenza artificiale, per cui non prevede una valutazione dei contenuti ma si limita a una verifica della presenza di tutte le sezioni previste dal decreto 33/2013, individuando eventuali carenze o difformità

(vedi tabella pubblicata per i ministeri).

«La trasparenza — auspica Busia — non sarà più un mero adempimento formale e un onere per le amministrazioni, ma un fattore abilitante e una spinta propulsiva per un'azione amministrativa migliore e più efficiente, per la partecipazione attiva e consapevole dei cittadini e, non da ultimo, per la tutela dei diritti fondamentali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Authority
Giuseppe Busia, presidente dell'Autorità anticorruzione dal 2020

«Alla base di tutto c'è una strategia di integrazione e scambio con le principali banche dati»

Il portale sarà anche uno strumento di pressione nei confronti degli enti che tardano a adeguarsi alle norme



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



PANORAMA

AIUTI ECONOMICI

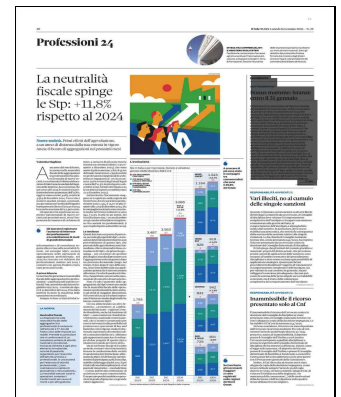
Bonus mamme: istanze entro il 31 gennaio

Ultimi giorni per presentare all'Inps la domanda del cosiddetto bonus mamme, l'aiuto economico da 40 euro al mese riconosciuto nel 2025 alle lavoratrici dipendenti e autonome, madri di due o più figli, e con un reddito da lavoro entro 40mila euro annui (nel 2026 il bonus avrà un importo di 60 euro al mese). Fino al 31 gennaio 2026 possono presentare la domanda (tramite il sito Inps, il contact center o un patronato) le lavoratrici che hanno maturato i requisiti per il bonus non in tempo utile per l'invio entro la scadenza del 9 dicembre 2025 (ad esempio perché il secondo figlio è nato fra il 9 e il 31 dicembre). Le professioniste e le lavoratrici autonome interessate al beneficio devono essere iscritte a gestioni previdenziali obbligatorie autonome, comprese le casse di previdenza professionali e la gestione separata Inps. Il bonus spetta alle madri di due figli, fino al mese di compimento del decimo anno da parte del secondo, e alle madri con più di due figli, fino al mese di compimento del diciottesimo anno del più piccolo. Il beneficio sarà riconosciuto per i mesi di iscrizione alla Cassa o al fondo di riferimento nel 2025, come ha chiarito l'Inps nella circolare 139 del 28 ottobre 2025. Per le domande presentate entro il 31 gennaio, l'erogazione del bonus avverrà sul conto corrente della beneficiaria entro febbraio.

—V.Me.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329

**PROGETTO EUROSTACK****Francesca Bria:
«Senza sovranità
democrazia a rischio»**

di ALESSIA CRUCIANI 10

The Frame
dal
GaOS
all'innovazione**Giusta la proposta Draghi
di investire 300 miliardi
per l'innovazione ma lo Stato
deve diventare imprenditore,
entrare nel capitale
di aziende strategiche**

Dai cloud americani ai chip asiatici, l'Ue dipende da infrastrutture che non governa. Francesca Bria, fondatrice di EuroStack, spiega perché «l'indipendenza tecnologica non è protezionismo ma sicurezza economica e politica»

«SENZA SOVRANITÀ DIGITALE A RISCHIO LA **DEMOCRAZIA**»

di ALESSIA CRUCIANI

«**M**icrosoft ha bloccato l'account email del procuratore della Corte penale internazionale dopo le sanzioni americane. Pensateci: un'azienda straniera spegne l'accesso a un magistrato che indaga su crimini di guerra perché Washington lo ordina. L'Ucraina dipende da Starlink per comunicare sul campo di battaglia: Musk decide quando e se l'esercito ucraino può comunicare. E il Cloud Act americano è esplicito: le aziende Usa devono consegnare i dati al governo, se richiesto, anche se stanno su server in Europa. I tuoi dati non sono tuoi se risiedono su infrastrutture americane». A sottolineare l'emergenza «sovranità digitale» è Francesca Bria, fondatrice di EuroStack, iniziativa politica nata a Bruxelles per favorire l'indipendenza tecnologica europea. Per «stack tecnologico» si intende un insieme di software e applicazioni interconnesse che collaborano per realizzare progetti informatici. E Bria sottolinea che la sovranità digitale sta diventando un tema centrale nel dibattito europeo. Per necessità. «La Danimarca — ricorda — ha appena deciso di abbandonare Microsoft per i sistemi pubblici. Non è un caso che l'abbia fatto durante la presidenza danese dell'Ue, mentre Trump

minaccia di prendersi la Groenlandia. La ministra digitale Caroline Stage è stata chiara: «Non dobbiamo renderci dipendenti da così pochi da non poter più agire liberamente». Ha ragione».

Secondo Bria, infatti, viviamo in un nuovo ordine tecno-politico con Washington che ha lanciato Pax Silica (piattaforma per proteggere l'intera catena del silicio, fondamentale per produrre i semiconduttori e quindi le infrastrutture dell'intelligenza artificiale), la Cina avanza con la Digital Silk Road, un piano di investimenti per potenziare le infrastrutture digitali. «E l'Europa? Rischia di diventare pedina fra due imperi», avverte Bria.

Che cos'è EuroStack?

«È un framework strategico per capire dove l'Europa è vulnerabile e dove deve agire. Usa e Cina controllano l'intero stack tecnologico — dai minerali ai chip, dal cloud all'AI — e lo usano come leva geopolitica. Noi abbiamo mappato i checkpoint critici: infrastrutture cloud, identità digitale, pagamenti, microprocessori, modelli AI. Non è protezionismo: è decidere che le infrastrutture critiche devono essere governate in Europa. I numeri parlano chiaro: importiamo oltre l'80% dei servizi digitali, tre hyperscaler americani controllano il 70% del nostro cloud, abbiamo meno del 4% della capacità globale di training AI. Non è deficit com-



merciale, è deficit di sovranità. La buona notizia? Il *momentum* politico c'è. Oltre 250 aziende supportano EuroStack, la Germania l'ha inserito nell'accordo di coalizione, il Parlamento europeo ha adottato il rapporto sulla sovranità tecnologica».

Quali sono i pezzi critici che mancano all'Europa per essere autonoma nel digitale?

«Non possiamo costruire tutto, dobbiamo essere strategici: cosa sviluppiamo in Europa, cosa compriamo da partner affidabili, dove acceleriamo. Le dipendenze più pericolose? Semiconduttori (Taiwan è una polveriera geopolitica), materiali critici dove la Cina controlla il 90% delle terre rare, capacità di calcolo per l'AI. E non dobbiamo copiare Silicon Valley ma costruire sui nostri punti di forza: AI industriale, robotica, manifattura avanzata, clean tech».

Come si fa in concreto?

«Primo: strategia Buy European. Almeno il 50% della spesa pubblica digitale verso fornitori europei entro il 2030. Spendiamo due trilioni l'anno in appalti pubblici, usiamoli come politica industriale. Secondo: un Fondo Tech Sovrano da 100 miliardi per AI Gigafactory, semiconduttori, deep tech. Terzo: deployment rapido di cloud sovrano per la Pa, identità digitale, euro digitale, data spaces, diffusione dell'AI».

Possiamo conciliare regole europee e capacità di competere nell'AI?

«La nostra capacità regolatoria è sotto attacco. Marco Rubio ha definito Thierry Breton mastermind della censura europea e gli hanno vietato il visto. Una legge approvata dal 90% del Parlamento europeo trattata come atto ostile. Regolare non basta più, dobbiamo costruire. La vera partita è la diffusione dell'AI nei settori dove siamo forti: manifattura, energia pulita, biotech, sanità, servizi pubblici. Se acceleriamo l'adozione usando la potenza di calcolo pubblica che stiamo costruendo con le AI Factories, possiamo trovare una via europea all'innovazione. L'Arabia Saudita mette 940 miliardi nel suo fondo sovrano per l'AI, gli Emirati 100 miliardi. L'Europa ha competenze, industria, dati di qualità altissima.

Quello che ci manca? Stati coraggiosi e una vera leadership industriale».

La sovranità digitale è centrale nell'agenda Draghi sulla competitività.

«È il cuore di tutto. Draghi l'ha detto chiaramente: il 30% degli investimenti europei finisce all'estero. Serve mobilitare fondi pensione, fondi sovrani, capitale privato. La proposta Draghi di investire 300 miliardi per l'innovazione va nella direzione giusta, ma lo Stato deve anche diventare imprenditore, entrare nel capitale delle aziende strategiche. È il nostro momento Airbus per l'era digitale».

Come può contribuire l'Italia se inserita in una strategia comune come EuroStack?

«L'Italia ha punti di forza enormi: manifattura avanzata, meccanica di precisione, semiconduttori, automotive, farmaceutica, robotica. Come presidente dell'Agenzia per l'innovazione dell'Emilia-Romagna sto lavorando su questo. Stiamo costruendo l'AI Factory con Cineca, parte della rete EuroHPC. Insieme a Torino con AI4I e alla Fondazione ChipsIT di Pavia, l'Italia può diventare leader nell'industrial AI. Le nostre industrie generano dati di qualità altissima, è il nostro tesoro nascosto. La debolezza? Coordinamento tra pubblico e privato, mancanza di visione europea. E smettiamola con certe dipendenze: i contratti Starlink per le comunicazioni militari sono inaccettabili».

Che rischi corriamo se l'Europa non raggiungesse la sovranità digitale?

«Ci ritroveremo a regolare tecnologie sviluppate altrove, ospitate su infrastrutture che non controlliamo, plasmate da valori che non abbiamo scelto. Il rischio non è solo economico: è di sicurezza nazionale, è democratico. Abbiamo costruito un'Unione di leggi, diritti. Abbiamo l'Euro e il Mercato Unico. Ma ci manca ancora l'Unione Digitale. Se invece EuroStack riesce, l'Europa dimostra che la democrazia può costruire il futuro. Che esiste una terza via tra il capitalismo monopolistico delle Big Tech americane e il centralismo statale cinese. Nel XXI secolo, se non controlli la tua tecnologia, non controlli la tua economia. E se non controlli la tua economia, non controlli la tua democrazia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Esperta

Francesca Bria è membro del cda dello European Innovation Council, presidente dell'Agenzia per l'Innovazione dell'Emilia-Romagna, professore alla UCL di Londra e fondatrice dell'iniziativa EuroStack

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



Il 39% delle richieste arriva da under 36

Secondo l'osservatorio congiunto Facile.it - Mutui.it, nel 2025 il 39% delle domande di mutuo è arrivata da under 36 (+7% su base annua), anche grazie all'attività del Fondo di

garanzia Prima Casa richiesto da un giovane aspirante mutuatario su tre. Il tasso variabile è diminuito diventando più conveniente, ma nove italiani su dieci hanno continuato a preferire il fisso.

