

# Rassegna Stampa

di Lunedì 13 aprile 2026



**Centro Studi C.N.I.**

# Sommario Rassegna Stampa

| <b>Pagina</b>                        | <b>Testata</b>                   | <b>Data</b> | <b>Titolo</b>  | <b>Pag.</b> |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------|--|-------------|
| <b>Rubrica Ingegneria</b>            |                                  |             |  |             |
| 13                                   | Il Sole 24 Ore                   | 13/04/2026  | <i>Int. a F.Greco: "Definire criteri condivisi per l'impiego nella giustizia" (A.Marino)</i>             | 3           |
| <b>Rubrica Sicurezza</b>             |                                  |             |  |             |
| 1+26/7                               | Affari&Finanza (La Repubblica)   | 13/04/2026  | <i>Le nuove regole contro gli attacchi cyber (A.Longo)</i>   | 4           |
| <b>Rubrica Ambiente</b>              |                                  |             |  |             |
| 27                                   | L'Economia (Corriere della Sera) | 13/04/2026  | <i>Int. a G.Bloschl: BLOSCHL, IL "NOBEL DELL'ACQUA" CLIMA E DISASTRI, COSI' CI SALVEREMO (E.Comelli)</i> | 8           |
| <b>Rubrica Innovazione e Ricerca</b> |                                  |             |  |             |
| 1+13                                 | Il Sole 24 Ore                   | 13/04/2026  | <i>L'AI trasforma la professione ma al centro resta l'avvocato (A.Marino)</i>                            | 10          |
| 13                                   | Il Sole 24 Ore                   | 13/04/2026  | <i>Attenzione alla gestione dei dati e alla verifica dei risultati prodotti (V.Vallefuoco)</i>           | 12          |
| 13                                   | Il Sole 24 Ore                   | 13/04/2026  | <i>In studio un team dedicato ai sistemi di intelligenza artificiale (A.Marino)</i>                      | 13          |
| <b>Rubrica Energia</b>               |                                  |             |  |             |
| 38/39                                | Affari&Finanza (La Repubblica)   | 13/04/2026  | <i>Mercato dei servizi energetici verso i 40 miliardi di euro (V.De Ceglia)</i>                          | 14          |
| <b>Rubrica Fisco</b>                 |                                  |             |  |             |
| 7                                    | Italia Oggi Sette                | 13/04/2026  | <i>Zes unica, chiamata per il bonus (G.Marzo/C.Gallo)</i>  | 18          |



## L'intervista Francesco Greco (Cnf)

# «Definire criteri condivisi per l'impiego nella giustizia»

«Siamo al lavoro in raccordo con l'Osservatorio istituito presso il ministero della Giustizia per definire criteri comuni per l'impiego dell'intelligenza artificiale nella giurisdizione e nella professione forense». Così Francesco Greco, presidente del Consiglio nazionale forense (Cnf), fa il punto sui lavori per l'uso degli strumenti di Ai nella giustizia.

### Come procede il lavoro?

Per il Cnf la priorità è contribuire in modo concreto a definire criteri condivisi. In questa fase il lavoro si concentra soprattutto su contenuti e regole: qualità e sicurezza dei dati, tutela del

segreto professionale, trasparenza degli strumenti, affidabilità dei sistemi e responsabilità nell'utilizzo.

**Diverse realtà producono o applicano Ai nel settore legale.** Stiamo mappando che cosa offre il mercato del legal tech e quali soluzioni possono essere davvero utili agli avvocati, mantenendo le condizioni di affidabilità, sicurezza e sostenibilità. La nostra scelta è chiara: prima conoscere, poi decidere. Su un terreno così delicato non servono scorciatoie né soluzioni precostituite, ma trasparenza, concorrenza e piena tutela dei legali.

### Come procederete per dare indicazioni agli avvocati?

La Carta di Milano è un contributo serio, come lo sono altri documenti elaborati dagli Ordini. Il compito del Cnf è quindi trasformare le migliori esperienze in linee guida nazionali, coerenti con il quadro Ue e con i principi già messi a fuoco nella guida da noi elaborata per il Consiglio degli Ordini forensi d'Europa (Ccbe). I punti fermi sono competenza,

trasparenza, riservatezza, indipendenza dell'avvocato e prevenzione dei conflitti di interesse. Su una materia che evolve così rapidamente, pensiamo che avrebbe un valore decisivo un modello di open innovation, condiviso e aperto al contributo dell'intero parterre nazionale dell'avvocatura per un uso consapevole, responsabile e deontologicamente corretto dell'Ai.

### Al Congresso nazionale forense di Torino avete annunciato un sistema unico per i legali.

Più che di un sistema unico, è corretto parlare di un modello aperto e volontario. Il Cnf ha deliberato l'avvio di una gara europea per selezionare strumenti affidabili, trasparenti e coerenti con le esigenze della professione. Il modello sarà quello della convenzione: il Cnf definirà il quadro di garanzie, mentre avvocati e praticanti potranno aderire liberamente, scegliendo se utilizzare uno o più servizi oppure non aderire.

—A.Mari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





## TECNOLOGIA E SICUREZZA

### Le nuove regole contro gli attacchi cyber

Obblighi e pericolo  
di forti sanzioni  
per ventimila aziende  
Longo ➔ pag. 26-27

#### LE REGOLE

# Parte la rivoluzione cyber ma le imprese arrancano

Per 20mila società  
arrivano gli obblighi  
di strutturarsi  
contro gli attacchi  
informatici. Gli  
esperti: “In ritardo”  
Rischio multe salate

Alessandro Longo

**D**al 15 aprile la normativa Nis 2 per la cyber sicurezza entra nella “terza fase attuativa”, come la definisce l'autorità di settore Acn (Agenzia cyber nazionale) nel suo cronoprogramma.

Per la prima volta, aziende di una platea vasta ed eterogenea sono chiamate a prepararsi sul serio contro gli attacchi informatici. Minacce che possono paralizzare i sistemi o portare a furti di dati. Eventi che però non incidono solo sulle sorti della singola azienda colpita. Chi appartiene a 80 cate-

gorie di servizi giudicati, dalla norma, critici o strategici per l'Italia, dovrà dimostrare di non essere l'anello fragile di una catena su cui si regge la sicurezza dell'intero sistema Paese.

