

Rassegna Stampa

da Sabato 27 giugno 2026 a Lunedì 29 giugno 2026



Centro Studi C.N.I.

Sommario Rassegna Stampa

Pagina	Testata	Data	Titolo	Pag.
Rubrica Ingegneria				
35	Affari&Finanza (La Repubblica)	29/06/2026	<i>Int. a T.Lio: Ingegneria e idee per le grandi opere</i>	3
Rubrica Edilizia e Appalti Pubblici				
28	Il Sole 24 Ore	27/06/2026	<i>Superbonus e parti comuni, plusvalenza delimitata (A.Taglioni)</i>	5
11	Italia Oggi Sette	29/06/2026	<i>Bonus facciate su lavori eseguiti (C.Angeli/G.Gambogi)</i>	6
Rubrica Sicurezza				
14/15	Il Sole 24 Ore	27/06/2026	<i>Inchiesta sui cantieri per la diga di Genova (R.De Forcade)</i>	8
Rubrica Innovazione e Ricerca				
5	Italia Oggi Sette	29/06/2026	<i>Pa digitale, strada ancora lunga (T.Cerne)</i>	9
Rubrica Altre professioni				
25	Italia Oggi	27/06/2026	<i>Tcf, il pallino al commercialista (I.Tarquini)</i>	11
Rubrica Professionisti				
22	Il Sole 24 Ore	29/06/2026	<i>Forfettario, la scelta di convenienza non guarda solo alla sostitutiva (A.Caputo)</i>	12
Rubrica Fondi pubblici				
1+26	Il Sole 24 Ore	27/06/2026	<i>Iperammortamenti senza plafond, ma monitorati nel tempo dal Mef (M.Belardi)</i>	13
34/35	Affari&Finanza (La Repubblica)	29/06/2026	<i>Infrastrutture e appalti effetto Pnrr tra luci e ombre (A.Frolla')</i>	15
Rubrica Intelligenza Artificiale				
26	Il Sole 24 Ore	29/06/2026	<i>Allucinazioni AI, segnalato al Consiglio dell'Ordine il legale che non controlla (A.Porracciolo)</i>	19
1+12	Il Sole 24 Ore	29/06/2026	<i>L'organizzazione per gli studi che usano l'AI (G.Vaciago)</i>	20
1+22	Il Sole 24 Ore	27/06/2026	<i>INTELLIGENZA ARTIFICIALE, LA GRANDE ILLUSIONE USA (G.Noci)</i>	23
26	Affari&Finanza (La Repubblica)	29/06/2026	<i>L'IA entra negli studi legali "Ma non redigera' gli atti" (R.Ricciardi)</i>	25



LA PRESENTAZIONE

Ingegneria e idee per le grandi opere

Nasce Accenture Capital Projects and Engineering Services dall'integrazione delle competenze di Accenture con l'esperienza del Gruppo IQT e di Fibermind nei campi dell'ingegneria civile, infrastrutturale e industriale

«**C**redo ci siano due elementi fondamentali che oggi stanno diventando sempre più evidenti quando si parla di grandi opere. Il primo riguarda l'intersezione tra infrastrutture e tecnologia, mondo digitale e fisico: due realtà che formano un binomio che consente di affrontare in modo più efficace le grandi sfide legate ai progetti infrastrutturali. La tecnologia oggi abilita la capacità, lungo tutto il ciclo di vita di un progetto, di rispettare tempi e costi e di garantire maggiore certezza sugli investimenti infrastrutturali. Grazie a strumenti come Digital Twin, Intelligenza Artificiale e gestione avanzata dei dati, possiamo affrontare una delle principali criticità del settore: il fatto che troppo spesso le infrastrutture vengano realizzate in ritardo e fuori budget. L'obiettivo è aumentare l'efficienza e massimizzare il ritorno sugli investimenti, soprattutto in un contesto in cui le competenze ingegneristiche sono sempre più scarse per ragioni demografiche, formative e per la nota fuga di talenti».

Così l'ad di Accenture Italia Teodoro Lio in occasione dell'evento di lancio della nuova realtà che sancisce l'ingresso della società nel mercato della progettazione delle grandi infrastrutture italiane: Accenture Capital Projects and Engineering Services.

Il secondo elemento riguarda la centralità e il ruolo delle infra-

strutture che, in un mondo in cui l'Intelligenza Artificiale è sempre più determinante per la competitività di un Paese, acquista ancora più centralità rispetto al passato.

«Non esiste transizione energetica senza infrastrutture. Non esiste trasformazione digitale senza reti, data center, fibra e capacità di calcolo. E non esiste adozione dell'IA su larga scala senza un'infrastruttura fisica adeguata che la supporti. Parliamo spesso dell'intelligenza artificiale come di qualcosa di esclusivamente digitale, ma in realtà ha bisogno di una base fisica molto concreta: energia, connettività, capacità computazionale e infrastrutture resilienti. Questo è il vero punto di svolta. Se vogliamo che l'Italia sia competitiva e riesca ad adottare l'IA su larga scala, dobbiamo investire nella capacità di integrare i modelli e le tecnologie all'interno delle nostre filiere industriali e manifatturiere, trasformandoli in produttività e crescita. Per fare questo, disporre rapidamente delle infrastrutture necessarie è un elemento fondamentale».

La nuova realtà, che conterà oltre 1.200 professionisti, nasce dall'integrazione delle competenze di Accenture con l'esperienza del Gruppo IQT e di Fibermind nei campi dell'ingegneria civile, infrastrutturale e industriale. Opererà nei principali settori strategici: dalla progettazione di reti di distribuzione elettrica e gas, a quelle di telecomunicazione fissa e

mobile, dalle grandi opere civili, ai data center al mondo dei buildings, al settore idrico e ambientale, agli impianti industriali. Come spiega Fabio Fantauzzi, responsabile Supply Chain & Engineering di Accenture Italia: «Questo è un momento molto particolare di discontinuità nel mondo dei capital project e dell'ingegneria in generale, perché c'è la possibilità di unire la progettazione tradizionale con le tecnologie digitali e, soprattutto, con l'intelligenza artificiale. Accenture Capital Project and Engineering Services si pone l'obiettivo di cementare questi tre elementi per cambiare il modo in cui si fanno i progetti d'ingegneria. La ricerca svolta da Accenture a livello mondiale dimostra che il 90% dei progetti viene completato in tempi e con costi maggiori rispetto a quelli previsti».

In un Paese di grandi tradizioni ingegneristiche, il concetto sul quale la società vuole puntare è proprio l'uso pratico dell'IA e il concetto "di ingegnere aumentato": «I nostri ingegneri non sono numericamente sufficienti a colmare il fabbisogno necessario per eseguire queste opere, mentre le nuove tecnologie ci consentono di moltiplicarne la produttività. Danno, infatti, la possibilità di demandare ai tool digitali e all'intelligenza artificiale attività che normalmente richiedono tempo, permettendo ai professionisti di concentrarsi su task a reale valore aggiunto. Esistono stru-

menti basati sulla ricerca operativa e sull'IA in grado di svolgere in pochi secondi o minuti attività di progettazione sul CAD, come la definizione dei percorsi per le tubature o per i cavi elettrici. Inoltre, questi tool sono straordinari in fase di pianificazione e ripianificazione: quando si verifica un imprevisto nella catena di fornitura o sul cantiere, permettono di ampliare il range degli scenari simulati e analizzati, a tutto vantaggio dell'esecuzione dei lavori», conclude Fantauzzi. —j.m.c.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

1.200

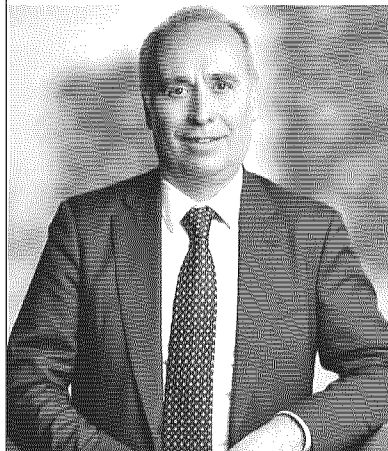
La nuova realtà di Accenture conterà oltre 1.200 professionisti