Secondo i dati dell'agenzia delle Entrate nei primi 9 mesi, le compravendite sono aumentate del 9% e nel terzo trimestre quelle finanziate da mutuo ipotecario sono state il 47 per cento.

Abitazioni a prezzi calmierati, i progetti locali e del Governo

Riqualficazioni

Trentino, provincia di Bolzano e Veneto capofila di processi di valorizzazione

Paola Pierotti

Il calo del potere d'acquisto e lo squilibrio tra domanda e offerta stanno rendendo la casa sempre meno accessibile nelle aree urbane: secondo l'Osservatorio Immobiliare di Nomisma si rilevano canoni in aumento che pesano sui bilanci familiari e riducono la capacità dei territori di attrarre e trattenere lavoratori qualificati.

Oggi in Italia il disagio abitativo riguarda circa 1,5 milioni di famiglie, in prevalenza in affitto. È in questo contesto che si apre una fase di profonda transizione delle politiche abitative, che chiede semplificazioni urbanistiche, amministrative e fiscali. Le città si stanno muovendo con iniziative dedicate e anche il governo italiano ha rimesso la casa al centro dell'agenda: la premier Giorgia Meloni ha annunciato l'imminente presentazione di un Piano casa da 100mila nuovi alloggi a canone calmierato in dieci anni, a integrazione delle politiche per l'edilizia popolare. Un'operazione, a regia della Presidenza del Consiglio, che coinvolgerà più ministeri, enti pubblici proprietari di asset, partecipe del Mef, Bei, operatori privati e

terzo settore. Con una strategia che punta a moltiplicare le risorse pubbliche attraverso capitali privati e strumenti finanziari dedicati, includendo modelli ancora poco diffusi in Italia com'è il *build to rent*. E secondo le stime, riportate in un documento governativo che Il Sole 24 Ore ha potuto visionare, 1,5 miliardi di risorse nazionali stimate potrebbero attivare fino a 9 miliardi di investimenti, con benefici per circa 3,5 milioni di persone. Nessuno commento per ora dal Governo, i dettagli operativi sono attesi a breve da Palazzo Chigi.

Un ruolo chiave spetterà ai privati, inclusi i capitali internazionali, ma uno dei driver decisivi del Piano casa è il legame con la valorizzazione del patrimonio pubblico, affrontato direttamente da una cabina di regia al Mef, guidata da Lucia Albano. Secondo i dati di via XX Settembre, le Pa dispongono di circa 53mila immobili non utilizzati, per oltre 9 milioni di metri quadrati potenzialmente convertibili a uso residenziale. Di questi, circa 44mila richiedono interventi manutentivi limitati, 9mila necessitano di riqualficazioni più profonde. Ancora, nelle 15 città metropolitane si concentrano circa 6.700 unità, per oltre 2,1 milioni di metri quadrati, con tagli compatibili con nuclei familiari da due a quattro persone.

Su questa linea si collocano anche le esperienze avviate in Alto Adige e in Trentino per la valorizzazione del patrimonio pubblico con strumenti finanziari dedicati. In Provincia di Bolzano è partito il Fondo Valore Alto

Adige/Südtirol, gestito da Euregio Plus sgr, per riconvertire immobili pubblici non più strumentali, anche ex aree militari. Il fondo prevede una dotazione iniziale di 40 milioni di euro, sottoscritti in parti uguali dalla Provincia e da Invimit. In Trentino, invece, la giunta provinciale ha dato il via libera nei mesi scorsi al progetto Ri-Val, un fondo da 60 milioni di euro con orizzonte di 16 anni, sviluppato con Cassa del Trentino e Cdp, per circa 300 alloggi a canone accessibile in aree svantaggiate o a forte pressione turistica.

Anche il Veneto accelera sulle politiche abitative: il neo-governatore Alberto Stefani ha iniziato l'anno con il programma «Generazione Casa», rivolto a una platea ampia di lavoratori, giovani, famiglie, caregiver e nuclei monoreddito. L'obiettivo, spiega Stefani al Sole 24 Ore, «è superare la storica dicotomia tra edilizia pubblica e mercato, costruendo un sistema integrato che metta insieme Erp, edilizia sociale, affitto a canone concordato e nuovi strumenti di accesso alla casa». Il primo fronte di intervento riguarda «il recupero di circa 8.800 alloggi Ater oggi sfitti, bloccati da carenze manutentive ed energetiche». La Regione partirà con una revisione della legge sull'Erp e con uno stanziamento iniziale di 50 milioni di euro, anche attraverso la rimodulazione dei fondi Fesr e Fse+, «puntando su progetti subito cantierabili e su un effetto leva capace di attrarre operatori e investitori istituzionali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



IL FUTURO DELL'INDUSTRIA

ITALIA BATTE GIAPPONE IL SORPASSO DEI ROBOT

Nell'export per la prima volta Roma supera Tokyo

Montanino (Cdp): con la ricerca e le capacità ingegneristiche possiamo guidare lo sviluppo della prossima generazione di androidi, in grado di integrare meccanica e intelligenza artificiale

di MASSIMO SIDERI

Con l'arrivo dell'intelligenza artificiale generativa di massa nel novembre del 2022 l'industria dei robot era apparsa improvvisamente un retaggio della rivoluzione industriale del Novecento. Superata a destra e a sinistra. Un'ulteriore riprova della profetia lasciata da Italo Calvino ne *Le lezioni americane* sulla Leggerezza: il software batterà l'hardware. Ma in quella lezione c'è anche altro: in ogni caso software e hardware sono come la doppia elica del Dna. Non puoi sfilare una delle eliche dall'altra.

È ciò che sta accadendo anche per la robotica nel pieno di un momento di trasformazione, ma anche di entusiasmo. Se è vero che la robotica industriale, quella dei bracci robotici legata storicamente a doppia mandata all'industria dell'automotive, è in cerca di un nuovo autore, la robotica androide sta attirando l'interesse degli investitori attratti dalle promesse di ridurre il ponte che sempre c'è stato tra l'androide e il suo cervello. Da questo punto di vista ne sono una riprova anche i due trend opposti che si intercettano in Italia: la crisi della storica Comau si è manifestata con la cessione da parte del gruppo Stellantis del 50,1% dell'azienda leader nella robotica al fondo statunitense One Equity Partners, perfezionata a fine 2024. Nonostante l'eccellenza, il calo del fatturato e il futuro occupazionale (sede di Grugliasco) sono stati compromessi ambedue dalla forte esposizione alla crisi dell'automotive e alla crescen-

te dipendenza da strategie estere. Piccola nota a margine: da notare che nessuna grande azienda italiana si era fatta avanti per intervenire. Un peccato se si pensa che nella stessa industria la Cina sta invece chiudendo le importazioni proprio per valorizzare la politica industriale un po' colbertista ma coerente del Made in China in un contesto geopolitico che si va frammentando verso una globalizzazione fredda. Nel frattempo però, nel 2025, sul versante opposto c'è stato il più importante spin off dell'IIT, con la nascita di G Bionics, robotica androide lanciata anche al recente Ces di Las Vegas.

Chiaro che comunque il grosso del fatturato rimane ora nella robotica industriale, ma di certo la robotica «sociale» che interagisce con l'uomo fuori dalle fabbriche è in prospettiva un campo da presidiare.

Altro indizio importante a dare solidità al concetto di prova del vento che sta cambiando nel settore: nel frattempo, sempre nel 2025, Nvidia ha lanciato una piattaforma di addestramento delle funzioni sociali e spaziali dei robot (come dice Giorgio Metta, direttore scientifico dell'IIT e robotico, il movimento in definitiva è un «linguaggio» e in quanto tale può beneficiare degli algoritmi). Ne è convinto anche Andrea Montanino, chief economist e direttore per le strategie settoriali e la valutazione d'impatto presso Cassa Depositi e Prestiti: «L'Italia ha l'opportunità di ritagliarsi una posizione di punta nella ro-

botica del futuro, nonostante il forte interesse di giganti asiatici e statunitensi nel settore. Facendo leva sulle eccellenze ingegneristiche e su una ricerca all'avanguardia, il nostro Paese può guidare lo sviluppo della prossima generazione di robot, capaci di integrare meccanica e intelligenza artificiale, rafforzando sovranità tecnologica e autonomia strategica». Montanino è anche presidente del consiglio di amministrazione della stessa IIT. E la Cdp è stato uno degli investitori di G Bionics, guidata dall'ex IIT Daniele Pucci.

Il report

La stessa Cdp ha anche prodotto un report per rimettere in ordine i numeri di questa industria in mezzo al guado da cui risultano anche indizi importanti come il sorpasso dell'Italia sul Giappone, storico dominatore del settore, per quanto riguarda l'export. La fotografia del mercato: Europa e Giappone presidiano il segmento a più alto valore aggiunto della catena del valore (il cosiddetto super assemblaggio dove i robot vengono customizzati e adattati alle varie esigenze); Cina e Stati Uniti controllano le fasi a monte (materie prime e componenti) e il primo miglio dell'assemblaggio. In un mercato che vale circa 80 miliardi di dollari di scambi (2024), l'Unione Europea è il primo esportatore e il secondo importatore mondiale di robot a uso industriale e pro-

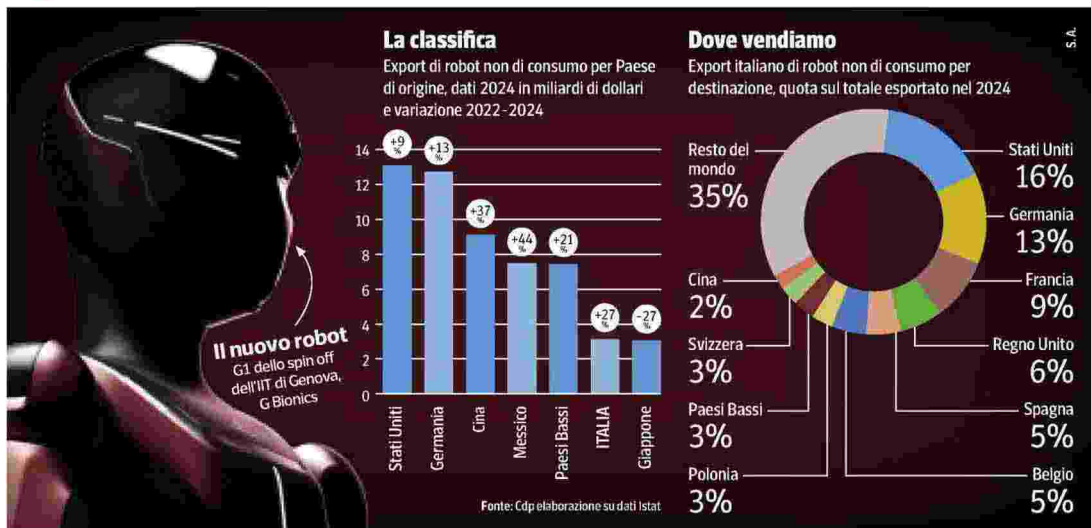
fessionale. In questo quadro l'Italia — curioso che non sia molto noto — occupa il secondo posto in Europa dopo la Germania per valore della produzione, installazioni ed export, con un leggero avanzo commerciale. Come anche nella capacità computazione

dei super computer stiamo ottenendo soddisfazioni non banali nelle classifiche mondiali, anche se queste notizie rimangono un po' sotto il livello dei radar. Forse anche per un nostro pregiudizio nei confronti delle nostre stesse capacità nel campo dell'innovazione. In questo panorama produttivo italiano ci sono 650 imprese specializzate e 12 mila addetti oltre ad un articolato ecosistema della ricerca e dell'innova-

zione che ci posiziona quarti al mondo per pubblicazioni scientifiche nella robotica avanzata e terzi in Europa per brevetti. Non è un caso: i Paesi che avevano investito di più nell'automobile sono quelli che avevano potuto sviluppare anche una competenza scientifica (si pensi al Sant'Anna di Pisa, solo per fare un esempio). Si tratta ora di adattarsi al cambiamento, rendendolo una opportunità di crescita e non un punto di debolezza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per Giorgio Metta il movimento degli androidi è linguaggio e dunque può essere addestrato con gli algoritmi