«Non c'è un numero ufficiale di aziende individuate come soggette ai nuovi obblighi Nis 2, ma si ipotizza siano circa 20mila. Un salto rispetto alle poche migliaia le aziende (molto grandi o molto importanti, ndr) che già ora devono soddisfare obblighi di cyber sicurezza secondo la precedente

**1**

normativa», spiega Lorenzo Russo, partner di Deloitte Italia. «Molte aziende, anche piccole, dovranno

no fare qualcosa che non hanno fatto mai: un programma strutturato di cybersecurity», aggiunge Claudio Telmon, analista esperto di cyber per P4I.

Metà aprile è un po' uno spartiacque. L'Acn pubblicherà il modello di categorizzazione, «uno schema generale entro il quale le aziende dovranno classificare tutte le loro attività e i loro servizi», spiega Telmon. C'è tempo fino a giugno per fare quest'elenco. «Alcune aziende non sanno nemmeno da dove partire, a quanto vediamo, per catalogare davvero tutti i propri servizi interni, esterni, verso partner, altre società del gruppo», aggiunge Telmon.

È necessario, però: per capire i punti deboli dell'azienda e che succede se, per ciascuno, si riceve un attacco. Il passaggio successivo è proprio questo: per le attività e i servizi categorizzati, devono dichiarare (ufficialmente: all'Acn) il livello di rischio. È la cosiddetta “valutazione d'impatto”. «Un'azienda dovrà chiedersi: che succede se mi bucano la piattaforma di gestione risorse umane? Si paralizza l'attività? Possono rubare dati importanti? Sarà un danno solo per me o anche per altri?», spiega Telmon.

Più è grave l'impatto stimato, più elevato dovrà essere il livello di sicurezza che l'azienda dovrà rispettare. Più grandi e gravose dovranno essere insomma le misure



di sicurezza da adottare. La ghiottina scatta a ottobre: entro questa data le aziende dovranno applicare le misure di sicurezza base (e non è finita perché Acn entro fine anno dirà anche quali sono le misure più avanzate, di medio-lungo periodo). Attenzione: non c'è tempo da perdere, confermano Telmon, Russo e tutti gli esperti del settore. Se le aziende non corrono nel fare le analisi del rischio, non riusciranno a adottare in tempo le misure di protezione. La prima azione è infatti propeudeutica alla seconda.

Le sanzioni Nis 2 sono importanti. Nei casi più gravi arrivano fino al 2% del fatturato mondiale o a 10 milioni di euro; l'Acn può anche bloccare servizi di quell'azienda e persino individuare le persone responsabili di inadempienza. «Queste sanzioni spaventano più di altre perché possono colpire persone fisiche, anche dentro il consiglio di amministrazione», spiega Pierluigi Perri, avvocato e professore di sicurezza informatica alla Statale di Milano. Ma, pau-

ra a parte, quanto sono pronte le aziende italiane? «Ci sono due binari di velocità», dice Russo. Conferma Telmon: «Tante si stanno muovendo solo adesso, a studiare come la norma si applica al proprio caso, per poi pianificare come adeguarsi». «La maggior parte delle aziende soggette agli obblighi 2026 non ha mai fatto analisi dei rischi», aggiunge Telmon.

Gli esperti concordano che il problema principale è imparare un approccio nuovo, strutturato e integrato alla cybersecurity. Nella quasi totalità delle aziende italiane (con l'eccezione delle grandi già soggette ai vecchi obblighi), la cyber è vissuta come un fatto tecnico. Adesso la norma (italiana ed europea) chiede di renderla un fatto organizzativo che riguardi tutta l'azienda, comprese le figure apicali, vedi il consiglio di amministrazione. Con processi e ruoli definiti. «Un cambio radicale», dice Telmon.

Tre i consigli di Deloitte: le aziende devono definire un modello di governance (che formalizzi ruoli e le responsabilità di cia-

scun attore aziendale); identificare le priorità di sicurezza, le misure più urgenti, da fare subito, e pensare dopo a un'evolutiva. Ma devono anche promuovere la cultura della sicurezza: «La gestione del rischio cyber non può prescindere da un cambio culturale che coinvolga l'intera organizzazione, dal personale operativo ai vertici aziendali», dice Russo. «È un tema anche culturale, da cui si possono comprendere l'attenzione del legislatore agli obblighi di formazione. Risulta fondamentale il ruolo di Acn nel far crescere la percezione del valore della cybersecurity», conferma Perri.

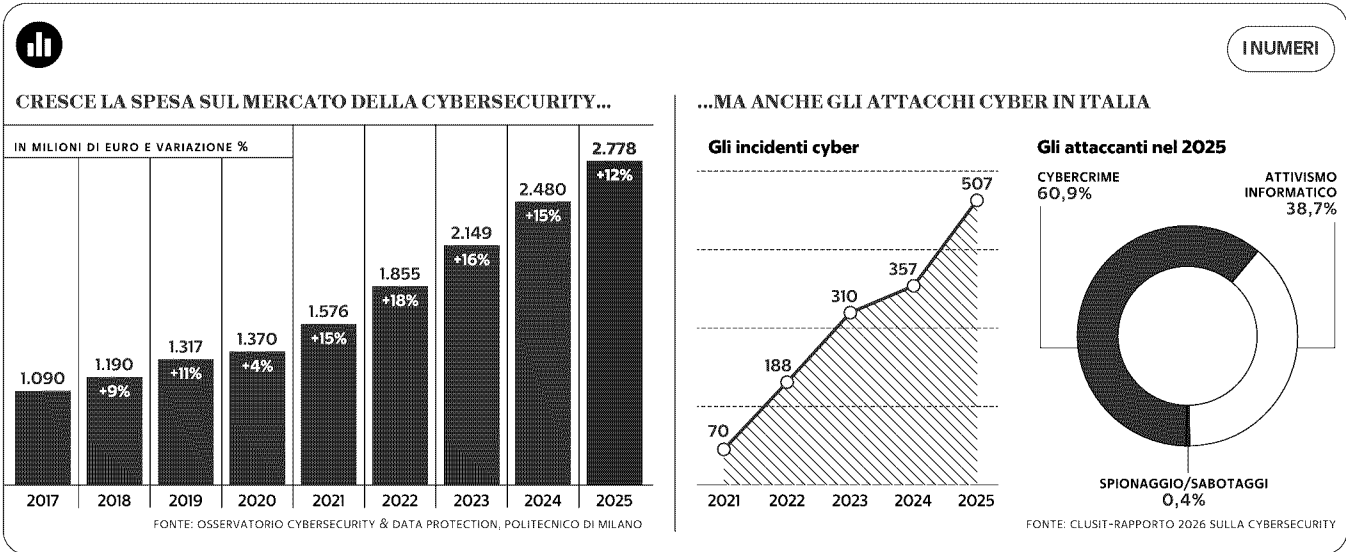
La Nis ci insegna che le aziende saranno più protette - e con loro, l'Italia - a patto di riuscire a cambiare nel profondo. Solo così possono davvero assolvere al senso profondo della Nis 2: collaborare con lo Stato per rendere il Paese più protetto contro un rischio da cui dipende ormai la nostra sicurezza generale. Economica e nazionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT001Q