90%

Il 90% dei progetti viene completato in tempi e con costi maggiori



I PROTAGONISTI



TEODORO LIO

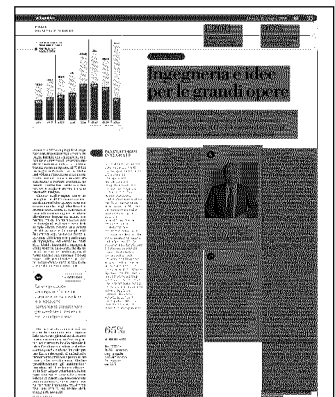
Amministratore delegato di Accenture Italia: «Lungo tutto il ciclo di vita di un progetto, la tecnologia abilita la capacità di rispettare tempi e costi»



FOCUS

INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME SI TRASFORMANO I CAPITAL PROJECTS

L'la trasforma i capital projects. L'evento di lancio della nuova realtà di Accenture Italia ha visto la partecipazione anche di Rina, Open Fiber e Acea che hanno illustrato le loro case history in una tavola rotonda che si è concentrata sull'ingegneria data-driven che trasforma i capital projects. Le tre aziende puntano sull'adozione dell'AI potenziando, rispettivamente, la resilienza dei data center, la capillarità della fibra ottica territoriale e l'efficienza predittiva delle infrastrutture pubbliche.





Superbonus e parti comuni, plusvalenza delimitata

Ristrutturazioni

Tassazione da applicare
alla quota di valore
imputabile ai lavori

Andrea Taglioni

Quando gli interventi agevolati mediante il superbonus riguardano solo le parti comuni dell'edificio di cui fa parte l'unità immobiliare ceduta a titolo oneroso, la plusvalenza imponibile deve essere limitata alla quota di incremento di valore effettivamente riconducibile agli interventi agevolati e non alla differenza tra il prezzo di vendita e il costo storico. Conseguentemente, l'imposta sostitutiva del 26% va applicata nei limiti dell'aumento di valore imputabile ai lavori condominiali agevolati con conseguente diritto del contribuente al rimborso della parte eccedente.

A queste conclusioni è giunta la Corte di giustizia tributaria di primo grado di Milano con la sentenza n.

1368 del primo aprile. La legge n. 213/2023 (legge di Bilancio 2024) ha introdotto nell'articolo 67, comma 1, del Tuir, la nuova lettera b bis, che qualifica come redditi diversi le plusvalenze realizzate mediante cessione a titolo oneroso di immobili sui quali il cedente o altri aventi diritto abbiano eseguito interventi agevolati con il superbonus, conclusi da non più di dieci anni alla data della cessione. La stessa legge ha esteso la possibilità, in luogo della tassazione ordinaria, di optare per l'imposta sostitutiva del 26% sulla plusvalenza.

A seguito di una vendita di un immobile facente parte di un edificio sul quale erano stati eseguiti lavori condominiali agevolati, il contribuente chiedeva al notaio di applicare l'imposta sostitutiva del 26% sulla plusvalenza. Successivamente, però, veniva chiesto il rimborso di quanto versato, sostenendo che la nuova disciplina non fosse applicabile perché i lavori avevano riguardato solo le parti comuni dell'edificio e non avevano inciso in modo diretto sull'unità immobiliare.

L'Agenzia aveva opposto il silenzio-rifiuto, ritenendo che i lavori sulle parti comuni, aumentando il valore delle singole unità, integrassero i presupposti per la tassazione. Il nodo interpretativo che i giudici hanno dovuto risolvere è stato quello di stabilire la modalità di tassazione della plusvalenza rea-

lizzata con la vendita di un immobile inserito in un condominio che ha beneficiato del superbonus, quando i lavori hanno riguardato soltanto le parti comuni e non direttamente l'unità venduta.

Preliminarmente la Corte ritiene corretta l'interpretazione secondo la quale il presupposto impositivo sussiste anche se gli interventi hanno riguardato solo le parti comuni dell'edificio, perché tali opere incidono sul valore delle singole unità. Tuttavia, la nuova norma deve essere interpretata in modo conforme al principio di capacità contributiva, per cui non può essere tassato l'intero differenziale tra prezzo di vendita e prezzo di acquisto, se solo una parte dell'incremento di valore è realmente collegabile agli interventi agevolati.

Da ciò i giudici ne traggono la conseguenza che una tassazione integrale sarebbe sproporzionata rispetto alla ricchezza effettivamente generata da quest'ultimi. La sentenza rappresenta una prima applicazione giurisprudenziale della nuova disciplina sulle plusvalenze da superbonus ed interviene non negando l'operatività della nuova norma, ma riducendone la portata applicativa quando la tassazione risulterebbe eccessiva rispetto al beneficio economico effettivamente generato dall'agevolazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le sentenze della Cassazione confermano: a generare il credito sono gli interventi realizzati

Bonus facciate su lavori eseguiti

Essenziale non è il Sal, ma la verifica sulle opere agevolate

Pagina a cura

DI CRISTIAN ANGELI
E GIANLUCA GAMBogi

Anche per i bonus ordinari la cessione del credito d'imposta correlato alle agevolazioni edilizie, tra cui il bonus facciate, non può avvenire prima dell'esecuzione dei lavori cui si riferiscono le spese ammesse al beneficio. Gli interventi costituiscono infatti il fatto generatore del credito, mentre le spese sostenute ne determinano esclusivamente l'entità e non la spettanza.

È questo il principio ribadito dalla Corte di cassazione con la sentenza n. 20669 del 20 maggio 2026, destinata ad avere rilevanti ripercussioni sulle operazioni effettuate negli anni di massima diffusione della cessione del credito e dello sconto in fattura.

La vicenda. La vicenda trae origine da fatture emesse a fine 2021 nell'ambito di interventi agevolati con bonus facciate. I condomini committenti avevano optato per lo sconto in fattura, versando all'impresa il 10% del corrispettivo e consentendole di maturare il credito d'imposta corrispondente alla detrazione. Secondo quanto accertato successivamente, però, al momento dell'esercizio dell'opzione i lavori non risultavano eseguiti e, anzi, non erano neppure stati avviati. Da qui la contestazione dell'inesistenza dei crediti e il conseguente sequestro preventivo per equivalente disposto nei confronti della società.

La Suprema Corte ha respinto la tesi difensiva fondata sul criterio di cassa, affermando che il pagamento e l'emissione della fattura non sono sufficienti a far sorgere il credito d'imposta. Il meccanismo previsto dall'articolo 121 del decreto Rilancio (n. 34/2020) presuppone infatti l'esistenza di interventi effettivamente realizzati, mentre le spese sostenute assumono

rilievo soltanto ai fini della quantificazione del beneficio.

Cassazione in linea con la prassi amministrativa. La sentenza n. 20669/2026 non sembra in realtà porsi in contrasto con le indicazioni che, negli anni di maggiore applicazione delle agevolazioni edilizie, erano state fornite dal Ministero dell'economia e dall'Agenzia delle entrate.

Se è vero che per i bonus diversi dal superbonus non era richiesta la presenza di stati di avanzamento lavori formalizzati, è altrettanto vero che la stessa amministrazione finanziaria ha sempre subordinato il rilascio delle attestazioni di congruità all'esistenza di interventi concretamente verificabili. La differenza rispetto al superbonus riguardava quindi le modalità di documentazione dell'avanzamento e non l'esistenza del presupposto sostanziale del credito.