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329

La riforma dell'avvocatura punta sulle aggregazioni ma frena sull'accesso ai capitali

Più risorse per gli studi legali

DI ROBERTO MILIACCA

Associazioni forensi, Società tra avvocati (StA), Società tra professionisti (StP), Reti professionali. Sono ben quattro i modelli aggregativi che la riforma dell'ordinamento forense, attualmente all'esame della commissione giustizia della Camera (AC 2629), mette a disposizione degli avvocati per poter stare sul mercato ad armi pari con i concorrenti, presenti da decenni in Italia in forma organizzata. Perché il vero obiettivo che il provvedimento varato a settembre dello scorso anno dal governo, dopo una lunga interlocuzione con le associazioni di categoria, è prima di tutto quello di far restare in vita un'attività professionale che negli ultimi anni ha visto una drastica perdita di vocazioni (solo l'8% dei laureati, oggi, sceglie di entrare in uno studio professionale), a causa dei costi sempre più alti e di una remuneratività sempre più bassa dell'attività. Senza aggregazioni, insomma, la professione di avvocato, come rileva anche il rapporto Cassa Forense-Censis di quest'anno, avrà sempre più difficoltà a poter essere esercitata. Ma basteranno i modelli aggregativi previsti dalla legge delega a mettere gli avvocati nelle condizioni di affrontare in maniera più competitiva il mercato dei servizi legali? Sicuramente potrebbero servire a superare alcune delle storiche anomalie della professione, come quella della monocommittenza (oggi non meno di 30.000 avvocati, circa il 13% degli iscritti all'albo, svolge la propria attività professionale in un rapporto non dissimile da quello del lavoro subordinato, a favore di un altro collega, di uno studio associato o di una società fra professionisti). Ma probabilmente, come rilevano questa settimana molti studi sentiti da Affari Legali, la riforma servirà a ben poco se non vengono allentati i tanti vincoli che limitano l'accesso al capitale per gli avvocati che vogliono mettersi in società. Insomma, basta con la paura del socio di capitale: senza risorse nessuna professione può investire in innovazione e stare sul mercato alla pari dei competitor, che non hanno gli stessi vincoli.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-1T0010



Si alla crescita dimensionale degli studi ma anche all'accesso a fondi per fare innovazione

Avvocatura, sì agli studi organizzati, ma servono capitali

PAGINE A CURA

DI ALBERTO GRIFONE

Gli studi legali associati e le società tra avvocati sono ormai lo sbocco necessario per cercare di affrontare un mercato legale sempre più competitivo e offrire maggiori servizi ai propri clienti.

A dirlo è il Rapporto Cassa Forense-Censis 2025 sull'avvocatura: «L'aggregazione tra studi legali rappresenta una possibile strategia per affrontare le sfide del mercato, incrementare la competitività e condividere risorse e competenze». E anche per questo motivo che la "Delega al Governo per la riforma dell'ordinamento forense", attualmente all'esame della Camera (AC 2629) dedica un'ampia parte del proprio articolato all'esercizio della professione in forma organizzata, fissando paletti per le nuove organizzazioni tra i quali limiti all'accesso ai capitali per svolgere l'attività.

Serviranno queste nuove disposizioni a far decollare il modello aggregativo per l'esercizio della professione forense?

«L'aggregazione non è più una scelta opzionale o una moda, ma un imperativo di sostenibilità e qualità per l'avvocatura contemporanea», dice **Luca Daffra**, senior partner dello **Studio Ichino Brugnattelli e Associati**. «I dati Censis, specialmente l'alto tasso di abbandono tra le colleghe (oltre 1.700 nell'ultimo anno) e i giovani professionisti, sono il sintomo di un modello organizzativo in crisi, non della fine della professione in sé. La soluzione professionale genera precarietà reddituale e impossibilità di conciliazione vita-lavoro. Per superare questo timore, dobbiamo trasformare gli studi in luoghi di protezione e sviluppo: strutture aggregate di dimensioni adeguate possono garantire welfare aziendale, smart working strutturato e stabilità dei flussi di cassa che il singolo partita Iva non può avere. L'aggregazione è l'antidoto alla paura perché rompe l'isolamento e permette di affrontare sfide epocali come l'IA non come minacce individuali, ma come risorse collettive da governare con investimenti condivisi. Il mercato odierno non permette più al professionista isolato di offrire l'eccellenza e la tempestività che i clienti, sia imprese che privati, richiedono. Unirsi non significa solo sommare fatturati per scalare le classifiche, ma integrare competenze verticali diversificate e capacità di investimento tecnologico che il singolo non può sostenere. Dobbiamo superare la logica dell'avvocato "monade" per abbracciare quella dell'organizza-

zione strutturata, l'unica in grado di garantire ai giovani percorsi di crescita reali e stabili, e ai clienti un servizio multidisciplinare integrato. È l'evoluzione naturale da una professione artigianale a una moderna impresa intellettuale. Un passo decisivo è stato compiuto con il Dlgs 192/2024, che ha introdotto la "neutralità fiscale" per le operazioni di riorganizzazione come fusioni e conferimenti, abbattendo la barriera delle plusvalenze che penalizzava chi voleva crescere. Tuttavia, la norma fiscale è condizione necessaria ma non sufficiente. Serve ora un'accelerazione sul piano culturale e organizzativo: ben vengano iniziative come quelle di Cassa Forense (Bando 3/2025) che finanziano le certificazioni di qualità (UNI 11871) e i modelli gestionali. Incentivare l'adozione di standard organizzativi comuni rende gli studi "compatibili" e pronti per l'M&A. Sarebbe auspicabile un chiarimento normativo definitivo che estenda senza dubbi le agevolazioni fiscali a tutte le forme societarie, incluse le Srl multiprofessionali, per favorire la convergenza tra diverse professioni. La finanza deve essere vista come un acceleratore di competitività, un abilitatore necessario nel pieno rispetto della nostra autonomia deontologica. Oggi, competere richiede investimenti ingenti in tecnologia, cybersecurity e formazione IA che l'autofinanziamento tradizionale, basato sui soli utili professionali, fatica a sostenere senza sacrificare la remunerazione dei soci. L'apertura al capitale (soci non professionisti), regolata con statuti intelligenti che preservino l'indipendenza tecnica dell'avvocato e sterilizzino l'ingerenza sui dossier, permette di dotarsi delle infrastrutture necessarie per stare sul mercato».

«Le aggregazioni tra avvocati (e non solo) sono indispensabili per la competitività e la crescita della professione legale», dice **Marco Pesenti**, senior partner di **La Scala Società tra Avvocati** e amministratore delegato di **La Scala Cerved**. «Anche per gli avvocati non è più possibile mantenere le quote di mercato e possibilmente incrementarle, senza contestualmente crescere nelle dimensioni, nell'organizzazione e nelle strutture degli studi. Questo è indispensabile non solo per la competizione nel mercato nazionale, peraltro sempre più occupato da law firm estere ma per competere sui fronti internazionali. Si deve consentire, nelle Società tra avvocati, la partecipazione vera e sostanziale di soggetti finanziatori non avvocati, con i criteri previsti nella attuale formulazione della legge.

Purtroppo proprio su questo punto l'attuale riforma proposta da Cnfva nella direzione opposta. In secondo luogo incentivando economicamente e fiscalmente queste iniziative, soprattutto tra i giovani avvocati, per i quali ritagliarsi il proprio spazio professionale è sempre più difficile. Gli avvocati sono in diminuzione costante e sono sempre meno gli studenti iscritti alla facoltà di Giurisprudenza. Per invertire, o contenere, il fenomeno si potrebbe favorire le aggregazioni tra giovani e riformare immediatamente l'esame di Stato che invece rimane sostanzialmente identico a 50 anni fa, senza alcuna aderenza alla realtà economica nella quale si muove la professione e la formazione dei giovani avvocati. Anche su questo punto, la riforma proposta dal Cnfva nella direzione opposta. La finanza ha un ruolo centrale e insostituibile. Oggi gli studi legali per mantenere i livelli di formazione, di adeguata struttura e tecnologici hanno bisogno di risorse finanziarie importanti e continue nel tempo. Non tutti possono e potranno contare solo su risorse proprie: è utile, se non necessario, coinvolgere soci finanziatori senza i limiti che la nuova legge professionale in corso di approvazione vorrebbe imporre».

«L'avvocatura italiana è oggi in una fase di profonda trasformazione, e in questo contesto complesso anche il ruolo della finanza potrebbe rappresentare un'opportunità da valutare ed esplorare, allo stato aperta alle sole società tra professionisti», dice **Stefano Candela** partner dello **Studio Legale Lexsentia**. «Al fine di incentivare l'evoluzione della professione legale in Italia servirebbero interventi mirati sui più fronti. In primo luogo, bisognerebbe favorire le forme di aggregazione tra studi attraverso incentivi economici, semplificazione e modelli organizzativi condivisi, in modo da superare la frammentazione strutturale esistente. In secondo luogo, sarebbe utile sostenere l'innovazione tecnologica e l'uso dell'IA, con formazione dedicata, piattaforme comuni e linee guida etiche che riducano il timore verso questi strumenti. Bisognerebbe inoltre aiutare le nuove generazioni con misure di sostegno economico, percorsi professionali più stabili, per contrastare l'abbandono della professione. Infine, servono politiche di sistema che rafforzino la funzione sociale dell'avvocato, migliorino il welfare professionale e valorizzino competenze moderne e internazionali. Occorrerebbe lavorare sulla riaffermazione della serietà e competenza della professione forense,

potenziando il ruolo delle articolazioni dell'Ordine degli Avvocati nella gestione del controllo degli standard professionali e nella verifica della liceità dell'esercizio della professione stessa: negli Stati Uniti, chi esercita in modo abusivo l'attività forense viene perseguito dall'ordine. Sotto questo profilo, in Italia, i consigli degli Ordini degli avvocati dovrebbero essere più attivi, perché gli studi legali soffrono della concorrenza di società di consulenza che, pur di trattenerne al loro interno valore, si dotano di vari consulenti che svolgono, in alcuni casi, il ruolo che dovrebbe essere proprio dell'avvocatura. Sanare tali storture permetterebbe di rimettere al centro la competitività tra studi legali, imponendo anche un aumento di competenze e una maggiore riconoscibilità della professione stessa. Le principali barriere sono rappresentate dalla difficoltà nel riparto dei profitti, dall'incertezza sui costi iniziali, dal timore di perdere il rapporto personale con i clienti e dalla perdita di autonomia. Gli avvocati spesso assistono le società, ma non riescono poi ad adottare un approccio imprenditoriale alla professione. È sicuramente necessario fare uno sforzo per superare l'individualismo e la frammentazione. Gli studi legali associati e le società tra professionisti offrono strutture oggettivamente più solide, con servizi integrati e in grado di essere maggiormente competitivi. Non riteniamo che il futuro sia di strutture eccessivamente grandi, ma di realtà di medie dimensioni, in grado di fornire servizi legali integrati, ma con un approccio *tailor made* ad aziende che operano nel mercato italiano e che sono, per la maggior parte, di medie e piccole dimensioni».