① L'obiettivo delle norme è individuare gli "anelli deboli" per la sicurezza dell'intero sistema economico

GETTY IMAGES

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT001Q



## ARRIVA IL GREEN ECONOMY FESTIVAL

# BLÖSCHL, IL «NOBEL DELL'ACQUA» CLIMA E DISASTRI, COSÌ CI SALVEREMO

L'idrologo austriaco, che nel 2025 ha vinto il prestigioso premio dell'Accademia svedese per i suoi studi su climate change e alluvioni, a Parma parlerà di come ridisegnare gli spazi urbani  
Tra innesti di verde e nuovi piani di evacuazione

di ELENA COMELLI

Il Ciclone Erminio, con la sua scia di inondazioni e frane sull'Appennino centrale, è solo l'ultimo di una serie di eventi estremi sempre più frequenti, dovuti alla crisi climatica. Günter Blöschl, idrologo di fama mondiale e vincitore dello Stockholm Water Prize 2025, parlerà proprio del legame fra il riscaldamento del clima e le alluvioni al prossimo Festival della Green Economy di Parma (vedi articolo in pagina). Il suo lavoro di scienziato si concentra anche sulla previsione delle alluvioni e sulla comprensione di come l'attività umana influenzi il ciclo idrologico. Insegna all'Università di Bologna e alla Vienna University of Technology.

**Professore, che relazione c'è fra il fenomeno globale del riscaldamento climatico e i suoi effetti locali?**

«È chiaro che il riscaldamento globale ha portato una maggiore instabilità generale nel clima, ma bisogna andare a osservare come sono cambiate le dinamiche del meteo a livello locale per capire con precisione gli effetti locali. In Europa, ad esempio, non tutte le aree sono colpite allo stesso modo dall'aumento degli eventi estremi».

**Quali sono i cambiamenti che si osservano?**

«L'Europa si sta riscaldando a un ritmo doppio rispetto alla media globale, con un aumento delle temperature che ormai supera i due gradi dall'era pre-industriale. Questo comporta un forte aumento delle precipitazioni e delle piene sulle aree nord-occidentali del continente, dal

Nord della Francia fino alla Norvegia, passando dal Regno Unito, l'Olanda e la Germania, mentre nell'Est Europa c'è stata una diminuzione delle precipitazioni e delle piene, che sono causate soprattutto dallo scioglimento delle nevi».

**E nel Sud?**

«Nell'Europa meridionale la situazione è più complicata, nel senso che c'è un aumento dell'evaporazione dovuto all'aumento delle temperature, che fa diventare il suolo più secco. Questo comporta una minore frequenza delle piene nei bacini fluviali più grandi, che sono più rare ma più disastrose in tutti i Paesi meridionali, come la Spagna, l'Italia e la Grecia. Si registra invece un aumento delle piene nei bacini più piccoli, per colpa delle precipitazioni convettive, cioè quelle più intense e di breve durata, comunemente chiamate bombe d'acqua, che sono molto più frequenti».

**Come bisogna adattare la prevenzione del rischio alluvionale a queste nuove condizioni?**

«Bisogna assolutamente aggiornare i sistemi di prevenzione del rischio, innanzitutto modificando gli orizzonti temporali standard del rischio alluvionale: il riferimento a un tempo di ritorno di cento anni per la progettazione delle opere di difesa non è più attuale, visto che gli eventi estremi sono più frequenti. Questa, secondo me, è la sfida più grande».

**Altre misure?**

«Ci vogliono interventi molto localizzati, come la predisposizione di protezioni per gli edifici a rischio, la preparazione di misure di evacuazione e di piani per la rapida interazione fra i vari centri di comando

sul territorio, infine l'informazione dei cittadini, con esercitazioni come quelle che si fanno per i terremoti. Nel disastro di Valencia, per esempio, sono morte 230 persone e in Germania nel 2021 quasi altrettante: gran parte di queste vittime dipende dal fatto che non si sapeva cosa fare. Spesso le persone non si rendono conto della rapidità di questi eventi, molti sono scesi in garage a prendere la macchina per scappare e sono affogati».

**In ambito urbano, cosa ne pensa delle infrastrutture verdi?**

«Sono molto utili per rendere più resilienti le città. Ad esempio a Vienna, per ogni costruzione nuova è obbligatorio prevedere aree verdi sufficienti all'infiltrazione di tutta l'acqua meteorica che può cadere sul lotto del progetto. La moltiplicazione delle aree verdi, che favoriscono l'infiltrazione e riducono l'intasamento del sistema fognario, è una misura ormai necessaria, anche perché contribuisce ad arricchire le acque sotterranee, che tornano utili in caso di siccità. La infrastrutture verdi, però, non possono essere l'unica soluzione, soprattutto in caso di grandi piene».

**Servono anche infrastrutture grigie...**

«Sì, per raccogliere le precipitazioni in eccesso servono vasche di laminazione e condotte sotterranee, come ad esempio è stato fatto a Tokio. Il problema è che questo tipo di infrastrutture prendono molto spazio e di solito lo spazio in città non c'è. Anzi, proprio per questa ragione spesso sono stati fatti degli errori che ora sono difficili da correggere. In molte città del mondo sono stati costruiti edifici nella zona golenale del fiume, che andrebbe sempre lasciata sgombra. Ora spostare le case è diventato un problema politico insormontabile e così in queste situazioni a ogni piena ci sono delle vittime. A questo punto varrebbe la pena di ripensarci».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



«Bisogna aggiornare i sistemi di prevenzione del rischio: gli eventi estremi sono più frequenti»



● **Gli incontri**

Parma sarà di nuovo la casa del Green Economy Festival, in programma dal 17 al 19 aprile e promosso da ItalyPost, «Corriere della Sera» e «L'Economia». Tutti gli eventi sono a ingresso libero, con registrazione sul sito ufficiale: [greeneconomyfestival.it](http://greeneconomyfestival.it).