Le pronunce della Cassazione richiamano infatti un principio che appare coerente con la struttura dell'articolo 121 del decreto Rilancio: il credito d'imposta non nasce dalla fattura né dal pagamento, ma dall'effettiva esecuzione delle opere agevolate. L'assenza dell'obbligo di Sal (stato avanzamento lavori) non ha mai significato la possibilità di generare crediti sganciati dalla realizzazione degli interventi, ma soltanto che, per i bonus ordinari, l'avanzamento delle opere poteva essere dimostrato con modalità differenti rispetto a quelle previste per il superbonus.

Il punto sul quale occorre prestare attenzione è però un altro. Le vicende oggi esaminate dalla giurisprudenza riguardano frequentemente situazioni nelle quali i crediti risultano correlati a lavori non eseguiti o addirittura mai iniziati.

Ben diversa è invece la posizione di coloro che abbiano esercitato l'opzione sulla base di lavorazioni effettivamente realizzate, ancorché in assenza di Sal formalizzati o di in-

terventi integralmente ultimati.

In questi casi la verifica non può essere condotta secondo criteri meramente documentali, né può esaurirsi nell'esame delle fatture o delle comunicazioni trasmesse all'Agenzia delle Entrate.

L'esistenza o meno del credito richiede necessariamente una valutazione tecnico-ingegneristica delle opere eseguite e della loro valorizzazione economica. Il vero tema non è infatti la presenza o meno di uno stato di avanzamento lavori formalizzato, bensì la dimostrazione che, al momento della generazione del credito, risultassero effettivamente eseguite lavorazioni di valore corrispondente all'ammontare del beneficio maturato.

È soltanto attraverso questa verifica sostanziale che diventa possibile distinguere le ipotesi di crediti inesistenti, correlati a lavori mai eseguiti, dalle situazioni nelle quali il credito trova invece adeguato fondamento nell'attività edilizia concretamente svolta. Ed è proprio in questa distinzione che si concentra oggi il vero terreno di confronto interpretativo.

Sequestro preventivo e buona fede: il vero terreno di scontro. Non v'è dubbio che in tema di bonus, le situazioni soggettive siano caratterizzate da profonde diversità.

È vero anche che la decisione della Suprema Corte sopra richiamata conferma che il sequestro preventivo per equivalente sia legittimo alla luce di una fattispecie concreta che riguardava, come assai spesso avviene in queste circostanze concernenti il bonus facciate, plurimi reati, e tra questi l'emissione di fatture false (art. 8 dlgs 74/2000), la truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640-bis c.p.) e finanche l'impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-ter c.p.).

Più precisamente è il cosiddetto sconto in fattura che ren-

de il sequestro legittimo poiché il meccanismo attuato in concreto rappresenta anche il cosiddetto fumus commissi delicti.

La procedura dello sconto, nel caso di cui trattasi, ma il discorso può essere esteso anche

che in senso generale, è caratterizzata dal pagamento mediante bonifico del 10% dell'importo pattuito alla società appaltatrice, ottenendo poi lo sconto del restante 90% che la stessa avrebbe recuperato come credito d'imposta per un importo pari alla detrazione spettante ai condomini committenti. La regolarità dell'operazione avrebbe invece richiesto, secondo i giudici di legittimità, che le fatture comprese nell'opzione si riferissero a lavori o forniture effettivamente realizzati.

La domanda da porsi, tuttavia, non riguarda soltanto la sussistenza astratta del fumus, bensì il peso che può assumere il principio di buona fede.

Se il contribuente ha agito in conformità alle indicazioni ufficialmente fornite dal Ministero e dall'Agenzia delle entrate, è legittimo interrogarsi sull'effettiva esistenza di un quadro indiziario idoneo a sostenere il fumus commissi delicti, soprattutto nei casi in cui non emergano ulteriori elementi sintomatici di una volontà fraudolenta.

In assenza di indizi gravi, precisi e concordanti, potrebbe infatti risultare difficile sostenere non solo la permanenza della misura cautelare reale, ma anche la concreta configurabilità dell'elemento soggettivo dei reati contestati.

I limiti del sequestro e le prospettive future. A tacer del fatto che quanto sopra indicato ben potrebbe, ed in effetti sarebbe anche logico e coerente, incidere sulle valutazioni riguardanti l'elemento psicologico dei reati sottostanti. Se il quadro normativo, le circolari e le prese di posizione di un Ministero sono strumenti destinati ad orientare il comporta-

mento dei contribuenti, appare difficile escludere che tali elementi incidano anche sull'accertamento del dolo.

Sembra anzi una di quelle situazioni nelle quali l'assenza dell'elemento soggettivo emerge ictu oculi, soprattutto quando l'operatore abbia successivamente eseguito gli interventi programmati o comunque posto in essere comportamenti coerenti con la volontà di adempiere agli obblighi assunti.

Ma il tema dei limiti al sequestro preventivo si presta anche ad una riflessione più ampia.

Fuori dall'ambito strettamente collegato ai bonus edilizi, la giurisprudenza sta progressivamente confrontandosi con il rapporto tra sequestro per equivalente e limiti al pignoramento previsti dall'ordinamento civile. Il fondamento costituzionale di tali limiti,

collegato alla tutela dei diritti fondamentali della persona, sta assumendo una rilevanza crescente anche nell'ambito delle misure cautelari reali.

Retribuzioni, pensioni, indennità assimilabili e perfino alcune tipologie di polizze assicurative vengono sempre più frequentemente considerate espressione di un nucleo minimo di tutela che non può essere integralmente sacrificato neppure in presenza di esigenze pubblicistiche particolarmente rilevanti.

Si tratta di un percorso interpretativo ancora in evoluzione, ma coerente con i principi di proporzionalità, adeguatezza e gradualità che oggi permeano l'intero sistema sanzionatorio, comprese le misure cautelari finalizzate alla confisca.

È probabilmente in questa direzione che si svilupperà il prossimo confronto giurispru-

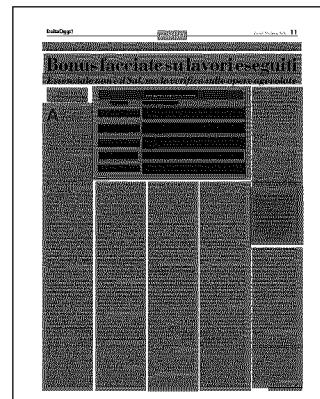
denziale: distinguere con maggiore precisione tra le frodi effettive e le condotte maturate in un contesto di obiettiva incertezza interpretativa, evitando che il contrasto tra prassi amministrativa e giurisprudenza penale finisca per travolgere indiscriminatamente anche gli operatori che hanno agito in buona fede.

© Riproduzione riservata

Il vero tema non è la presenza o meno di un Sal formalizzato, ma la prova che, al momento della generazione del credito, risultassero effettivamente eseguite lavorazioni di valore corrispondente all'ammontare del beneficio maturato

La giurisprudenza

Sentenza	Principio affermato
Cass. pen., sez. III, n. 42012/2022	Le fatture emesse in assenza di lavori possono integrare operazioni inesistenti ai fini della generazione dei crediti fiscali
Cass. pen., sez. VI, n. 46354/2024	La cessione del credito non può prescindere dall'esecuzione dei lavori; gli interventi costituiscono il presupposto del beneficio
Cass. pen., sez. III, n. 10400/2025	Non è sufficiente emettere fatture entro il termine dell'agevolazione se le opere non risultano concretamente eseguite
Cass. pen., sez. II, n. 8573/2026	Il criterio di cassa non consente di prescindere dall'avvio e dall'effettività dei lavori
Cass. pen., sez. VI, n. 20669/2026	Il fatto generatore del credito è rappresentato dagli interventi edilizi effettivamente eseguiti; le spese e le fatture rilevano solo ai fini della quantificazione del beneficio





Caporalato

Inchiesta sui cantieri
per la diga di Genova — p.15

Caporalato, sotto inchiesta i lavori della diga di Genova

Sicurezza

Otto arresti in diverse
province. Controllo
giudiziario per due società

Bucci: «Il protocollo
di legalità funziona,
nessun ritardo nell'opera»

Raoul de Forcade

L'ombra del caporalato si stende improvvisamente sui lavori per la costruzione della nuova diga foranea del porto di Genova. Un'opera del valore di 1,56 miliardi (si veda Il Sole 24 Ore del 14 giugno scorso). Otto persone ieri sono state arrestate nell'ambito di una vasta operazione, denominata Punjabi, condotta nelle province di Barletta-Andria-Trani, Bergamo, Brescia, Ferrara, Genova e Messina.