«L'aggregazione è ormai una necessità: la complessità normativa, la domanda di specializzazioni verticali e l'integrazione tra ambiti giuridici, fiscali e tecnologici impongono modelli di lavoro più strutturati», dice **Silvia Stefanelli** co-founder dello **studio Stefanelli&Stefanelli**. «La nostra esperienza con team composti da avvocati, commercialisti e informatici, dimostra che l'approccio multidisciplinare aumenta qualità ed efficienza del servizio, soprattutto in settori come healthcare, data protection, IA e tecnologie emergenti. Aggregarsi non significa perdere identità professionale: significa valorizzare le competenze e metterle a sistema. È l'unico modo per reggere la concorrenza, investire in tecnologia e rispondere in modo coerente alle richieste dei clienti. Io credo che gli avvocati da una parte abbiano paura di perdere la loro

autonomia e dall'altra abbiano poca dimestichezza con la gestione di lavoro in gruppo: tutto questo si può superare capendo il vantaggio della multidisciplinarietà ed imparando a gestire situazioni diverse con formazioni sulla gestione collaborativa, sulla governance condivisa e sulla trasparenza economica. Io credo che abbiamo gli strumenti per superare questi dubbi. Parallelamente occorre accompagnare gli studi nell'adozione di strumenti digitali. Infine, bisogna creare contesti di confronto tra professionisti, soprattutto giovani, per normalizzare modelli organizzativi più evoluti. Servono strumenti giuridici semplici e immediatamente operativi. L'introduzione dei contratti di rete tra avvocati - anche multidisciplinari - rappresenta un passo avanti perché consente collaborazione senza dover creare una società strutturata, con procedure snelle e trasparenti. Sul fronte fiscale, la neutralità nelle operazioni di conferimento e fusione e la deducibilità dei costi di avviamento potrebbero ridurre drasticamente le barriere economiche. Poi ci potrebbero essere incentivi previdenziali e forme di sostegno da parte di Cassa Forense per tecnologie e formazione. In sostanza aggregarsi deve essere un vantaggio non un costo. La finanza può avere sempre una funzione di sostegno: potremmo pensare a linee di credito dedicate - magari garantite da Cassa Forense - per gli investimenti in tecnologia, formazione, digitalizzazione e consulenza organizzativa. Poi si potrebbe ragionare in termini di partnership con operatori IT per favorire progetti ad alto contenuto innovativo. Senza dubbio un supporto finanziario mirato potrebbe agevolare il salto organizzativo che la professione oggi richiede».

«La risposta alle attuali esigenze di assistenza in campo legale delle aziende (e spesso anche dei privati) non può essere più data dal singolo professionista», dice **Claudio Bonora**, managing partner di **Mondini Bonora Ginevra Studio Legale**. «La complessità di qualsiasi problematica legale rende necessario un lavoro in team, fosse solo per rendere un parere. L'aggregazione tra avvocati è necessaria per svolgere l'ordinaria attività forense. Il problema della aggregazione tra studi è poi però più complesso. Non è sufficiente unire diverse specializzazioni: è necessario che i legali che confluiscono in un'unica entità, condividano i valori che uniformano deontologicamente la professione e anche se hanno quella forte personalità necessaria per emergere nella nostra at-

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-110010



La riforma forense prevede quattro modelli di aggregazione

tività, siano capaci di corrette regolazioni, di equilibrio anche economico e di muoversi positivamente nell'ambito delle dinamiche di gruppo. Ciò vale in particolare per gli studi di medie dimensioni, dove la "convenienza" ad associarsi non è data solo dall'ammontare dei redditi annui percepibili, ma anche dalla percezione di svolgere una attività in modo sereno e con l'orgoglio di rappresentare uno studio che si è guadagnato e si guadagna ogni giorno il rispetto professionale e morale della collettività a cui offre i suoi servizi o con la quale si confronta.

L'introduzione della normativa sul regime forfettario per i liberi professionisti che hanno reddito inferiore ad 85.000,00 euro non ha favorito la creazione di associazioni professionali o società tra professionisti. Non voglio mettere in discussione questo regime, ma – ad esempio – l'idea di introdurre criteri forfettari di tassazione delle associazioni professionali o delle Società tra professionisti, parametrati al numero dei soci o dei soggetti stabilmente occupati, così come concedere favorevoli percentuali prefissate di detrazione dei costi di gestione, in alternativa al calcolo analitico, a studi associati o a Società di professionisti, potrebbe invogliare i singoli avvocati a consorzarsi. Non va dimenticato che in uno studio associato vi è senz'altro maggiore trasparenza e tracciabilità nella gestione degli incas-

si provenienti dall'attività professionale. Il provvedimento avrebbe pertanto una sua giustificazione anche quale strumento di contrasto all'evasione fiscale.

L'intervento di capitali speculativi male si sposa con questa logica. La normativa consente a società e – in alcuni paesi – persino a Fondi di investimento di partecipare con quote di minoranza o addirittura maggiori, alla proprietà degli studi legali. Mi pare che lo scopo dell'avvocatura non sia quello di massimizzare il profitto. Anche perché – salvo particolari casi – uno studio normale è in grado di produrre la cassa per autofinanziare le sue attività operative.

«La finanza come in tutti gli altri settori sono sicuro che troverà il modo di accompagnare la crescita del business delle professioni legali», dice **Piergiorgio Mancone**, managing partner di **Law&Legal & Tax Advisory**. «Abbiamo bisogno di investimenti strutturali e di finanziare il circolante come ogni altro azienda. Queste esigenze possono essere colmate sia con interventi di equity sia con interventi di debito. Fuori dall'Italia, a partire da contesti di matrice anglosassone, si ragiona da tempo in questo modo. È un mercato globale sempre più interconnesso - al netto di dazi e situazioni temporanee di tensione geopolitica - a richiedere un servizio professionale adeguato alle dinamiche di business e per poter svol-

gere questo compito con qualità si dovrà far fronte anche alle esigenze finanziarie. Sono abituato a ragionare al mercato.

La previsione sulla neutralità fiscale delle operazioni straordinarie tra associazioni professionali e STA così come dei conferimenti di avviamenti è stato il passo necessario che serviva. Oggi mi sembrerebbe opportuno che le riforme in discussione non minino quanto di buono fatto fino ad ora e non inseriscano vincoli ulteriori alla partecipazione al capitale delle STA, lo troverei antistorico e fortemente penalizzante. Mi aspetto invece che alcune delle differenze che ancora oggi penalizzano la professione associata o in forma societaria vengano normalizzate, una di queste è la contribuzione oggettiva alla Cassa di previdenza di categoria che oggi penalizza molto le organizzazioni rispetto i singoli professionisti.

La professione di avvocato, ma anche di commercialista vive un momento complesso e sfidante. Da un lato l'avanzamento della tecnologia e l'uso dell'IA creano enormi opportunità, ma anche pressione per quei professionisti che la rifiutano, dall'altro il "mestiere" è divenuto estremamente complesso e sempre di più, quando lo si fa per le imprese, internazionale.

Crescere dimensionalmente non è una opzione, dunque, una necessità. Pensare di gestire medie o grandi organizzazioni con budget da piccola o picco-

lissima è, semplicemente, irrazionale. Non si può non crescere perché si deve far spazio ai "giovani" di talento e perché bisogna attirare altri di giovani colleghi di talento per potersi se non affermare, quantomeno stabilizzare sul mercato nel medio periodo. È irrazionale pensare che solo in questo settore non ci si possa avvalere dei vantaggi che le aggregazioni possano apportare (sia di singoli gruppi di professionisti, sia di interi studi) in termini di velocità della crescita e acquisto di nuove competenze.

Non tutti considerano il modello aggregativo la soluzione ideale per l'avvocatura. «Credo sia importante precisare che non è la scelta migliore in assoluto», dice **Antonino Restuccia**, partner di **CDRA**: «Le aggregazioni finalizzate alla creazione di studi con un elevato numero di professionisti consentono una migliore e più efficiente erogazione del servizio solo in alcuni ambiti professionali, mentre in altri continua ad essere decisivo l'aspetto personalistico della prestazione. Con la precisazione che quest'ultimo approccio può benissimo convivere con organizzazioni larghe ma senza che ne goda granché in termini di efficientamento.

È evidente che là dove prevalga l'aspetto organizzativo non si possa mirare ad ottenere gli incentivi (e le protezioni) tipici dello svolgimento personalistico della professione; una tale diver-

sificazione si è già vista nel mercato dei servizi e della consulenza e mi pare valga anche per i servizi legali, opportunamente distinguendo gli ambiti. Ecco, l'ambiente tipico di svolgimento personalistico della professione è quello giudiziale, visto il ruolo proprio dell'avvocato nell'esercizio della giurisdizione, ed è per questo che considero un grande errore aver eliminato le tariffe forensi senza aver pensato ad altri strumenti di difesa della qualità del servizio con ricadute negative sulla stessa qualità della giurisdizione, mentre in altri ambiti ove conta oggettivamente l'organizzazione è giusto che il prezzo lo faccia il mercato senza vincoli o limitazioni. In questo contesto la finanza può svolgere un ruolo determinante nel sostenere queste iniziative.

L'indagine del Censis evidenzia timori fondati tra gli avvocati, se non si distinguono gli ambiti, perché in effetti un singolo professionista teme di essere schiacciato da organizzazioni di suoi colleghi con ben maggiori disponibilità finanziarie, ma è anche giusto che ciò avvenga negli ambiti in cui si possa raggiungere maggiore efficienza sia sul piano della qualità del servizio che dei costi per il cliente».