**Günter Blöschl**  
idrologo, ha vinto nel 2025  
lo Stockholm Water Prize,  
il «Nobel dell'acqua»



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



LEGALI E TECNOLOGIA

L'Ai trasforma  
la professione  
ma al centro  
resta l'avvocato

Marino e Vallefucio  
— a pag. 13

# L'Ai cambia la professione ma al centro resta l'avvocato

**L'evoluzione.** La diffusione dei software porta a ridefinire le priorità e le funzioni dei legali, che restano responsabili delle decisioni finali

**Anna Marino**

Intelligenza artificiale è già entrata negli studi legali e sta trasformando la professione. I software Ai stanno passando dall'essere semplici strumenti di supporto a soluzioni che incidono su tempi, organizzazione e qualità dell'attività forense. Una transizione che si gioca sul piano della responsabilità e del governo dei processi.

I numeri raccontano un'accelerazione evidente. Secondo l'ultima ricerca condotta dall'Ordine degli avvocati di Milano con Il Sole 24 Ore (lo scorso anno, in occasione della settimana di Talk to the future, si veda la scheda in basso), la quota di professionisti che utilizza strumenti di intelligenza artificiale è passata dal 32,9% nel 2024 al 54,5% nel 2025, con un picco tra i più giovani che arriva al 74,4 per cento. Cresce anche la percezione positiva del suo impatto economi-

co, dal 53,3% al 61,8%, mentre tra gli under 35 sale al 75,3 per cento.

Nel resto d'Italia l'atteggiamento appare più cauto. L'indagine Ipsos per il Consiglio nazionale forense evidenzia un utilizzo pari al 36% da parte degli avvocati italiani. Restano centrali i nodi legati alla qualità delle informazioni, alla tutela dei dati e alla responsabilità professionale.

Del resto, l'intelligenza artificiale non sostituisce l'avvocato, ma ne ridefinisce priorità e funzioni: meno attività ripetitive, più capacità di valutazione, controllo e strategia.

In questo contesto si inserisce il lavoro dell'Ordine degli avvocati di Milano, che ha scelto di costruire linee guida per l'uso dell'intelligenza artificiale nella professione. «La Carta Horos – spiega Antonino La Lumia, presidente del Consiglio dell'Ordine – nasce come architettura di responsabilità per l'uso del-

l'Ai nella professione forense». I dieci principi definiscono un peri-

metro che comprende legalità, trasparenza, controllo umano, protezione dei dati, sicurezza, valutazione del rischio, sostenibilità e formazione, con un presupposto chiaro: ogni decisione giuridicamente rilevante deve restare riconducibile all'essere umano.

Accanto alla Carta, l'Ordine ha costruito un ecosistema operativo: Horos Hub, un osservatorio che riunisce a oggi 22 soluzioni di Ai per il settore legale, e Horos Lab, a oggi 12 progetti concreti che uniscono condizioni d'accesso agevolate e formazione dedicata. «L'Act disciplina il rischio, la professione deve disciplinare la responsabilità», sintetizza La Lumia. «La Carta Horos – continua – interviene nel punto in cui la norma si arresta, vale a dire la pratica quotidiana del professionista. Non si limita a definire ciò che è consentito, ma stabilisce le condizioni di esercizio della funzione forense nell'uso dell'Ai, introducendo un livello di autoregolazione qualificata che integra il diritto positivo con la responsabilità deontologica. L'Osservatorio consente di tradurre questi principi in pratica, mappando le soluzioni e accompagnandone l'adozione con strumenti e formazione».

Milano, nei fatti, si muove con un approccio anticipatorio: non attendere la piena attuazione della normativa europea, ma tradurla in regole e prassi professionali. Già l'Ordine degli avvocati di Parigi ha definito linee guida interne focalizzate su indipendenza, segreto professionale e controllo umano. L'Ordine di Milano fa un passo in più e mette l'accento sul dovere di competenza. Ma da entrambe le iniziative emerge l'intenzione dell'avvocatura di non fare rimanere la regolazione dell'Ai solo normativa, ma di farla di-



ventare cultura professionale. Una sfida che incide anche sulla relazione con il cliente e sulle competenze richieste. «L'introduzione dell'intelligenza artificiale – osserva La Lumia – rafforza il rapporto tra avvocato e cliente. Si afferma la figura dell'avvocato esteso, capace di utilizzare strumenti avanzati per aumentare la capacità di analisi e la qualità delle soluzioni. Ai più giovani è richiesto un profilo ibrido: competenza giuridica, capacità tecnologica e so-

prattutto senso critico». E sul tema se utilizzare o meno l'AI e come integrarla nei processi professionali senza comprometterne qualità e fiducia La Lumia precisa: «Deve essere sempre possibile garantire controllo umano, protezione dei dati sensibili e verificabilità dell'output, con strumenti affidabili, perché l'uso dell'AI non può compromettere diritti fondamentali e obblighi professionali»