Il provvedimento cautelare in carcere è stato disposto dal gip del Tribunale di Savona su richiesta della Procura della Repubblica, al termine di una lunga e articolata indagine coordinata e condotta dal Nucleo investigativo del comando provinciale dei carabinieri di Savona, con il supporto del Nil (Nucleo carabinieri ispettorato del lavoro) di Genova e Brescia. Contestualmente, è stata applicata la misura del controllo giudiziario nei confronti di due società, una con sede a Brescia (la Jh) e una a Genova (la Rbb), e disposto il sequestro preventivo, finalizzato

alla confisca, di 277 mila euro, nei confronti della società bresciana.

L'indagine ha avuto origine da un intervento effettuato nel maggio 2025 da una pattuglia di carabinieri di Savona presso il cantiere edile situato nel porto di Vado Ligure (Savona), dove sono in corso i lavori per la realizzazione dei cassoni, in cemento armato, destinati alla costruzione della nuova diga foranea genovese. L'opera, inserita nel programma straordinario di investimenti per la ripresa e lo sviluppo dello scalo genovese e delle infrastrutture di collegamento con la città, è gestita dalla Struttura commissariale per la ricostruzione di Genova, che fa capo al governatore della Liguria, Marco Bucci. Quest'ultimo, a cui le forze di opposizione in Regione hanno chiesto spiegazioni, ha detto che «l'operazione è avvenuta perché noi abbiamo un protocollo di legalità che dà la possibilità di individuare queste cose». Bucci ha sottolineato che non ci saranno ritardi nella costruzione della diga e, in caso di sequestri di aree, ha detto, «cercherò di andare a parlare immediatamente con chi di dovere, per cercare di risolvere la situazione, ma questi sono problemi privati, contratti privatistici che sono al di fuori del sistema pubblico di appalto».

Sono stati alcuni lavoratori indiani, reclutati dalla società Jh costruzioni di Brescia, per lavorare nel cantiere di Vado, a rivolgersi ai carabinieri, i quali hanno dato avvio all'operazione

Punjabi. I lavoratori erano stati estromessi dal posto di lavoro, allontanati dall'area di cantiere e chiusi fuori dall'alloggio che occupavano, dopo essersi rifiutati di cedere una parte del proprio stipendio ai referenti delle ditte che li avevano reclutati che, tra l'altro, pretendevano anche una quota per i dispositivi di protezione individuale e del canone di affitto dell'alloggio intestato alla società.

Dopo queste deposizioni, si sono aggiunti altri 42 lavoratori di origine pachistana e indiana. Tutti hanno spiegato che i referenti della società bresciana, anche loro di origini indiane e pakistane, avrebbero reclutato manodopera tra i connazionali, tutti incapaci di parlare o capire l'italiano. Dalle deposizioni raccolte è emerso che i titolari della società avrebbero preso in affitto appartamenti vicino al cantiere, al quale fornivano manodopera in subappalto, per stiparvi i lavoratori, anche 30 persone per appartamento. Alcuni hanno spiegato che, pur risultando ufficialmente dipendenti e retribuiti, dovevano restituire in contanti tra il 40 e 60% del loro stipendio ai «caporali», che riconoscevano loro, al massimo, 507 euro l'ora, per 140-250 ore di lavoro al mese. Se avessero rifiutato, avrebbero rischiato il licenziamento nonché di essere privati dell'abitazione e abbandonati sul territorio. A ciò si aggiungeva il timore di eventuali ritorsioni verso i familiari in India.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I dati emersi dal Digital government outlook 2026: studio su 44 paesi pubblicato dall'Ocse

Pa digitale, strada ancora lunga

Italia promossa sugli open data, bocciata sulla proattività

Pagina a cura
DI TANCREDI CERNE

Il governo digitale brilla negli open data ma resta frenato dal nodo della proattività. Almeno in Italia. Se è vero che i governi dei Paesi Ocse stanno accelerando la trasformazione digitale, è vero anche che molti governi rischiano di rimanere intrappolati tra ambizioni dichiarate e capacità operative reali. È l'avvertimento emerso dal Digital Government Outlook 2026, lo studio pubblicato dall'Ocse che, per la prima volta, ha passato in rassegna in modo sistematico lo stato del governo digitale in 36 Paesi membri a cui si aggiungono otto Paesi candidati all'adesione. Il quadro che ne emerge è mediamente preoccupante.

Digital government Index. Per rendersi conto dello stato dell'arte del progresso digitale delle pubbliche amministrazioni, è sufficiente guardare al Digital government Index, l'indice che misura il livello di maturità e l'efficacia delle politiche di digitalizzazione nel settore pubblico dei Paesi Ocse. Questo indicatore, tra il 2023 e il 2025, è salito del 14% passando da 0,61 a 0,70 punti su una scala che va da zero a uno, a testimonianza dell'accelerazione diffusa del digitale nella pubblica amministrazione. In base all'indagine Ocse tutti i Paesi monitorati tranne sette hanno migliorato il proprio punteggio. Ma non sono tutte rose e fiori. I risultati dell'outlook hanno evidenziato, infatti, un divario strutturale diffuso: a fronte di ottimi risultati nella pianificazione strategica e normativa, la fase di monitoraggio continuo e la misurazione dei risultati rimangono gli anelli deboli della programmazione in quasi tutti gli Stati analizzati.

A livello di singoli cluster, i progressi più marcati riguardano la dimensione data-driven (passata da 0,63 a 0,74), quella orientata all'utente (da 0,61 a 0,71) e la proattività dei servizi

(da 0,57 a 0,67). Più limitati i miglioramenti nell'open by default, il principio secondo cui i governi, per default, devono rendere i dati, le informazioni, i processi e i codici sorgente accessibili e riutilizzabili dai cittadini e dalle imprese. In questo caso, l'indicatore ha segnato il punteggio più basso in assoluto (0,59) all'interno dell'analisi dell'Ocse continuando a rappresentare il tallone d'Achille dei 34 Paesi osservati. Il dato più preoccupante, tuttavia, riguarda la distanza tra strategia e attuazione. I punteggi medi relativi all'approccio strategico hanno raggiunto quota 0,87, quelli sugli strumenti di policy 0,80, ma l'implementazione si ferma ad appena 0,78 e il monitoraggio

a 0,65. In altri termini, i governi sanno dove vogliono andare, costruiscono le regole, ma faticano a tradurle in pratica quotidiana e quasi non ne misurano i risultati. Solo il 28% dei Paesi dell'Ocse, infatti, sembra valutare sistematicamente l'impatto dei progetti di intelligenza artificiale già avviati. E solo uno su quattro verifica se i progetti digitali completati abbiano raggiunto effettivamente gli obiettivi prefissati.

Italia sotto la media Ocse. A livello statistico il risultato complessivo della Penisola (0,67 punti) si ferma poco al di sotto della media dell'Ocse (0,70) ma in posizione decisamente lontana dai primi della classe come la Corea del Sud (0,95 punti), il Portogallo (0,86), l'Estonia (0,83) e l'Australia (0,88). Anche Regno Unito si è posizionato al di sopra dell'Italia con 0,84 punti, così come la Francia 0,80 mentre la Spagna ha raggiunto gli 0,75 punti davanti alla Svizzera con 0,72.