**Supplemento a cura di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it**

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-1T0010



Spese sostenute dagli autonomi, obbligo di tracciabilità selettivo

I chiarimenti delle Entrate. La circolare 15/E ha precisato il perimetro di applicazione delle disposizioni che impongono di utilizzare mezzi di pagamento che consentono di identificare il professionista

Alessandra Caputo

Obligo di tracciabilità anche per i professionisti ma solo con riferimento ad alcune spese. Lo ha chiarito l'agenzia delle Entrate che, con la circolare 15/E del 22 dicembre 2025, ha fatto il punto sull'obbligo di tracciabilità introdotto lo scorso anno, con riferimento ad alcune spese sostenute da dipendenti, imprenditori e anche lavoratori autonomi.

In primo luogo, si ricorda che i mezzi di pagamento idonei a garantire la tracciabilità sono tutti quelli diversi dal contante che permettono di identificare il soggetto che esegue il pagamento: come versamento bancario o postale, carte di debito, di credito o prepagate, assegni bancari e circolari.

Per quel che riguarda i lavoratori autonomi, in particolare, l'obbligo di tracciabilità delle spese è contenuto in diverse disposizioni del Tuir.

Un primo obbligo è inserito nel comma 2-bis dell'articolo 54. La lettera b) del precedente comma 2 (introdotto dal decreto legislativo 192/2024, attuativo della riforma fiscale) dispone la non rilevanza fiscale dei rimborsi delle spese sostenute dall'esercente arte o professione per l'esecuzione di un incarico e addebitate analiticamente

in capo al committente.

Ad esempio, la spesa sostenuta per un pernottamento in hotel finalizzato allo svolgimento di un incarico, addebitata al cliente analiticamente e da quest'ultimo rimborsata, non concorre a formare il reddito imponibile. La disciplina precedente, invece, considerava questo rimborso come compenso e, in quanto tale, ne prevedeva l'assoggettamento a tassazione e quindi anche a ritenuta.

Il comma 2-bis, introdotto dal decreto legge 84/2025 dispone, in deroga al comma 2, che i rimborsi relativi alle spese, sostenute nel territorio dello Stato, e relative a vitto, alloggio, viaggio e trasporto mediante taxi e auto a noleggio con conducente (Ncc) concorrono a formare il reddito imponibile se i pagamenti sono eseguiti con mezzi diversi da quelli che garantiscono la tracciabilità.

L'obbligo di utilizzare mezzi tracciati non riguarda quindi tutte le spese riaddebitate ai clienti ma solo quelle indicate dalle norme che, tuttavia, sono quelle più frequentemente riaddebitate.

Quindi, i rimborsi delle spese addebitati analiticamente al committente non costituiscono reddito; se il rimborso ha per oggetto alcune specifiche spese è richiesto l'ulteriore requisito della tracciabilità del pagamento.

La seconda disposizione che si occupa di tracciabilità è l'articolo 54-ter del Tuir. La circostanza che i rimborsi delle spese sostenute dal professionista e addebitate ai clienti non concorrono alla formazione del reddito imponibile, come prima volta, ha come conseguenza che le spese stesse siano indeducibili.

L'articolo 54-ter, tuttavia, prevede la possibilità di dedurre le spese non rimborsate dal committente nel rispetto di alcune condizioni indicate nella norma; il comma 5-bis dell'articolo 54-ter (anche questo introdotto dal decreto legge 84/2025) consente infatti la deducibilità delle spese sostenute nel territorio dello Stato, relative a vitto, alloggio, viaggio e trasporto mediante taxi e Ncc solo se i pagamenti sono stati eseguiti con mezzi tracciati.

Dunque, le spese addebitate ana-

liticamente al committente e da quest'ultimo non rimborsate sono deducibili alle condizioni indicate nella norma; se le spese sono relative a vitto, alloggio, viaggio, taxi e Ncc è richiesto l'ulteriore requisito dei pagamenti tracciati.

L'ultima norma che prevede l'obbligo di tracciabilità per i professionisti è l'articolo 54-septies, anche questo modificato dal decreto legge 84/2025. Il comma 2, in particolare, subordina la deducibilità delle spese di rappresentanza all'utilizzo di pagamenti tracciati. A differenza di ciò che stabiliscono le disposizioni precedenti, per le spese di rappresentanza non è fissato il limite territoriale; quindi, l'obbligo di utilizzo tracciato ai fini della deducibilità riguarda sia le spese sostenute nel territorio dello Stato, sia all'estero.

Il comma 6-bis, invece, prevede l'obbligo di utilizzare mezzi di pagamento tracciabili con riferimento alle spese sostenute nel territorio dello Stato, relative a vitto, alloggio, viaggio e trasporto con taxi e Ncc, comprese quelle sostenute direttamente quale committente di incarichi conferiti ad altri lavoratori autonomi, nonché delle medesime spese rimborsate analiticamente ai dipendenti per le trasferte o ad altri lavoratori autonomi per l'esecuzione di incarichi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Per i costi di trasferta, riaddebitati al cliente, il vincolo è limitato a vitto, alloggio, viaggio e trasporto





L'intervento delle Entrate sul reddito di lavoro autonomo. Si applica il principio di cassa

Bonus, uno spartiacque all'agio

Differenziale positivo da acquisto crediti tassabile dal 2024

Pagina a cura

DI FRANCESCO CAMPANARI

Anche i lavoratori autonomi (così come i titolari di reddito d'impresa) che abbiano acquistato crediti superbonus da compensare, dovranno tassare il differenziale positivo tra il valore nominale degli stessi e il costo effettivamente pagato. Saranno possibili delle asimmetrie temporali, in applicazione del principio di cassa, tra il momento della deducibilità del costo, una volta che verrà sostenuta la spesa, e la tassazione del ricavo al momento dell'effettivo utilizzo in compensazione. Ed è il 2024 l'anno spartiacque ai fini impositivi: ossia, saranno tassati i differenziali positivi degli acquisti avvenuti a partire dall'1/1/2024 mentre è definitivamente esclusa la rilevanza fiscale per gli acquisti perfezionatisi entro il 31/12/2023. In pillole, quanto è emerso dall'interpello n. 6/2026 del 16 gennaio scorso dell'Agenzia delle entrate.

I chiarimenti delle Entrate. L'interpello si fonda sul quesito di un'associazione professionale di dottori commercialisti e avvocati la quale, alla luce del principio di omnicomprensività introdotto dal decreto 192/2024, che ha nei fatti riscritto l'art. 54 del Tuir per quanto concerne la determinazione del reddito di lavoro autonomo, chiede se il differenziale positivo (il cosiddetto agio) tra valore nominale dei crediti e relativo costo di acquisto nell'ambito di un'acquisizione crediti da 110% sia imponibile ai fini delle imposte dirette (Irap e nella fattispecie Irap).

Dato che l'acquisto di crediti, inoltre, risale a diverse annualità (nella fat-

tispecie dal 2022 al 2025) l'associazione professionale chiede anche se l'amministrazione finanziaria possa pronunciarsi rispetto alle singole annualità in questione alla luce dell'ingresso della riforma di cui sopra a partire appunto dal 2024.

Mentre secondo l'associazione, l'agio non rientra nel reddito imponibile neppure dopo il 2024 in quanto non correlato all'attività professionale (non originato dunque da prestazioni professionali bensì meramente acquisito da terze parti), risulta di parere di-

verso l'approccio dell'amministrazione finanziaria.

L'Agenzia delle entrate definisce proprio uno "spartiacque" l'avvento del principio di omnicomprensività mediante il quale, in base alla riforma del dlgs 192/2024, assumono rilevanza fiscale nell'ambito del lavoro autonomo, "tutte le somme e i valori in genere a qualunque titolo percepiti nel periodo di imposta in relazione all'attività artistica o professionale" risultando dunque assorbiti al proprio interno anche l'acquisto dei bonus in questione.

Un approccio molto più ampio rispetto al passato che prevede l'inclusione appunto non solo di ricavi riconducibili a prestazioni professionali ma anche di somme e/o proventi collegati ad attività come, per esempio, il differenziale positivo da acquisto crediti superbonus.

In conclusione, dunque, mentre per i crediti d'imposta acquisiti prima del 2024 non vi è alcuna rilevanza reddituale anche laddove gli stessi siano utilizzati in compensazione negli anni successivi, discorso diametralmente opposto vale per le annualità 2024 e 2025 che, ricadendo

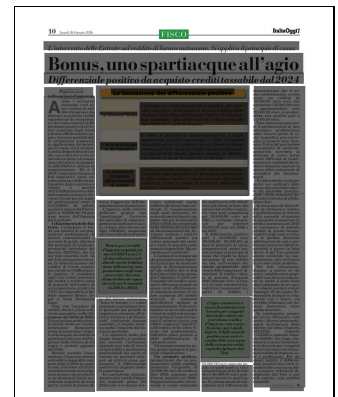
nella riforma del principio di omnicomprensività, dovranno trattare i relativi differenziali positivi tra valore nominale dei crediti e costo di acquisto come materia imponibile. Ma secondo quali modalità?

L'asimmetria temporale che potrà generarsi riguarda il principio di cassa che regola la determinazione di tale reddito. Sia ai fini Irap che ai fini Irpef, prosegue l'Agenzia, il costo per l'acquisto del credito assumerà rilevanza quando la spesa verrà effettivamente sostenuta mentre, il valore nominale del credito rileverà al momento dell'effettivo utilizzo in compensazione. Tale asimmetria, se da un lato potrà vedere in molti casi recuperarsi prima il costo che tassato il relativo ricavo, con effetti temporali "positivi" nell'ambito della sfera fiscale del professionista, dall'altro potrà portare a delle problematiche di non poco conto.

Un esempio numerico potrà meglio spiegare le possibili complicazioni.

Un esempio pratico. Ammettiamo che un professionista abbia contrattualizzato l'acquisto di 50.000,00 euro di crediti a fine 2024 pagando però l'intero importo nel 2025. Supponiamo inoltre che essendo il valore nominale dei crediti pari a 60.000,00 euro, gli stessi, in base alla natura del credito originario, sono stati compensati per 20.000,00 euro nel 2025, e verranno compensati per ulteriori 20.000,00 euro nel 2026 e nel 2027.

Il differenziale positivo pari a 10.000,00 euro (60.000,00 - 50.000,00), in base al principio di omnicomprensività andrà tassato in base al principio di cassa che regola la determinazione di tale reddito ma che, nell'esempio che



stiamo proponendo, può creare delle importanti distorsioni. Il reddito riferito al periodo d'imposta 2025 dunque oltre ai ricavi e ai costi caratteristici, vedrà tra i componenti negativi di reddito i

50.000,00 euro appunto pagati in quell'anno e, tra i componenti positivi di reddito i 20.000,00 euro compensati invece in quell'anno. Se, prima ancora di considerare tali differenziali,

ammettessimo che il nostro professionista avesse avuto un reddito di 19.000,00 euro ecco che scontando i 50.000,00 euro e aggiungendone solo 20.000,00 euro, si produrrebbe una perdita pari a 11.000,00 euro.

Tale situazione può porre il professionista in una situazione problematica sotto diversi punti di vista: la perdita, pur non legata al proprio core business, frutto del particolare meccanismo di omnicomprensività correlata al principio di cassa, potrà creare difficoltà al contribuente nei confronti del sistema bancario qualora lo stesso abbia intenzione di accendere dei finanziamenti.