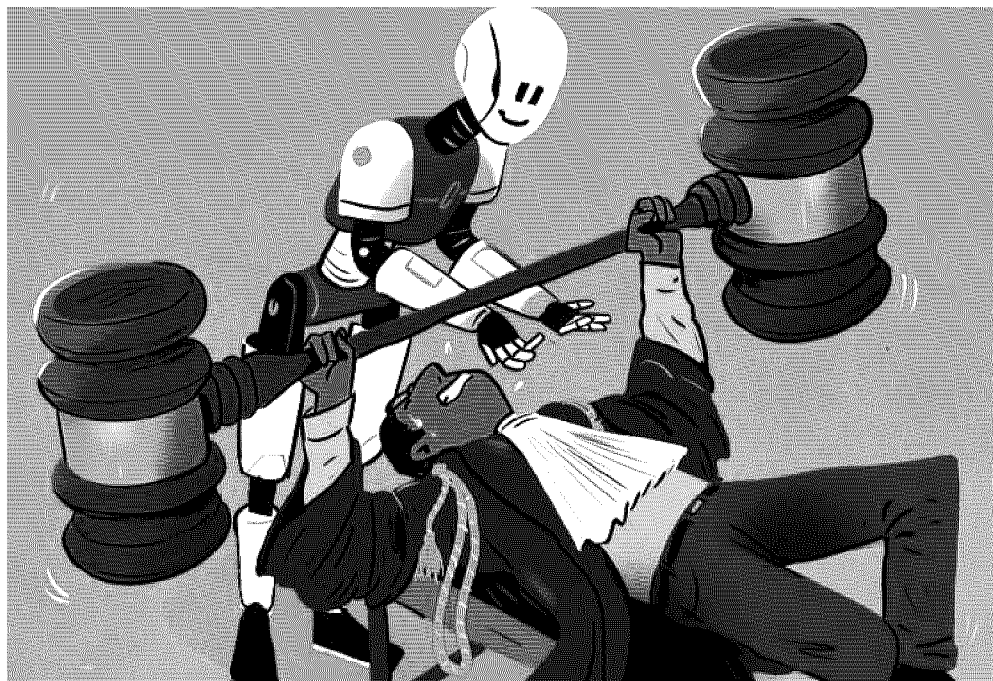
© RIPRODUZIONE RISERVATA

GIOVANNI GASTALDI

### L'EVENTO

#### Talk to the Future

Dal 18 al 22 maggio torna la Talk to the Future Week, promossa dall'Ordine degli avvocati di Milano. Un ciclo di incontri dedicato all'impatto dell'intelligenza artificiale su diritto, professioni e società. I dibattiti verteranno su regolazione, evoluzione dell'avvocatura, diritti e sostenibilità, con il coinvolgimento di istituzioni, accademia e imprese. Durante l'iniziativa sarà presentata anche la nuova Survey sull'AI con Il Sole 24 Ore, che si è affermata come Osservatorio permanente sull'evoluzione dell'avvocatura.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



# Attenzione alla gestione dei dati e alla verifica dei risultati prodotti

**Le regole**  
Dall'Europa

**Valerio Vallefuoco**

La diffusione dell'intelligenza artificiale generativa sta trasformando anche la pratica legale, rendendo più rapide la ricerca giuridica semplificata, la revisione assistita e l'analisi documentale. Ma proprio per questo la professione è chiamata a ridefinire con chiarezza i propri presidi di responsabilità.

In attesa del Digital Omnibus, la guida del Ccbe (Consiglio degli ordini forensi d'Europa) diffusa dal Consiglio nazionale forense richiama un principio fondamentale: la tecnologia è utile, ma non sostituisce il ruolo, la responsabilità e il giudizio dell'avvocato. La GenAi si distingue per la capacità di produrre nuovi contenuti – testi, immagini, analisi – sulla base dei dati di addestramento. È uno strumento potente, ma imperfetto: può generare allucinazioni, introdurre bias ossia una distorsione presente nei dati di adde-

stramento o nei modelli. La guida ricorda quindi che l'avvocato deve conoscere il funzionamento essenziale dei sistemi che utilizza e verificare sempre l'output, evitando un uso acritico che possa compromettere la qualità dell'attività professionale. Il nodo centrale resta la gestione dei dati: l'inserimento di informazioni personali, riservate nei sistemi di GenAi può comportare rischi rilevanti: dati riutilizzati per addestramento, accesso da parte di terzi, conservazione non controllata su cloud, possibili trasferimenti extra-Ue.

Il quadro normativo europeo rafforza questo approccio. Il regolamento Ue sull'AI (AI Act) introduce un modello regolatorio fondato sulla classificazione del rischio e impone agli utenti professionali – compresi gli avvocati – l'obbligo di comprendere gli strumenti utilizzati e di adottare misure adeguate per un uso sicuro e conforme. Dal 2025, le organizzazioni devono garantire che il personale abbia competenze adeguate sui sistemi di AI, incluse le loro limitazioni e i rischi connessi.

Anche le nuove norme italiane sull'AI richiamano il principio della preva-

lenza dell'attività professionale umana e della responsabilità dell'utilizzatore. L'avvocato resta sempre responsabile degli atti che sottoscrive, del contenuto che produce e delle decisioni assunte.

La GenAi, sottolinea la guida, «può assistere ma non può sostituire il giudizio professionale». L'uso non consapevole della GenAi incide su due valori cardine della professione: l'indipendenza e il segreto professionale. Una dipendenza eccessiva dall'AI – o dai suoi pochi grandi fornitori – può ridurre l'autonomia critica e la capacità di valutazione. Inoltre il rischio di dispersione di informazioni riservate nei prompt o nei sistemi di training dei modelli è reale e spesso sottovalutato. Una violazione dei dati del cliente, anche solo potenziale, comprometterebbe la fiducia e potrebbe generare responsabilità disciplinare e civile.

La GenAi offre agli avvocati opportunità straordinarie di efficienza e ampliamento dei servizi. Ma il suo utilizzo, come ricorda la guida del Ccbe, richiede rigore, prudenza e una profonda conoscenza degli obblighi professionali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





# In studio un team dedicato ai sistemi di intelligenza artificiale

## Il caso L'esperienza di Lca

«Lo studio legale Lca è una realtà molto orientata all'innovazione: negli ultimi anni abbiamo fatto investimenti in termini di tempo e risorse economiche rilevanti e oggi iniziamo a raccogliere i frutti», spiega Benedetto Lonato, equity partner dello studio. «Oggi il modello è già operativo: abbiamo 22 prompt lawyer che dedicano circa il 20% del loro tempo a usare gli strumenti di Ai e a trasferire queste competenze al resto dello studio».

L'impatto è concreto. «Stiamo seguendo – racconta Lonato – la due diligence per la vendita di un grande gruppo: una data room alimentata con centinaia di nuovi documenti ogni giorno da oltre un mese. Un lavoro che di norma richiederebbe da otto a 12 settimane può essere svolto in tempo più contenuto e con qualità in aumento grazie a un utilizzo consapevole e integrato degli strumenti Ai e grazie

alla possibilità di coinvolgere i professionisti su un lavoro di analisi più alto, per la creazione del valore aggiunto».

Non si tratta però di una logica di riduzione dei costi: «Il risultato atteso – assicura Lonato – è volto alla qualità, grazie a un aumento delle capacità legali, non alla loro sostituzione».

L'Ai resta uno strumento da governare. «Gli output – prosegue – vengono sempre integrati in un lavoro umano, controllati e rielaborati. Il lavoro non consiste solo nello scrivere il prompt, ma nel testarlo, interrogarlo e migliorarlo e quindi nel creare degli agent sempre più affidabili. Un prompt errato, replicato su larga scala, moltiplica l'errore». Da qui lo sviluppo di workflow strutturati e replicabili che riducono i margini di rischio. Oggi circa il 10% degli avvocati dello studio è specializzato su questi strumenti.