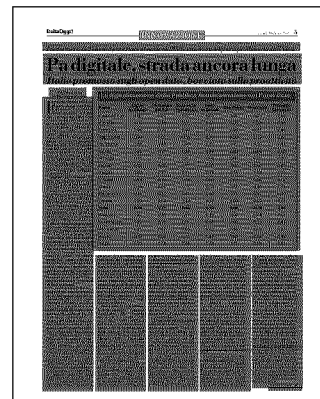
Peggio di noi, a livello Ue, è andata solo a Lussemburgo (0,66 punti), Paesi Bassi (0,65), Austria (0,62) e Belgio (0,61 punti). L'analisi dettagliata delle sei dimensioni macroscopiche dell'indice rivela, tuttavia, un quadro nazionale fortemente polarizzato, fatto di eccellen-

ze a cui si contrappongono ritardi competitivi.

Il vero fiore all'occhiello del sistema italiano è la dimensione "Open by Default", dove l'Italia consegue un eccellente punteggio di 0,73, staccando di netto la media Ocse (0,59). Un bel risultato che sancisce la capacità del governo di rendere pubblici, accessibili e riutilizzabili dati, informazioni, processi e software come prassi standard, a meno che non ci sia una motivazione valida (privacy o sicurezza) per mantenerli riservati.

Governare valorizzando i dati. Buoni risultati emergono anche nel comparto "Data-driven public sector" (settore pubblico guidato dai dati), il secondo dei sei pilastri del framework Ocse per il governo digitale. In questo caso, il punteggio dell'Italia si è attestato quest'anno a 0,77 superando la media Ocse (0,74), segno di una pubblica amministrazione capace di governare e valorizzare i propri flussi informativi. Sostanzialmente in linea con i benchmark internazionali sono invece le performance rilevate nel "Digital by Design" (0,74 contro il 0,75 Ocse) e nell'approccio

"User-Driven" (0,69 contro 0,71). Nel primo caso, si tratta di assicurare che le tecnologie e i dati siano considerati elementi trasformativi centrali fin dalle prime fasi di ideazione di qualsiasi politica o servizio pubblico. Questo non vuol dire solo prendere un vecchio processo cartaceo o burocratico e tradurlo in un modulo online, ma ripensare l'intero funzionamento dello Stato in chiave nativamente digitale. L'approccio User-Driven riguarda invece i bisogni, l'esperienza e la convenienza dei cittadini e delle imprese, motore centrale nella progettazione di processi, politiche e servizi pubblici. Con questa dimensione, l'Ocse impone un cambio di paradigma radicale: lo Stato smette di progettare i servizi basandosi sulla propria organizzazione burocratica interna e inizia a ripensarli met-





tendosi nei panni di chi deve usarli.

I limiti strutturali più evidenti dell'Italia digitalizzata emergono, tuttavia, nella capacità della Pa di anticipare i bisogni di mercati e contribuenti. In termini di "Proattività", l'Italia ha registrato una netta battuta d'arresto fermandosi a 0,39 punti nel 2026, a fronte di una me-

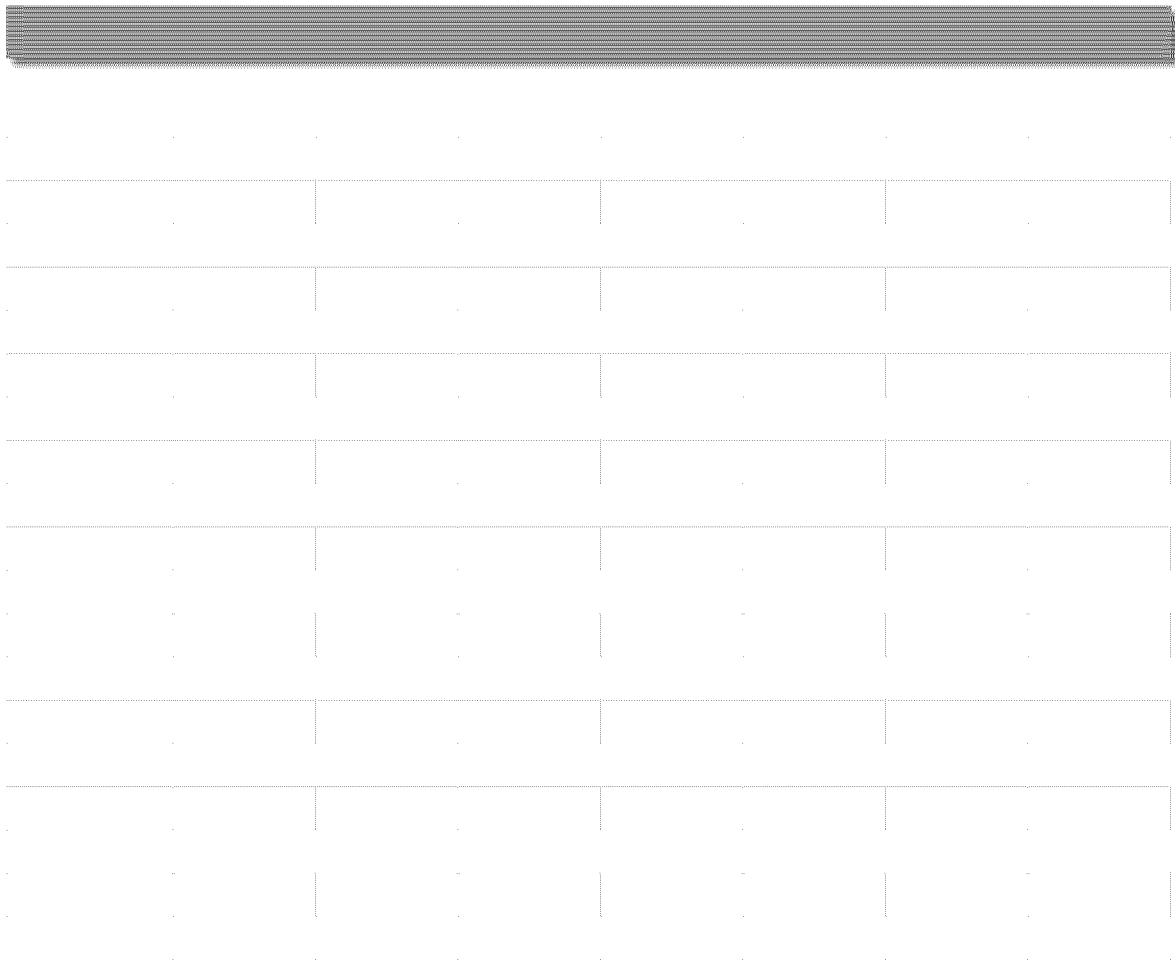
dia Ocse di 0,67 con picchi di 0,78 punti in Spagna. Questo forte deficit indica che i servizi pubblici italiani rimangono ancorati a logiche reattive.

In altre parole, le imprese o i cittadini devono attivare faticoso-

samente la macchina burocratica, anziché beneficiare di erogazioni automatiche o notifiche predittive al verificarsi di un diritto. Anche l'architettura del "Government as a Platform" (0,68 punti in Italia contro 0,71 della media Ocse) evidenzia la necessità di integrare e standardizzare i sistemi unici nazionali. Lo Stato italiano dovrebbe sviluppare un ecosistema integrato di componenti tecnologiche, standard e dati comuni condivisi da tutte le amministrazioni: invece di lasciare che ogni singolo ministero o comune sviluppi il proprio sito, la propria

app e il proprio metodo di pagamento in modo isolato, lo Stato dovrebbe fornire una "piattaforma infrastrutturale unica" consentendo alle singole amministrazioni di concentrarsi solo sulla fornitura del servizio finale, andando così ad assemblare blocchi standardizzati già pronti. Cosa che in Italia avviene oggi in rarissimi casi.