Problematiche analoghe anche nei confronti della stessa Agenzia delle entrate che potrebbe "penalizzarlo"

nella votazione degli indici sintetici di affidabilità (Isa).

In mancanza di altri redditi da dichiarare inoltre, il professionista si troverà nella scomoda situazione di non poter scomputare la perdita maturata nel 2025 né tantomeno di poterla portare in avanti recuperandola negli anni avvenire: le perdite derivanti dall'esercizio di arti e professioni non sono infatti riportabili a nuovo in base all'art. 8 del Tuir potendo essere utilizzate in compensazione solo nell'anno in cui sono state prodotte.

Per tale circostanza, dunque, a parere di chi scrive, sarebbe stata auspicabile una diversa soluzione: se anche il costo fosse stato spalmato in tre quote (volendo portare avanti l'esempio di cui sopra) deducendolo dunque in simmetria con i ricavi, ciò avrebbe eliminato sul nascere distorsioni come quella descritta.

In conclusione, possiamo invece affermare, visti anche i diversi pronunciamenti dell'Agenzia delle entrate sul tema (risposta 472/2023, risposta 171/2025 e appunto risposta 6/2026), che l'agio continuerà a essere fiscalmente irrilevante per i soggetti diversi da coloro che esercitano reddito d'impresa, ar-

te o professione. Per gli stessi, infatti, il differenziale positivo non sarà riconducibile a nessuna delle categorie reddituali disciplinate dal Tuir e, per tale ragione, non sarebbe tassabile.

© Riproduzione riservata

Mentre per i crediti d'imposta acquisiti prima del 2024 non c'è alcuna rilevanza reddituale anche laddove siano utilizzati in compensazione negli anni successivi, discorso diametralmente opposto vale per le annualità 2024 e 2025

L'agio continuerà a essere fiscalmente irrilevante per i soggetti diversi da coloro che esercitano reddito d'impresa, arte o professione, per i quali, infatti, il differenziale positivo non sarà riconducibile a nessuna delle categorie reddituali disciplinate dal Tuir

La tassazione del differenziale positivo

La rilevanza fiscale	Il principio di omnicomprensività ha stabilito, per i lavoratori autonomi, la necessità di tassare il differenziale positivo, nell'ambito dell'acquisto dei crediti superbonus, scaturente dalla differenza tra il valore nominale dei crediti ed il costo di acquisto
L'anno spartiacque ai fini impositivi	In base al principio di omnicomprensività, il 2024 rappresenta un anno spartiacque: i crediti d'imposta acquistati prima non avranno alcuna rilevanza fiscale mentre quelli sorti durante o dopo tale annualità saranno regolarmente tassati (laddove emerga un differenziale positivo) sia ai fini Irpef che ai fini Irap
Le asimmetrie temporali dei componenti di reddito	In base al principio di cassa, il costo relativo all'acquisto del credito sarà deducibile nel periodo di sostenimento dello stesso mentre, il valore nominale del credito assumerà rilevanza fiscale al momento dell'effettivo utilizzo in compensazione



PROFESSIONI

La neutralità fiscale spinge le Stp: +11,8% rispetto al 2024

A un anno dal suo debutto, la norma sulla neutralità fiscale delle aggregazioni tra professionisti ha spinto la nascita di nuove società. In base ai dati Infocamere, nel corso del 2025 le Stp sono aumentate dell'11,8 per cento. E gli operatori si aspettano una crescita esponenziale nei prossimi mesi, visto il numero di richieste di informazioni e di consulenze ricevute l'anno scorso.

Valentina Maglione — a pag. 10

La neutralità fiscale spinge le Stp: +11,8% rispetto al 2024

Nuove società. Primi effetti dell'agevolazione, a un anno di distanza dalla sua entrata in vigore. Atteso il boom di aggregazioni nei prossimi mesi

Valentina Maglione

A un anno dal suo debutto, la norma sulla neutralità fiscale delle aggregazioni tra professionisti ha spinto la nascita di nuove società. Lo testimonia l'ultima elaborazione di InfoCamere sui dati del Registro delle imprese, da cui emerge che nel corso del 2025 le società tra professionisti sono aumentate dell'11,8%: oggi ne sono censite 3.985, contro le 3.563 di dicembre 2024. Vero è che i numeri assoluti restano contenuti, ma per misurare l'entità dell'impatto basta pensare che tra il 2023 e il 2024 la crescita era stata del 2,2 per cento.

Gli operatori si aspettano un aumento esponenziale di nuove società nei prossimi mesi, vista l'impennata del numero di richieste di



Gli operatori registrano l'aumento di interesse dei professionisti e la mobilitazione di studi di grandi dimensioni

informazioni e di consulenze seguita alla norma sulla neutralità fiscale. Ad esempio MpO, società specializzata nelle operazioni di aggregazione professionale, nel 2025 ha ricevuto 116 richieste dai professionisti, mentre nel 2024 i contatti con questa finalità erano stati pressoché nulli.

Il primo bilancio

La norma che garantisce la neutralità fiscale delle aggregazioni tra professionisti – contenuta nell'articolo 177-bis del Tuir, introdotto dal decreto le-

gislativo 192/2024 – è entrata in vigore il 31 dicembre del 2024. E ha fatto mettere in moto la macchina delle operazioni straordinarie.

Sempre in base ai dati di InfoCamere, a crescere di più sono state le società tra commercialisti (+13% rispetto a dicembre 2024), che sono anche le più numerose, 1.816, il 45,6% del totale. Sono invece 1.399 le società tra professionisti degli studi di architettura e ingegneria (+11% in un anno) e 746 le società degli studi legali e notarili (l'11,5% in più rispetto a dicembre 2024). Mentre si fermano a 24 le società tra esperti contabili (erano 27 a dicembre 2024).

Sul territorio, l'incremento maggiore si è registrato nelle regioni del Nord Ovest, dove le società tra professionisti sono 1.323, il 13,7% in più rispetto alle 1.164 di dicembre 2024. Ma le compagini societarie sono cresciute anche nel Centro Italia (dove sono 942, l'11,9% in più in un anno), nel Nord Est (sono 919, +11% su dicembre 2024) e anche al Sud (dove si registrano 801 società tra professionisti, il 9,9% in più rispetto a dicembre 2024).

Le tendenze

Questi dati sono un punto di partenza, secondo gli esperti di MpO. «La reazione dei professionisti rispetto a un provvedimento di questo tipo, che prevede delle agevolazioni, non è immediata», rileva Alessandro Siess, cofondatore di MpO. «In primo luogo – spiega – per un fattore di carattere psicologico: la scelta di procedere con l'aggregazione arriva in genere dopo un processo decisionale lungo nel tempo. E poi, dopo il varo della norma, sono sorti dubbi sulla sua applicazione pratica che è stato necessario affrontare. Ora che il quadro si è chiarito, ci aspettiamo una crescita espo-



nenziale di contatti e di operazioni».

Non c'è solo l'aumento delle aggregazioni: da MpO osservano anche che la neutralità fiscale delle operazioni tra professionisti ha fatto attivare gli studi di maggiori dimensioni. Nel corso del 2025 si è infatti impegnato il fatturato medio degli studi che hanno contattato MpO.

Ciò sta alimentando un altro fenomeno: «Assistiamo al cambiamento del mercato – ragiona Corrado Mandirola, anche lui fondatore di MpO –: sono numerosi i fondi di investimento, nazionali e internazionali, che ci stanno contattando per essere informati sulle possibilità di promuovere operazioni di *buy and build* che coinvolgono studi professionali, soprattutto di commercialisti e consulenti del lavoro. Abbiamo già supportato la nascita e lo sviluppo di due progetti di questo tipo e stiamo lavorando per farne altri».

Ma se sul fronte fiscale si è sciolto un nodo, restano i vincoli normativi a frenare la costituzione delle società tra professionisti. Il principale, affermano da MpO, è il divieto per i professionisti di partecipare a più di una Stp, stabilito dalla legge 183 del 2011. E poi i limiti alla multidisciplinarietà: «Dal punto di vista pratico – conclude Siess – ci sono paletti alla costituzione di società tra avvocati e commercialisti.

È un peccato perché sarebbero operazioni in grado di generare un grande valore aggiunto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA NORMA

Neutralità fiscale

La disposizione sulla neutralità fiscale delle aggregazioni tra professionisti è contenuta nell'articolo 177-bis del Testo unico delle imposte sui redditi. Prevede in particolare che «i conferimenti di un complesso unitario di attività materiali e immateriali, inclusa la clientela e ogni altro elemento immateriale, nonché di passività, organizzato per l'esercizio dell'attività artistica o professionale, in una società per l'esercizio di attività professionali (...) non costituiscono realizzo di plusvalenze o minusvalenze». La neutralità vale per tutte le operazioni, compresi i trasferimenti per causa di morte o per atto gratuito.

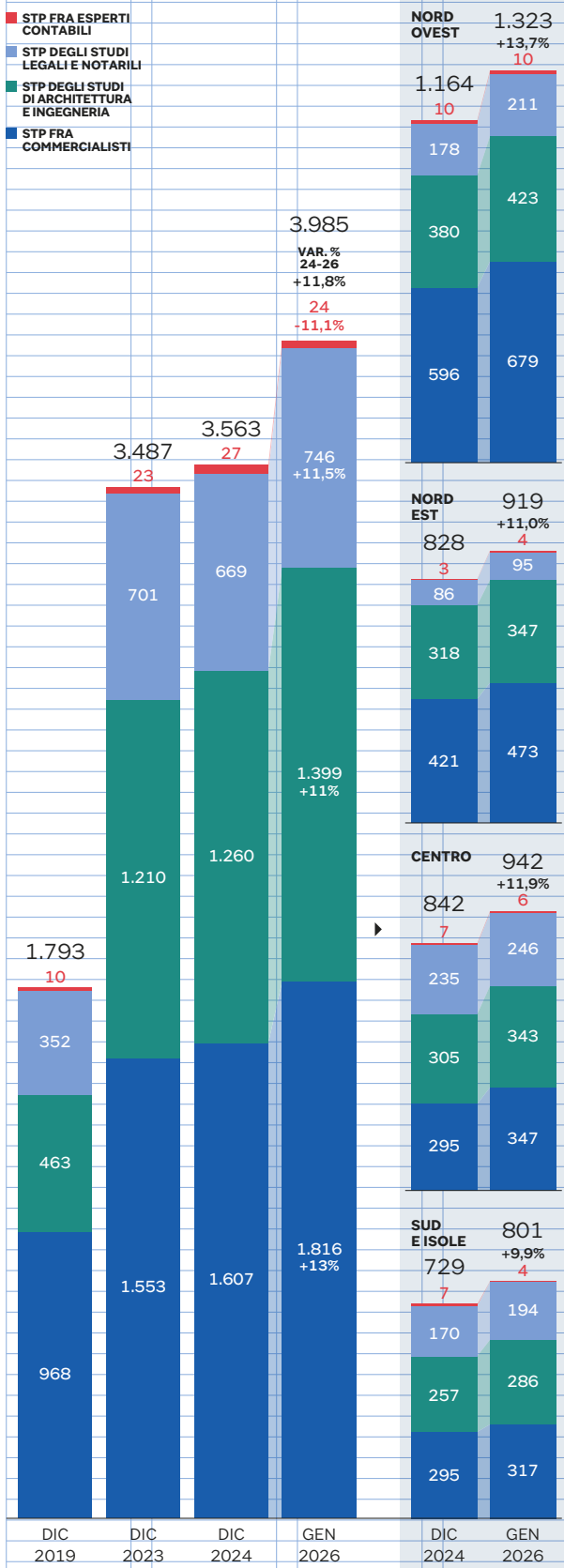
Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329