Al centro però restano sempre le competenze, a partire dai giovani: «Serviranno sempre più persone capaci di ragionamento giuridico e strategico, e di pensiero critico. Noi siamo uno studio relativamente giovane – ragiona Lonato –, con un'età media dei

prompt lawyer intorno ai 30 anni: questo facilita il cambiamento. Nel giro di due o tre anni la professione cambierà profondamente, ma l'Ai non sostituirà gli avvocati: ne aumenterà le capacità».

Le applicazioni oggi riguardano soprattutto attività ripetitive (analisi documentali massive, gestione di grandi archivi, revisione): «La nostra filosofia è di "aumentare l'intelligenza" dello studio. Le professioni intellettuali beneficiano della collaborazione tra intelligenza umana e Ai».

Non mancano rischi e limiti, su dati e sicurezza. «L'unico modo per aumentare il controllo è lavorare su infrastrutture proprietarie e sistemi certificati». Il modello sviluppato da Lca si muove «in piena coerenza con i principi della Carta Horos promossa dall'Ordine degli avvocati di Milano», conclude Lonato, che definisce l'iniziativa «tra le più avanzate nel panorama italiano per aver delineato un perimetro etico e operativo chiaro, valorizzandone le potenzialità senza sacrificare i presidi deontologici».

—A.Mari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



L'OSSERVATORIO

# Mercato dei servizi energetici verso i 40 miliardi di euro

Oltre 70mila occupati diretti e 200mila indiretti lungo la filiera. Decisiva la spinta su industria e Pa tra investimenti, efficienza e sicurezza energetica

Vito de Ceglia

**I**n forte espansione, ma ancora sottodimensionato rispetto al potenziale: il mercato dei servizi energetici in Italia vale oggi circa 17 miliardi di euro e può raggiungere fino a 40 miliardi entro il 2030. Se sviluppato appieno, il comparto può contribuire fino all'1,7-1,8% del Pil nazionale, triplicando il peso attuale, e generare oltre 70 mila posti di lavoro diretti e più di 200 mila indiretti lungo la filiera.

È la fotografia che emerge dal primo Osservatorio sui servizi energetici in Italia, promosso da Edison Next, Engie, Renovit e Veolia con il supporto tecnico di Bain & Company, presentato il 9 aprile a Roma nel corso dell'evento "Energia per Competere: La sfi-

da dei servizi energetici".

Lo studio offre una lettura strutturata e indipendente del mercato e contribuisce al dibattito istituzionale sul ruolo dei servizi energetici nel percorso di transizione del Paese.

Dei 17 miliardi di euro generati dal settore, circa 5 miliardi arrivano dall'industria, 4 dal terziario e 8 dalla pubblica amministrazione (PA). La crescita attesa è significativa: nello scenario "base" il mercato raggiunge circa 26 miliardi al 2030, mentre nello scenario accelerato può arrivare fino a 39-40 miliardi, con un tasso di crescita annuo compreso tra il 9% e il 18%. Nel secondo caso, quello più dinamico, la PA si conferma il primo segmento con circa 17 miliardi, mentre industria e terziario convergono intorno agli 11 miliardi ciascuno.

A sostenere la crescita è una composizione degli investimenti

più definita, guidata da tre cluster tecnologici: interventi sugli edifici (cappotto termico, serramenti, facciate), soprattutto nel terziario e nella PA; generazione distribuita, in particolare fotovoltaico con sistemi di accumulo (capacità >20 kWp e <200 kWp per terziario e PA, >200 kWp per l'industria); e soluzioni on-site, come pompe di calore, sistemi di climatizzazione e ventilazione (Hvac), recupero di calore e aria compressa nei processi industriali.

Il settore risponde a tre driver strutturali che stanno ridefinendo il sistema energetico europeo.

Il primo è la competitività industriale. Dopo la crisi energetica, la riduzione dei costi è diventata una priorità strategica. Efficienza, autoproduzione e gestione intelligente dei consumi diventano strumenti per difendere i margini e liberare risorse.

Nel solo settore privato - industria e terziario - i servizi energetici possono generare fino a 4-6 miliardi di risparmi annui e un incremento di fatturato reale tra 3 e 5 miliardi al 2030.

Anche se la vera partita si gioca sulla riqualificazione del patrimonio pubblico, che può attivare investimenti tra 10 e 20 miliardi entro il 2030, con un effetto leva del capitale privato fino a due volte e un risparmio energetico stimato intorno a 0,5 miliardi di euro all'anno rispetto allo scenario attuale. Il secondo driver è la sicurezza energetica. La volatilità dei prezzi e le tensioni geopolitiche han-

no messo in evidenza i limiti dei modelli basati esclusivamente sull'approvvigionamento. In questo contesto, la gestione attiva dell'energia - tra generazione distribuita, storage e flessibilità - diventa uno strumento di resilienza del sistema.

Il terzo è la decarbonizzazio-



ne, che cambia approccio e scala: non più solo grandi impianti centralizzati, ma una diffusione capillare di interventi su edifici, processi industriali e infrastrutture locali. È qui che si concentrerà la crescita al 2030: riqualificazione del patrimonio edilizio (40-45%), fino a circa 14 miliardi nello scenario accelerato; generazione distribuita (30-35%), tra 10 e 12 miliardi; e servizi di gestione energetica (20-25%), stimati tra 8 e 10 miliardi.

Al netto delle potenzialità, il mercato italiano presenta però ancora forti asimmetrie. L'industria è il comparto più maturo, mentre il terziario resta indietro e la PA, pur rappresentando circa la metà della spesa complessiva, è vincolata da modelli di procurement poco flessibili e da una forte avversione al rischio.

A pesare è anche una struttura dell'offerta ancora frammentata: le Esco (Energy Service Company), principali attori del mercato dei servizi energetici, sono in larga parte realtà di piccole dimensioni, con pochi player in grado di raggiungere una vera scala industriale. Solo negli ultimi anni stanno emergendo operatori più

strutturati. Nel complesso, però, il fatturato delle Esco si aggira intorno ai 12 miliardi di euro, una dimensione paragonabile a quella di una singola utility di media grandezza.

Più in generale, avverte lo studio, lo sviluppo del mercato dipende da tre fattori decisivi: il coordinamento tra operatori, regolazione e domanda. Oggi il quadro è ancora frammentato, con strumenti incentivanti numerosi, spesso non armonizzati e con visibilità limitata nel medio periodo.

Il rischio è che gli incentivi restino interventi episodici.