© Riproduzione riservata



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT001Q

Rotta tracciata dal viceministro all'Economia Maurizio Leo al convegno Odcec di Siracusa

Tcf, il pallino al commercialista

Terrà in mano il nuovo rapporto tra fisco e contribuente

DI IVANO TARQUINI

Sarà il dottore commercialista a tenere in mano la chiave del nuovo rapporto tra fisco e contribuente. Il tax control framework, la certificazione del rischio fiscale, diventa il perno del dialogo preventivo con l'amministrazione, con soglie di accesso in discesa (500 milioni oggi, 100 dal 2028) e l'opzione aperta anche alle imprese sotto-soglia. È la rotta tracciata dal vice ministro dell'Economia Maurizio Leo al convegno dei commercialisti di Siracusa (si veda *ItaliaOggi* del 23/6/2026). "È il lavoro che devono svolgere i commercialisti", ha scandito Leo davanti alla platea dei professionisti riuniti nel capoluogo aretuseo per il convegno dell'Ordine dei dottori commercialisti, dedicato alla grande sfida della riforma fiscale tra compliance, contraddittorio e giustizia tributaria. Perché, ha spiegato, "il dottore commercialista deve certificare, mappare e rilevare il cosiddetto rischio fiscale". Il tax control framework si inserisce nel terzo dei quattro segmenti in cui il governo ha articolato la delega fiscale, quello

che riscrive il rapporto tra amministrazione e contribuente, rovesciando il paradigma tradizionale: non più l'avviso di accertamento come punto di partenza del lungo contenzioso, ma il confronto a monte. Un cambio di passo non da poco, se si considera, ha ricordato il vice ministro, che il 50% del contenzioso civile in Cassazione è di natura tributaria. "Vogliamo che il contribuente si senta ascoltato", ha detto, citando il contraddittorio preventivo, le modifiche all'autotutela e il concordato preventivo biennale, che ha già portato «dall'area grigia all'affidabilità fiscale 200 mila contribuenti». Il regime di adem-

pimento collaborativo, finora riservato ai grandi gruppi, è destinato ad allargarsi progressivamente. La soglia di accesso, fissata a 500 milioni di euro di ricavi nel

2026, scenderà a 100 milioni a decorrere dal 2028. Ma la novità di maggiore impatto per gli studi professionali è il framework opzionale: anche i soggetti sotto-soglia, Leo ha citato espressamente l'impresa con "10 milioni di volume d'affari", potranno predisporre su base facoltativa il sistema di controllo del rischio fiscale, beneficiando degli effetti premiali. Chi adotta il framework e lo fa certificare esce infatti dal percorso sanzionatorio amministrativo e, soprattutto, si mette al riparo dalla fattispecie più insidiosa, quella dell'infedele dichiarazione. Sul tavolo c'è anche un incentivo all'ingresso: nell'ultimo decreto, ha

anticipato il vice ministro, verrà inserita una norma per consentire a chi non è ancora entrato nell'adempimento collaborativo, o intende attivare il framework opzionale, di regolarizzare le annualità pregresse "pagando solamente l'imposta, senza sanzioni, senza interessi e con una rateizzazione lunga". Il ruolo del commercialista esce così ridefinito. La determinazione del reddito d'impresa, ha osservato Leo, "non è più quella di una volta": non basta più leggere il conto economico, occorre padroneggiare i principi contabili nazionali, terreno di possibili aree di incertezza dove l'amministrazione può vedere le cose in un modo e il contribuente in un altro. È pro-

prio in queste zone grigie che nasce il contenzioso, ed è qui che il tax control framework, con la certificazione del professionista, consente di anticipare il confronto e superare le criticità prima che diventino lite. Una funzione, di fatto, di garanzia tra le parti. Lo stru-

mento è del resto un tassello di un disegno più ampio, fondato su quattro principi: certezza del diritto, semplificazione, lotta all'evasione e riduzione delle tasse. Sul fronte del recupero, Leo ha rivendicato oltre 100 miliardi recuperati dal 2023 grazie al contrasto all'evasione, di cui 36,2 miliardi nel solo 2025. Sul fronte della semplificazione, la rotta è segnata dagli otto testi unici che sostituiscono decenni di interventi stratificati: il testo unico delle imposte sui redditi, già bollinato e atteso in Gazzetta, conterà 377 articoli ripartiti in disciplina generale, disciplina speciale, global minimum tax e disposizioni transitorie. L'ultimo tassello sarà il codice del diritto tributario, "una sfida fondamentale" mai tentata prima dall'Unità d'Italia, destinata a dare a professionisti, contribuenti e amministrazione "un quadro chiaro e organico" della materia.

— © Riproduzione riservata —

Il tax control framework, la certificazione del rischio fiscale, diventa il perno del dialogo preventivo con l'amministrazione, con soglie di accesso in discesa (500 milioni oggi, 100 dal 2028) e l'opzione aperta anche alle imprese sotto-soglia



Il viceministro all'Economia e finanze, Maurizio Leo



Forfettario, la scelta di convenienza non guarda solo alla sostitutiva

Persone fisiche

Da valutare l'indeducibilità dei costi, e l'indetraibilità dell'Iva e di altri oneri

Alessandra Caputo

Il regime forfettario introdotto dalla legge 190/2014 rappresenta, attualmente, l'unica possibilità di un regime "alternativo" a quello ordinario per i soggetti che intendono svolgere una attività di impresa o di arte e professione e che sono privi di una struttura significativa. Nel regime forfettario sono previste numerose semplificazioni, sia in riferimento agli adempimenti da porre in essere, sia in riferimento alla determinazione del reddito.

Mentre i contribuenti ordinari sono soggetti all'obbligo di tenuta della contabilità (talvolta anche solo quella Iva), i forfettari devono limitarsi all'emissione della fattura o dei corrispettivi in formato elettronico (salvo casi di esonero come, ad esempio, quello previsto per le operazioni sanitarie). A differenza del regime ordinario in cui le imposte sono determinate sul reddito effettivo, nel regime forfettario l'imposta si applica su un reddito imponibile determinato attraverso un coefficiente di redditività stabilito dalla legge in base al codice Ateco dell'attività svolta. Ciò significa che le spese sostenute non vengono dedotte analiticamente, ma sono considerate in modo forfettario.

Il confronto tra imposte

Particolarmente favorevole è l'imposta sostitutiva da applicare su questo reddito: a regime è pari al 15% ma per le attività che hanno i requisiti di "no-

vità" indicati nel comma 65 della legge 190/2014 è pari, per i primi cinque anni, al 5 per cento. Sul reddito dei professionisti che applicano il regime ordinario è invece dovuta l'Irpef progressiva. A partire dal 2026, le aliquote applicabili sono tre: 23% per i redditi fino a 28mila euro; 33% per redditi superiori a 28mila e fino a 50mila euro; 43% per redditi superiori a 50mila euro.

La misura più elevata dell'imposta sostitutiva nel regime forfettario (15%) è inferiore all'aliquota Irpef più bassa (23%). Il semplice confronto tra aliquote, senza dubbio, porta a dire che il regime forfettario è più conveniente. Tuttavia, non è l'unica variabile da considerare.

La (in)deducibilità dei costi

Occorre ricordare, come già evidenziato, che nel regime forfettario i costi non sono deducibili, con la sola eccezione dei contributi previdenziali pagati nell'anno in ottemperanza a obblighi di legge (quindi, solo contributi obbligatori e non quelli facoltativi).

L'impossibilità di dedurre analiticamente i costi rappresenta uno degli aspetti che più frequentemente vengono sottovalutati nella valutazione di convenienza del regime forfettario. Se, infatti, l'attività comporta il sostenimento di spese significative, il reddito imponibile determinato applicando il coefficiente di redditività potrebbe risultare più elevato rispetto al reddito effettivamente prodotto.

Si pensi, ad esempio, a professionisti che sostengono rilevanti costi per collaboratori, canoni di locazione, acquisto di software, attrezzature informatiche, formazione professionale o altre spese strettamente connesse all'attività svolta. In questi casi, il regime ordinario consente di dedurre tali componenti negativi, riducendo il reddito imponibile e, conseguentemente, il carico fiscale complessivo.