L'evoluzione

Stp in Italia e per macroaree. Numero e variazione gennaio 2026/dicembre 2024 in %



Fonte: elaborazione InfoCamere su dati Registro delle Imprese

A crescere di più sono state le compagini tra commercialisti che sono il 45,6% del totale

Sul territorio gli incrementi maggiori si sono registrati nelle regioni del Nord Ovest

STEFANO MARRA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329

MARIA ANNUNZIATA, PRESIDENTE DI CASSA FORENSE

Il regime fiscale forfetario è un ostacolo alle aggregazioni

«Siamo consapevoli dei cambiamenti che stanno investendo il mercato dei servizi legali, principalmente di quelli condizionati dall'utilizzo dell'AI, ma riteniamo che allo stato il modello aggregativo sia un'ottima opportunità per fornire alla clientela variegate competenze specialistiche, con vantaggi anche in termini di costi», dice ad *Affari Legali* il presidente di Cassa Forense, **Maria Annunziata**. «L'evoluzione della normativa sulle aggregazioni nell'ambito dei servizi legali, purtroppo, è stata lunga e farraginosa, il che ha fortemente limitato e dissuaso il ricorso a tale modello. Il dlgs 192/2024 ha segnato un notevole passo avanti per i liberi professionisti, definendo il percorso tracciato dalla legge delega per la riforma fiscale del 2023 e offrendo strumenti più flessibili e vantaggi concreti per chi sceglie di operare in forma aggregata, anche di natura societaria».

Domanda. Quali interventi potrebbero incentivare questa formula di evoluzione della professione legale in Italia?

Risposta. Come evidenziato nella nostra recente guida «Fiscalità per Avvocati: dai forfetari alle STA, limiti e opportunità», realizzata dalla Commissione studi di Cassa insieme all'Unione nazionale delle Camere degli avvocati tributaristi (Uncat), sarebbe auspicabile che il legislatore intervenisse per superare alcune criticità, incentivando l'esercizio organizzato e multidisciplinare della professione forense. Solo per fare un esempio, il regime forfetario di

cui godono tante avvocate e tanti avvocati limita fortemente le aggregazioni perché con le stesse potrebbero svanire i benefici fiscali.

D. La recente indagine del Censis evidenzia timori tra gli avvocati: cosa fare per superare questo atteggiamento?

R. L'indagine mostra che, tra i fattori che secondo le avvocate e gli avvocati complicano maggiormente lo svolgimento della professione, i più rilevanti in termini di criticità sono: gli eccessivi oneri amministrativi e fiscali, il peso della burocrazia che caratterizza il settore, il ritardo dei pagamenti da parte degli assistiti, la sovrabbondante offerta di servizi legali, l'instabilità normativa, l'eccessiva durata dei processi e gli alti costi di accesso alla giustizia. L'intelligenza artificiale, in questo momento, ancora destabilizza e viene percepita, da alcuni, come un fattore di rischio se non correttamente utilizzata, da altri, come un'opportunità da cogliere per rendere più efficiente le attività di studio e la elaborazione di atti. Ecco perché Cassa Forense ha già da tempo avviato le opportune verifiche tese ad individuare gli strumenti più utili da offrire all'Avvocatura per affrontare correttamente i cambiamenti,

l'evoluzione tecnologica e le nuove sfide che inevitabilmente siamo chiamati a gestire in modo efficiente ed efficace. Siamo, però, convinti che l'IA debba rimanere strumentalmente legata e subordinata alla intelligenza e professionalità umana e perciò



Maria Annunziata

non sarà quanto mai necessario ampliare le competenze professionali attraverso l'utilizzo responsabile e consapevole delle tecnologie digitali e dell'AI. Per questo, Cassa Forense mette a disposizione misure di welfare finalizzate all'implementazione negli studi legali delle nuove tecnologie, alla spinta verso forme più strutturate di aggregazione professionale multidisciplinare, alla individuazione di nuovi spazi di mercato attraverso la predisposizione di specifici e qualificati corsi di formazione, come quelli organizzati con Luiss Business School.

D. Che ruolo può avere la finanza nel sostenere queste iniziative?

R. La "nostra" finanza, ovvero i nostri investimenti sono orientati principalmente a garantire alla sostenibilità del sistema previdenziale nel suo complesso, con un approccio estremamente prudenziale che, al contempo, garantisce una performance stabile nel tempo.

I risultati della gestione economica e finanziaria di Cassa Forense sono estremamente positivi e registrano valori sempre crescenti. Miriamo a garantire un sistema previdenziale solido e stabile, nonché a fornire all'Avvocatura corrette e strutturate misure assistenziali. Poniamo grande attenzione, oltre alla componente in titoli di stato italiani, anche e soprattutto agli investimenti in asset con focus geografico in Italia, per dare sostegno al Sistema Paese e per ottenere rendimenti finanziari, nell'ottica di un circolo virtuoso che dia benefici a tutti, anche e soprattutto in termini infrastrutturali. Tuttavia, molte delle criticità sopra richiamate, percepite dalle colleghe e dai colleghi come ostacolo allo sviluppo della professione si districano tra riforme attese ed un mercato in contrazione. Cassa Forense prova ad alleviare i disagi con innumerevoli misure assistenziali, ma per far in modo che il tutto non si traduca in meri effetti marginali, sono sempre più urgenti interventi legislativi strutturali tesi a fornire nuovi ed ulteriori strumenti di tutela e di crescita. Noi tutti, però, già in grado di sviluppare una resilienza fuori dal comune, dovremo essere in grado di trasformarci in professionisti versatili, capaci di offrire consulenza non solo legale, ma anche e soprattutto consulenziale e strategica. Se la competizione è rilevante, la vera differenza sarà data dalla capacità di specializzarsi e reinventarsi in settori ed ambiti spesso sconosciuti.

© Riproduzione riservata





L'intelligenza artificiale «collaborativa» debutta nella gestione della Pa

Innovazione. Cresce il ruolo dell'Agentic Ai, che si basa sulla cooperazione di diversi sistemi Llm addestrati a svolgere funzioni in modo coordinato

Marco Gori

Proprio come nella fantascienza, un'opportuna selezione di giocattoli curiosi sviluppati nei laboratori di ricerca è stata accolta in un'astronave che li ha proiettati in un luogo da dove, nutriti da computazione e da grandi collezioni di dati, sono poi tornati sulla terra con il dono della super-intelligenza. L'atterraggio nel novembre 2022, con il lancio di Gpt che ha inaugurato i Large Language Models (Llm), dimostra capacità cognitive che nessuno, nemmeno gli addetti ai lavori, si attendevano. Poi, via via, soprattutto negli Stati Uniti e in Cina, ecco emergere altri astronavi. L'Italia, come il resto dell'Europa, rincorre con astronavi molto più piccole. C'è chi sostiene che ormai il divario tecnologico sia troppo grande da colmare. Forse, però, la situazione reale è un po' più complessa, soprattutto quando si transita dai servizi ai singoli (B2c) a quelli per le aziende (B2b).

Ad esempio, diverse attività della pubblica amministrazione, dove la tecnologia deve rispettare alcune fondamentali direttive soprattutto per gli aspetti di riservatezza dell'informazione, offrono sfide che non sono chiuse in alcun modo. Ad esempio, si trascura che di giocattoli nei laboratori di ricerca ce ne sono di tanti tipi, e che altri imbarchi in astronavi po-

trebbero essere vicini. Da un po' di tempo a questa parte, molte aziende hanno iniziato a incorniciare una nuova parola chiave: Agentic Ai.

Si assume che molti problemi complessi nelle aziende richiedano cooperazione di diversi agenti opportunamente addestrati a svolgere funzioni specifiche. Come per il personale, se questi agenti si orchestrano bene, i processi produttivi ne beneficiano. La ricerca nel settore dell'Agentic Ai affronta da sempre questo tema nell'ambito dei Multi-Agent Systems, ma con la nuova parola chiave usata prevalentemente in ambito aziendale si assume spesso che gli agenti che cooperano siano Llm. La positura di concreti problemi aziendali non richiede conoscenze orizzontali, e pertanto agli agenti sono richieste competenze ben più specifiche dei Llm. Ad esempio possono essere basati su tecniche di Ai simbolica, ovvero su algoritmi dedicati a risolvere problemi, e non su apprendimento automatico.

Quando, come per le tecnologie linguistiche, l'apprendimento diventa l'approccio vincente, la specificità dei problemi da trattare offre oggi nuove opportunità di sviluppo, con dati e strutture di calcolo completamente interne alle aziende. Così i Llm si trasformano in Small Language Models (Slm) che, assieme ad altri agenti, sono progettati per cooperare alla soluzione di un problema specifi-

co. Ecco che altre piccole astronavi potrebbero emergere e correre su una pista diversa rispetto a quella dei Llm!

Nel controllo di impianti industriali come nella gestione dei processi amministrativi si stanno delineando soluzioni che non provengono necessariamente dall'uso diretto delle tecnologie offerte con servizi di cloud computing esterni alle aziende. Naturalmente, il panorama dei servizi Ai su cloud computing si è molto allargato per far fronte a stringenti requisiti di riservatezza delle informazioni.

Tuttavia, il controllo sia delle risorse di calcolo sia dei dati rappresentano asset fondamentali in alcuni ambiti della Pa, come pure nell'elaborazione di dati clinici e per tutte le attività che hanno luogo in ambito ospedaliero. Si affacciano allora soluzioni di Agentic Ai dove, oltre all'esigenza di fornire trasparenza nei processi decisionali, sono enucleate le responsabilità e dove agenti e umani interagiscono in modo stretto.