Per questo lo studio indica alcune direttrici di sviluppo: maggiore stabilità normativa, strumenti di incentivazione più mirati e una progressiva evoluzione degli operatori verso un ruolo di partner industriali. Non più semplici fornitori di tecnologia, ma integratori di soluzioni, capaci di combinare efficienza, autoproduzione, gestione energetica e strumenti finanziari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## IL PUBBLICO

Dei 17 miliardi di euro generati dal settore circa 5 miliardi arrivano dall'industria, 4 dal terziario e 8 dalla pubblica amministrazione

# 20

### PATRIMONIO

Riqualificare il patrimonio pubblico può attivare investimenti tra 10 e 20 miliardi



### L'OPINIONE

A sostenere la crescita sono gli investimenti in tre cluster tecnologici: interventi sugli edifici, generazione distribuita, e soluzioni on-site come le pompe di calore



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT001Q



① Tra i fattori che sostengono la crescita, figura il fotovoltaico con sistemi di accumulo

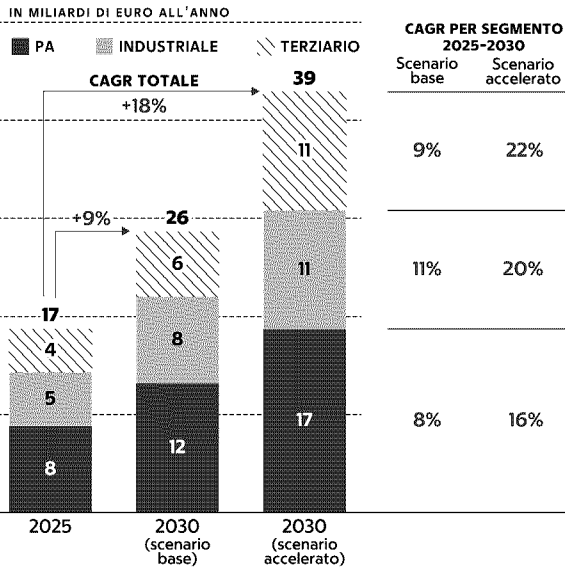
GETTY IMAGES

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT001Q



## SERVIZI ENERGETICI CRESCITA SPINTA DA INDUSTRIA E TERZIARIO



Fonte: PNIEC, AIRU, CONSIP, ENEA, MOTUS-E, SOLAR POWER EU, GSE, TERNA, BIOMETHANE INDUSTRIAL PARTNERSHIP, ASSOCLIMA, CODACONS, POLITECNICO DI MILANO, ANIE, UNICMI, EUROCONSTRUCT, AGENZIA DELLE ENTRATE, ISTAT, TELEMAT, ANAC, AURORA

## SERVONO CERTEZZE

L'adozione dei servizi energetici avanzati resta ancora limitata, soprattutto fuori dall'industria, e richiede un maggiore supporto nella valutazione costi-benefici. È quanto emerge dall'Osservatorio sui servizi energetici, che evidenzia un divario tra potenziale e diffusione effettiva di soluzioni come Ppa, flessibilità, biometano e data monitoring. I dati mostrano una diffusione ancora disomogenea. Il Ppa, ad esempio, vedono livelli di adozione o interesse pari al 31% nell'industria e al 36% nel terziario, ma oltre il 60% dei clienti dichiara una bassa o nulla propensione. La flessibilità energetica si attesta al 25% nell'industria e al 9% nel terziario, segnalando un livello di maturità ancora limitato. Ancora più indietro il biometano, con il 13% nell'industria e assente nel terziario. Fa eccezione il data monitoring, che registra un'adozione più elevata: 63% nell'industria e 36% nel terziario.

Chi e quando può accedere al contributo sugli investimenti nel Mezzogiorno: invii dal 15/4

# Zes unica, chiamata per il bonus

## Al via le comunicazioni per usufruire del credito aggiuntivo

Pagina a cura

DI GIANCARLO MARZO E  
CORRADO GALLO\*

\*Marzo Associati  
Studio legale e tributario

**S**i entra nel vivo della fruizione del credito d'imposta aggiuntivo per gli investimenti nella Zes unica Mezzogiorno, effettuati nel 2025, rispettando una tempistica precisa: dal 15 aprile al 15 maggio 2026, le imprese sono tenute a presentare una comunicazione all'Agenzia delle entrate nella quale dichiarano di non aver ottenuto il riconoscimento del credito d'imposta Transizione 5.0. Mentre dal 26 maggio al 31 dicembre 2026 sarà possibile utilizzare il credito d'imposta aggiuntivo in compensazione, presentando il modello F24 esclusivamente attraverso i servizi telematici.

**Il credito aggiuntivo: cos'è e quando nasce.** La legge di Bilancio 2026 riconosce alle imprese che hanno presentato la comunicazione integrativa per il credito Zes unica 2025 un contributo aggiuntivo nella misura del 14,6189% del credito richiesto, recuperando così parte del beneficio non fruito per effetto del riparto proporzionale delle risorse.

La stessa manovra proroga, inoltre, il credito d'imposta Zes per il triennio 2026-2028, con un plafond di 2,3 miliardi di euro per il solo 2026 e una finestra di comunicazione aperta dal 31 marzo al 30 maggio 2026.

Le due misure, credito aggiuntivo e proroga triennale, operano su piani distinti ma convergenti: la prima interviene a correzione del meccanismo di contingentamento che nel 2025 aveva ridotto il beneficio effettivo al 60,3811% del credito maturato (portando così al 75% il credito di imposta totale di cui be-

neficiare); la seconda amplia l'orizzonte temporale dell'incentivo, confermandone la struttura di accesso basata su comunicazione preventiva, certificazione del revisore legale e compensazione tramite F24.

Il credito d'imposta Zes, introdotto dall'art. 16 del decreto legge n. 124 del 2023, incentiva gli investimenti in beni strumentali nuovi (macchinari, impianti, attrezzature e immobili) destinati a strutture localizzate nelle otto regioni del Mezzogiorno ammesse alle deroghe sugli aiuti di Stato (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia e Abruzzo). La finestra operativa, originariamente limitata al 2024, è stata progressivamente estesa

al 2025 e, con la manovra in esame, al triennio 2026-2028.