Iva e detrazioni fiscali

Un ulteriore elemento da considerare riguarda l'Iva. I contribuenti forfettari non addebitano l'imposta in fattura e non possono detrarre l'Iva assolta sugli acquisti. Questo aspetto può risultare vantaggioso per i clienti privati consumatori, che non possono esercitare la detrazione; ma dal lato del contribuente, qualora siano previsti investimenti rilevanti o acquisti frequenti di beni e servizi soggetti a Iva, la mancata detrazione dell'imposta può incidere in modo significativo sulla convenienza del regime.

Anche le detrazioni fiscali meritano attenzione. Il contribuente forfettario determina il reddito con regole speciali e non versa l'Irpef ma una imposta sostitutiva. Ciò comporta che oneri deducibili e oneri detraibili che trovano naturale applicazione nell'ambito dell'imposta sul reddito delle persone fisiche possono avere un impatto limitato o addirittura nullo in assenza di un'imposta Irpef da ridurre.

Sebbene, quindi, a prima vista, il regime forfettario possa apparire come la scelta più vantaggiosa anche perché rappresenta certamente uno strumento di semplificazione amministrativa e fiscale, non è detto che lo sia.

La struttura dei costi, gli investimenti programmati, la tipologia di clientela, l'ammontare dei contributi previdenziali e, più in generale, la situazione personale del contribuente sono tutti elementi che devono essere analizzati con attenzione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**IL SOLE 24 ORE
PROFESSIONALE**

Sul sito del Sole 24 Ore Professionale tutta l'offerta completa dalla formazione all'Ai
24orebs.com



Transizione 5.0 Iperammortamenti senza plafond, ma monitorati nel tempo dal Mef

Marco Belardi — a pag. 28

Agevolazioni

Nuova transizione 5.0 senza effetto click day

—p.28





Nuova Transizione 5.0, la natura dell'aiuto evita l'esaurimento dei fondi

Incentivi

È una maggiorazione fiscale pluriennale senza plafond ma monitorata dal Mef

Marco Belardi

La nuova Transizione 5.0 ha aperto lo sportello il 12 giugno e in dieci giorni ha raccolto 3.355 comunicazioni per quasi 1,25 miliardi di euro di investimenti. Sono numeri di avvio robusti, che hanno però alimentato un timore ricorrente: che le risorse si esauriscano in fretta, come accaduto con i plafond delle misure precedenti. È una preoccupazione comprensibile, ma poggia su un equivoco, perché la nuova Transizione 5.0 non è costruita come gli incentivi che l'hanno preceduta.

Industria 4.0 e Transizione 5.0 erano crediti d'imposta a dotazione definita, rispettivamente circa 2,2 e 6,3 miliardi, questi ultimi poi ridotti. Una somma stanziata, che le imprese prenotavano e che, una volta esaurita, chiudeva la porta: da qui la logica del *click day* e la corsa ad arrivare per primi.

La nuova Transizione 5.0, introdotta dalla legge di Bilancio 2026 ai commi 427-436, torna alla maggiorazione del costo fiscalmente deducibile, una maxi-deduzione che abbassa l'imponibile Ires e Irpef lungo l'intera vita utile del bene, anziché tradursi in un credito compensabile subito in F24. Le aliquote, peraltro, sono più generose del recente passato, con una maggiorazione fino al 180% per la quota di investimenti entro i 2,5 milioni.

La differenza non è formale. Il costo per l'erario è minore gettito, che si distribuisce negli anni man mano che i beni si ammortizzano, e non un fondo da consumare in fretta. La spesa fiscale della misura è stimata in circa 9,8 miliardi fino al 2035, perché le deduzioni proseguono ben oltre il termine per gli investimenti, fissato al 30 settembre 2028: un'impresa che acquista un macchinario nel 2026 continuerà a dedurre e a trasmettere i da-

ti al Gse (Gestore dei servizi energetici) fino al 2036.

Il presidio sulla spesa non passa da un tetto di cassa, ma dal monitoraggio. Il comma 436 della legge di Bilancio 2026 affida al ministero dell'Economia e delle finanze (Mef), sulla base delle informazioni trasmesse dal Gse e dal ministero delle Imprese e del made in Italy, la sorveglianza degli oneri, allo scopo di evitare scostamenti rispetto alle previsioni. Qualora gli scostamenti siano in procinto di verificarsi, il ministero dell'Economia interviene secondo le procedure di salvaguardia previste dall'articolo 17 della legge 196 del 2009.

Le imprese trasmettono ogni anno i dati aggregati di spesa, che aggiornano la stima del Mef: il controllo è continuo e ancorato a numeri reali, non a una fotografia iniziale. È un meccanismo di correzione progressiva, distante dalla saracinesca che cala al raggiungimento di una soglia.

C'è poi un dato che ridimensiona da solo l'allarme. Gli 1,25 miliardi comunicati nei primi dieci giorni sono investimenti, non costo pubblico. Il beneficio effettivo è la maggiorazione moltiplicata per l'aliquota Ires, ripartita sull'ammortamento: in ordine di grandezza, poco più di mezzo miliardo di minori entrate, diluito su un decennio.

Il beneficio, del resto, matura soltanto dove esiste un'imponibile su cui applicarlo e si ripartisce sugli anni di ammortamento del bene, senza pesare per intero su un singolo esercizio. Rispetto a una spesa stimata vicina ai dieci miliardi, l'avvio incide attorno al 5 per cento. Sui numeri attuali, l'esaurimento imminente non trova riscontro.

Questo non vuol dire che la misura sia senza limiti: il monitoraggio del Mef esiste proprio per governare l'andamento della spesa. Vuol dire che la nuova Transizione 5.0 deve essere letta per quello che è, vale a dire una maggiorazione fiscale pluriennale e monitorata dal ministero, lontana dalla logica dello spor-

tello a esaurimento.

I dieci giorni di apertura segnalano un interesse forte: la loro lettura corretta riguarda il ritmo della spesa fiscale nei prossimi anni, non la gara a prenotare prima che il fondo finisca. Un fondo da finire, qui, non c'è.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nei primi dieci giorni lo sportello ha raccolto 3.355 comunicazioni per quasi 1,25 miliardi di investimenti

I dati del Gse (estrazione al 22 giugno)

1

NUMERI

Stime dei primi 10 giorni

Nei primi 10 giorni dalla apertura dello sportello (dal 12 giugno) sono state 3.355 le comunicazioni raccolte per quasi 1,25 miliardi di euro di investimenti. Sono 5.693 i beni coinvolti e 374mila euro, invece, il valore dell'investimento medio.

3

LACOPERTURA

Spesa fiscale, non fondo

Su una stima di spesa pari più o meno a circa 9,8 miliardi fino al 2035, la spesa fiscale stimata sui primi dieci giorni dalla apertura dello sportello equivale a circa il 5 per cento, quindi 0,5 miliardi (stima d'ordine di grandezza)

2

GLI INVESTIMENTI

Ripartizione per allegato

Allegato IV: 97,7 per cento
Allegato V: 1,1 per cento
Autoconsumo: 1,2 per cento
Quanto alla concentrazione: il 43,5 per cento è distribuito nel 5% delle pratiche; il 77,4 nel 25% delle pratiche. Il valore dell'investimento mediano è 140mila euro

4

MECCANISMO DIVERSO

Perché non si esaurisce

Le risorse, nel caso di NT50, non rischiano di terminare perché è una maxideduzione fiscale pluriennale (monitorata dal Mef). Discorso diverso per il regime 4.0, tax credit a fondo chiuso con una dote di 2,2 miliardi, e il regime 5.0, tax credit a fondo poi ridotto, con dotazione di 6,3 miliardi



LO STUDIO

Infrastrutture e appalti effetto Pnrr tra luci e ombre

Oltre 356 miliardi di euro di lavori banditi in Italia nel 2025

Un record storico trainato dal Piano di ripresa che ha però tendenze contrastanti

Andrea Frollà

Il mercato italiano delle infrastrutture si appresta a vivere un vero e proprio esame di maturità dopo una stagione eccezionale di investimenti pubblici. Se da un lato il Piano nazionale di ripresa e resilienza ha smosso risorse senza precedenti, spingendo verso l'altro la scala dimensionale dei progetti infrastrutturali, dall'altro lato questa onda alta e improvvisa di appalti ha fatto emergere una difficoltà di assorbimento da parte del sistema industriale e uno scollamento dalla fase di pianificazione in avanti. Il nodo cruciale si trova ora lungo la filiera progettuale, in particolare sui meccanismi di aggiudicazione e sul ruolo dei capitali privati, chiamati a compensare il progressivo esaurimento delle metriche straordinarie di finanziamento.