Ordinario di Ingegneria industriale e dell'informazione, Università di Siena

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il controllo diretto di risorse e strumenti di calcolo permette di garantire maggiore riservatezza nei dati



L'iniziativa

Osservatorio Ai4Pa

Negli ultimi mesi l'intelligenza artificiale ha fatto il proprio ingresso nella Pa centrale e locale con una moltiplicazione di esperienze innovative anche se spesso non conosciute o

poco coordinate fra di loro. Questa pagina contiene la terza puntata dell'iniziativa condotta dal Sole 24 Ore con l'Osservatorio Ai4Pa per proporre un monitoraggio pubblico periodico su sviluppi,

utilizzi e incognite dell'intelligenza artificiale nella Pa. Per segnalare spunti, domande o suggerimenti si può scrivere a:
intelligenzaartificiale@ilsolo24ore.com

ADOBESTOCK



I confini. Per l'«Ai» «agentic» servono trasparenza e responsabilità nelle scelte

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



L'Italia digitale scala la classifica

Migliorano i servizi alle imprese e ai cittadini, soprattutto grazie agli stanziamenti del Pnrr nella pubblica amministrazione
Ma per colmare il gap servono risorse e strumenti finanziari dedicati
Angeloni, Ricciardi

➔ pag. 2-5

LO SCENARIO

Il Pnrr spinge l'on line per imprese e PA

La radiografia digitale nei dati del Polimi: infrastrutture più efficienti, migliora il ranking

Raffaele Ricciardi

Il passo tra il “dire” e il “fare” l'abbiamo compiuto, ora resta il salto verso il “fare utilizzare” agli utenti l'infrastruttura digitale che, soprattutto grazie al Pnrr, l'Italia è stata in grado di costruire. La radiografia digitale del Paese presenta molti miglioramenti, soprattutto grazie ai 49 miliardi che il Piano di ripresa e resilienza ha messo in campo per la digitalizzazione: 41 nella missione dedicata e altri 6 sparsi tra le altre voci. Di questi, almeno 30 sono dedicati alla trasformazione digitale della Pubblica amministrazione. «Cifra impressionante se consideriamo che il mercato annuo del digitale per la Pa vale intorno ai 15 miliardi», annota Luca Gastaldi, direttore dell'Osservatorio Agenda digitale del Politecnico di Milano che presenta domani, martedì 27 gennaio, i risultati del suo rapporto annuale inti-

① Secondo l'Osservatorio il 57% del tempo impiegato nella Pa può passare all'IA. Ma non sarà un “furto di lavoro”

tolato “Il mondo nuovo” e che *Affari&Finanza* può anticipare.

Il dato di partenza non era incoraggiante, nel confronto con gli altri Paesi europei che da prima avevano iniziato a percorrere la strada della transizione. Analizzando i dati della Digital Decade 2030 di matrice Ue, l'Osservatorio ci colloca nella parte bassa del ranking: 23esimi su 27. Dei quattro pilastri della strategia Ue siamo 17esimi per maturità delle nostre infrastrutture digitali; 19esimi sul fronte della digitalizzazione delle imprese; 23esimi per diffusione delle competenze e 26esimi per la digitalizzazione della Pa. Ma quella della Commissione è una fotografia scattata sui dati comparabili del 2024 - che non coglie ancora i passi avanti più recenti. Il quadro è più composito di quello che emerge dal semplice ranking. A un'analisi più attenta che si allarga ad al-

tri indicatori, l'Osservatorio annota che nel primo pilastro, ad esempio, le famiglie con una banda larga ad almeno 100 Mbps sono sopra la media (75% contro il 72% della Ue). Tra le Pmi, il 70% ha una intensità digitale di base, sotto la Spagna o la Germania (73 e 80% rispettivamente) ma sopra la Francia (68 per cento). Dove siamo ultimi è nella quota di chi vende online (15% contro il 20% europeo).

Sulle competenze, in effetti, le ombre prevalgono: solo il 54% degli italiani tra 16 e 74 anni ha nozioni di base contro il 60% della media continentale: Spagna e Francia, dove i due terzi della popolazione sa usare i nuovi strumenti, sono molto più avanti. Sul fronte pubblico, abbiamo un'ottima pagella (quinti in Europa) per gli Open data e recuperiamo posizioni sui moduli di eGovernment precompilati (da 24esimi a 22esimi) e sui servizi pub-

blici offerti alle imprese. In questo campo si vede però la necessità di fare ora il salto nell'utilizzo, visto che scendiamo dal 23esimo al 25esimo posto per numero di utenti che interagisce con la Pa online.

Questa fotografia è in profonda evoluzione. Un po' perché l'Italia da sola ha messo sul terreno il 30% delle risorse che tutti i Pnrr europei hanno destinato al digitale. «Bisogna poi ricordare le tante cose che sono state fatte nella Pa per colmare il divario che registriamo nei confronti degli altri Paesi», dice Gastaldi. «Negli ultimi anni è cambiata la narrativa digitale in ambito pubblico, si è svecchiata nei toni e negli strumenti: finalmente l'Italia ragiona in termini di piattaforme», aggiunge. Alcuni numeri chiariscono il concetto: la piattaforma Pago-Pa per i pagamenti dei servizi pubblici ha permesso allo Stato di incassare quasi 400 miliardi. L'App IO ha avuto 14 milioni di utenti attivi e oltre 370mila servizi al proprio interno. «Spid e Cie per l'identità digitale, e in prospettiva It Wallet, sono strumenti sempre più diffusi», aggiunge Gastaldi.

Tutto bene, dunque? Due ordini di considerazioni. Intanto, l'Osservatorio mostra come da qui a giugno, con 53 tra milestone e target in agenda, dobbiamo ancora completare il 30% di quanto promesso a Bruxelles in campo digitale: manca uno scatto finale e «non possiamo sollevare il piede dall'acceleratore», dice Gastaldi. E poi bisogna iniziare a pensare al dopo. «Abbiamo seminato e ci siamo dotati di un "sistema operativo". Ma tra sei mesi il Pnrr finisce e c'è da scongiurare assolutamente il rischio che ciò rappresenti una battuta d'arresto, perché vanificherebbero gli sforzi fatti», spiega il docente.

Il sottosegretario alla presidenza del Consiglio con delega all'Innovazione tecnologica, Alessio Butti, è tornato di recente sulla necessità di assicurare stabilità nella governance e nei finanziamenti all'innovazione dopo l'orizzonte del Piano. L'Osservatorio suggerisce di attingere dal "tesoretto" di 800 milioni non spesi dagli enti locali che hanno realizzato i progetti del Pnrr grazie ai voucher di PAdigitale2025, o i fondi strutturali in mano alle regioni (altri 1,5 miliardi). La parola d'ordine è: «Non sottrarre risorse al digitale».

«La nostra storica miopia ha generato il ritardo che solo ora stia-

mo iniziando a colmare. Per continuare su questa strada, il ruolo della Pa sarà sempre più centrale», aggiunge Gastaldi. Il target di migrazione di dati e applicativi delle Pa verso il cloud del Polo strategico Nazionale è stato superato con anticipo e quello degli oltre 12mila enti per il prossimo giugno è alla portata. «La chiave per il futuro sarà l'impiego dell'IA. Osserviamo un moltiplicarsi di progetti e sperimentazioni», dice Gastaldi e lo confermano i dati di Agid che vedono una maggioranza di enti aperti all'adozione della tecnologia. Secondo le stime dell'Osservatorio, il 57% del tempo dei dipendenti pubblici italiani è impiegato in attività automatizzabili tramite l'Intelligenza artificiale. «Ma non è un dato da leggere con timore - conclude Gastaldi - Il pubblico impiego è oggi sottodimensionato, occupa solo l'8% della popolazione attiva contro la media europea del 12 per cento. Nei prossimi anni ci saranno 600-700mila uscite per pensionamento. Al netto della capacità di attrarre i giovani, l'IA sarà fondamentale per supportare chi rimane nel mantenere la capacità di erogare servizi». Resta l'avvertenza che, data la potenza dello strumento, «serve un forte lavoro sulla formazione di competenze e ampio spirito critico, diversamente rischiamo di fare danni e ampliare le disuguaglianze territoriali». Un invito a tutte le amministrazioni, in particolare quelle 15 Regioni e Province autonome (su 18 analizzate da Osservatorio e Agid) che ancora non hanno elaborato strategie specifiche sul tema.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

23

LA CLASSIFICA

Siamo 23esimi nel ranking digitale europeo ma sulla base di dati 2024. Nell'ultimo anno l'accelerazione



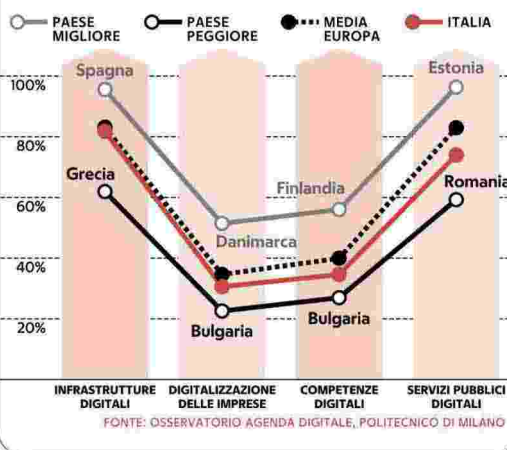
L'OPINIONE

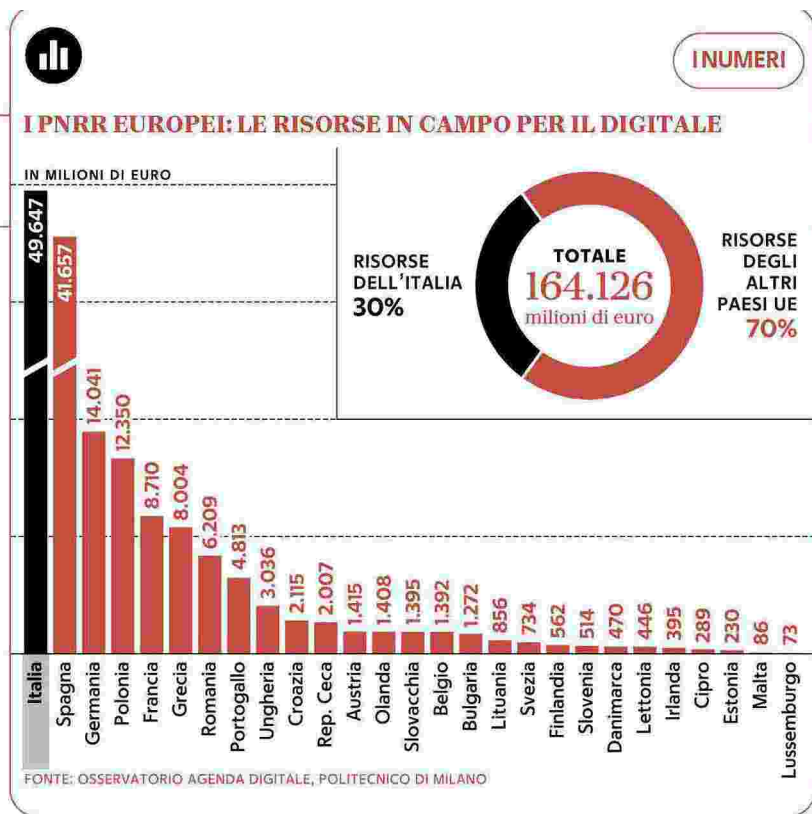
Il rapporto annuale indica un miglioramento nei servizi grazie ai 41 miliardi del Piano per gli uffici pubblici. Ma c'è un ritardo negli obiettivi concordati con l'Ue



INUMERI

DALLE INFRASTRUTTURE ALLA PA LA PAGELLA TRICOLERE ANCORA IN DEFICIT





① Secondo l'Osservatorio il 57% del tempo impiegato nella Pa può passare all'IA. Ma non sarà un "furto di lavoro"



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT0010



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT0010