Nel 2025 il credito Zes unica non è stato riconosciuto per intero, ma riproporzionato in funzione del limite complessivo di spesa. In altri termini, a fronte delle richieste presentate dalle imprese, le risorse disponibili non erano sufficienti a coprire il 100% dei crediti maturati, per cui, l'Agenzia delle entrate ha necessariamente determinato una percentuale di fruizione ridotta, pari al 60,3811%, lasciando una quota di incentivo inutilizzata. Ai fini della fruizione del credito 2025, gli operatori economici hanno trasmesso all'Agenzia delle entrate una comunicazione integrativa attestante l'avvenuta realizzazione, entro il 15 novembre 2025, degli investimenti nella Zes unica. Proprio sulla base del credito d'imposta risultante dalle comunicazioni integrative in parola, l'Amministrazione ha determinato la predetta percentuale di credito fruibile per l'anno 2025. Ecco, dunque, che al fine di riallineare il beneficio teorico spettante con quello effettivamente fruibile dalle imprese, la legge di Bi-

lancio 2026 ha introdotto un credito aggiuntivo in misura pari al 14,6189%, in tal modo recuperando parzialmente la quota "scoperta" di credito e riconoscendo alle imprese un'integrazione del beneficio originario.

Dal punto di vista sistematico, non si tratta di una nuova agevolazione autonoma, ma di un meccanismo correttivo che risponde a due esigenze:

- equità sostanziale da una parte, onde evitare che imprese con investimenti già realizzati subiscano una riduzione eccessiva del beneficio per effetto del "click day" finanziario;

- credibilità della misura, dall'altra, ossia mantenere l'attrattività dello strumento Zes, evitando che l'incertezza sulla percentuale effettiva di fruizione disincentivi nuovi investimenti. In soldoni, l'integrazione in commento è volta ad arginare per quanto possibile la precedente logica di contingentamento delle risorse.

**A chi spetta il credito aggiuntivo.** L'accesso al credito aggiuntivo è riservato agli operatori economici che abbiano inviato tempestivamente la comunicazione integrativa entro il 2 dicembre 2025 e che non abbiano beneficiato del cosiddetto credito "Transizione 5.0". I soggetti interessati devono trasmettere all'Agenzia delle entrate una comunicazione obbligatoria in una finestra temporale che va dal 15 aprile al 15 maggio 2026, dopo che il Fisco ne ha approvato il modello con il decreto n. 56564 del 16 febbraio 2026. Mentre poi il credito è utilizzabile esclusivamente in compensazione, presentando il modello F24 attraverso i servizi telematici messi a disposizione dall'Agenzia. L'invio del modello non rappresenta un mero adempimento formale ma, al contrario, è condizione essenziale per il riconosci-





mento del credito. Il sistema prevede una gestione dinamica delle comunicazioni: è possibile sostituire o annullare i dati trasmessi entro i termini, mentre eventuali scarti del file possono essere sanati con una tempestiva ritrasmissione. In altri termini, saranno considerate tempestive anche le comunicazioni trasmesse alla data di scadenza del termine e nei quattro giorni precedenti, ma scartate dal servizio telematico, purché ritrasmesse entro i cinque giorni solari successivi. Una clausola di salvaguardia, quest'ultima, volta a evitare la perdita del beneficio per mere criticità formali o informatiche. Superata la scadenza, invece, la comunicazione viene automaticamente esclusa.

Sul piano pratico della fruizione, il credito è utilizzabile, previo rilascio della ricevuta di accoglimento da parte dell'Agenzia delle entrate, a partire dal 26 maggio 2026 e comunque entro il 31 dicembre dello stesso anno. Particolare attenzione è riservata ai controlli: per importi superiori a 150.000 euro, infatti, si at-

tivano opportune verifiche antimafia, con effetti sospensivi in caso di irregolarità o incompletezza dei dati.

**Proroga del credito "ordinario" per il triennio 2026-2028.** La legge di Bilancio 2026 ha ulteriormente esteso l'agevolazione originaria anche al triennio 2026-2028. È previsto, infatti, che le imprese interessate comunichino all'Agenzia delle entrate dal 31 marzo al 30 maggio 2026 l'ammontare delle spese ammissibili sostenute dal 1° gennaio 2026 e quelle che prevedono di sostenere fino al 31 dicembre 2026.

La disciplina non si limita a prorogare l'incentivo, ma ne definisce in modo puntuale modalità di accesso, criteri applicativi e regole di fruizione, con un impianto volto a garantire il rispetto del tetto complessivo di spesa. Per il solo anno 2026, il plafond è fissato a 2,3 miliardi di euro.

Sotto il profilo operativo, il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione tramite modello F24,

secondo quanto previsto dall'art. 17 del dlgs 9 luglio 1997, n. 241.

Per quanto riguarda il 2026, il credito è parametrato agli investimenti effettuati nel periodo 1° gennaio - 31 dicembre, entro un limite massimo di 100 milioni di euro per ciascun progetto. Restano esclusi dall'agevolazione gli investimenti di importo complessivo inferiore a 200.000 euro, soglia che individua il livello minimo di rilevanza economica dell'intervento.

Elemento centrale del meccanismo è rappresentato dal sistema di certificazione: l'effettivo sostenimento delle spese e la loro coerenza con la documentazione contabile aziendale devono essere attestati da un revisore legale iscritto nella sezione A del registro di cui al dlgs 27 gennaio 2010, n. 39. La certificazione assume, quindi, una funzione essenziale non solo probatoria, ma anche di presidio preventivo rispetto ai controlli successivi.

© Riproduzione riservata

**Ai fini della fruizione del credito d'imposta aggiuntivo le imprese interessate devono dichiarare di non aver ottenuto il riconoscimento del credito d'imposta "Transizione 5.0"**

## Tempi e modalità

Per accedere è necessario trasmettere telematicamente l'apposito modello dal 15 aprile al 15 maggio 2026

Il credito è utilizzabile solo in compensazione tramite F24, previa autorizzazione dell'Agenzia delle entrate, a partire dal 26 maggio ed entro il 31 dicembre 2026. Il nuovo sistema prevede controlli, anche antimafia per importi rilevanti, con possibile sospensione o revoca del beneficio in caso di irregolarità

## Il credito aggiuntivo

La legge di Bilancio 2026 ha introdotto un contributo sotto forma di credito d'imposta a favore delle imprese che hanno validamente presentato al 2 dicembre 2025 la comunicazione integrativa per la fruizione del credito d'imposta per investimenti Zes unica 2025. Il contributo, pari al 14,6189% dell'ammontare del credito d'imposta richiesto con la Comunicazione integrativa, spetta a condizione che le imprese non abbiano ottenuto il riconoscimento del credito "Transizione 5.0"

Il nuovo credito aggiuntivo è finalizzato a recuperare parte del beneficio non riconosciuto nel 2025 a causa del limite di spesa e del riparto proporzionale