A far suonare la campanella degli esami è uno studio realizzato

dal nuovo Strategic Investment Lab (erede del Pnrr Lab) di Sda Bocconi School of Management. Tra il 2021 e il 2025 il mercato degli appalti pubblici italiani è cresciuto del 65%, passando da 216 a 356,6 miliardi di euro banditi al netto delle gare annullate. Una traiettoria inedita per velocità e intensità, e una massa che è arrivata a pesare il 15% sul Prodotto interno lordo. L'avanzata dei lavori pubblici ha risentito dell'effetto traino del Piano nazionale di ripresa e resilienza, soprattutto nella fase iniziale, tra il 2021 e il 2022: nel biennio di accensione del Pnrr i contratti sono aumentati da 55 a 114 miliardi di euro. Dal 2023 la curva ha iniziato ad ammorbidirsi, fino ad attestarsi nel 2025 a quota 61 miliardi di euro. Un valore che di fatto fotografa un riassorbimento della fiammata iniziale e un ritorno del comparto ai livelli strutturali pre-Pnrr, con una performance particolarmente rilevante del comparto ferroviario (120 miliardi di euro banditi tra il 2018 e il 2025).

La vera criticità strutturale emerge però ex-post, ossia analizzando il consuntivo del 2025. A fronte del massimo storico di 356,6 miliardi banditi, la quota effettivamente aggiudicata si è fermata ad appena il 30%. Si tratta di un rallentamento vistoso se confrontato con il biennio precedente, quando il tasso di conversione viaggiava attorno al 55%. Parallelamente, segnala lo Strategic Investment Lab di Sda Bocconi, la spinta dei capitali privati ha subito una contrazione. Il risultato è un'incidenza del Partenariato Pubblico-Privato scivolata dal 10% al 4% del mercato complessivo degli appalti. All'interno di questa quota residua, la dinamica è rimasta tra l'altro quasi interamente monopolizzata dalle proposte a iniziativa privata, che hanno presidiato una quota compresa tra l'80% e il 90% del valore totale.

La fiammata iniziale rischia dunque di lasciare dietro di sé un eccesso di fumo, o comunque di generare un contraccolpo. «L'esaurimento del Piano nazionale di ripresa e resilienza rischia di ridurre in maniera significativa l'ammontare di investimenti pubblici nel nostro Paese - spiega ad Affari&Finanza Carlo Altomonte, prorettore di Sda Bocconi - Inoltre, mentre i fondi di coesione continueranno a garantire risorse pubbliche per il Mezzogiorno nei prossimi anni, le regioni del Nord Italia potrebbero essere più penalizzate. Per questo motivo sarà importante predisporre forme di partnership tra pubblico e privato, che consentano in futuro di sostenere gli investimenti necessari per mantenere la competitività del nostro sistema Paese».

Le difficoltà operative dei progetti infrastrutturali italiani si inseriscono in un quadro internazionale di forte surriscaldamento. La spesa mondiale in grandi progetti è più che raddoppiata negli ultimi 10 anni, superando i 9.000 miliardi di dollari (fonte: The Oxford Economics). Un dato assoluto che si scon-



tra però con un'incapacità diffusa di scaricare a terra i progetti stessi. Secondo uno studio globale di Ac-

centure, il 92% dei progetti di capitale non rispetta tempi, costi o impegni iniziali, con ricadute su economie e obiettivi di azzeramento delle emissioni nette. La ricerca, basata su un campione di 700 top manager in 23 Paesi tra cui l'Italia, individua un'eccezione che rappresenta un'élite: un campione del 6% che riesce a portare a termine un progetto infrastrutturale in anticipo, spendendo in media il 14% in meno del budget.

Queste performance sono un miraggio per il 66% di aziende e organizzazioni che invece non riescono a centrare gli obiettivi. Generano costi extra di manodopera, si ritrovano a pagare penali e si dichiarano frenati da alcuni elementi, tra cui l'aumento dei controlli regolatori, l'incertezza delle supply chain dovuta alla scarsa pianificazione e la complessità dei criteri Esg. Non è da meno la carenza di talenti e in particolare di ingegneri. Ad esempio, negli Stati Uniti i laureati in ingegneria civile sono in calo costante da anni a fronte di decine di migliaia di posti vacanti. La carenza è acuta soprattutto per i leader di progetto con profonda esperienza, il che aumenta i rischi nei cantieri.

Entrare nel club dei migliori non è semplice, ma nemmeno impossibile. Secondo gli analisti di Accenture è essenziale spingere su quattro linee strategiche. Focalizzare la pianificazione su valore e rischio, coinvolgendo la filiera fin dalle prime fasi e adottando simulazioni e intelligenza artificiale per valutare i costi e testare gli scenari. Gestire proattivamente gli stakeholder, monitorando il sentiment attraverso la Gen AI per ottimizzare la trasparenza. Approcciarsi alla sostenibilità e ai criteri Esg non come vincoli burocratici, bensì come leve per attrarre finanziamenti alternativi, soprattutto sul fronte delle energie rinnovabili.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PNRR

Il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) è il programma con cui l'Italia gestisce i fondi del Next Generation EU

PIATTAFORME INTEGRATE

La modernizzazione del sistema dei contratti pubblici passerà sempre più attraverso l'integrazione tecnologica e la semplificazione delle procedure. In questa direzione si muove il nuovo protocollo d'intesa triennale siglato dall'Autorità nazionale anticorruzione, Ministero dell'Economia e delle finanze e Consip, un accordo interistituzionale nato per accelerare la digitalizzazione dell'intero ciclo di vita degli appalti. Il cuore del piano punta a rafforzare l'interoperabilità tra le piattaforme e lo sviluppo di soluzioni tecniche in grado di garantire il principio di unicità dell'invio dei dati per gli acquisti della Pubblica amministrazione. Tra i principali ambiti d'azione figurano l'evoluzione del Fascicolo virtuale degli operatori economici, lo snellimento burocratico dei micro-affidamenti e il monitoraggio dei contratti, incluse le autorizzazioni per i subappalti. L'obiettivo comune è creare un ecosistema trasparente.

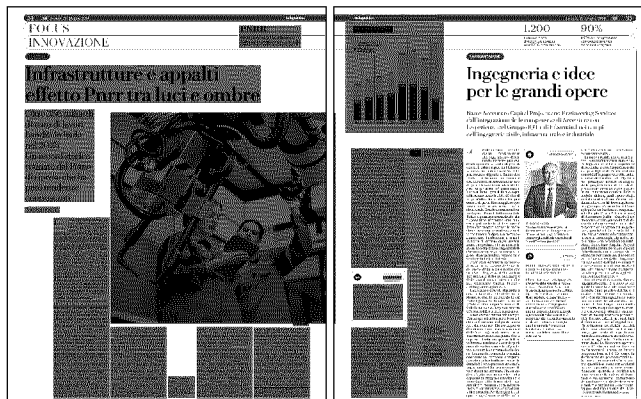
L'OPINIONE

Sarà importante predisporre forme di partnership tra pubblico e privato, che consentano di sostenere gli investimenti necessari per la competitività

65%

IL MERCATO

Tra il 2021 e il 2025 il mercato degli appalti pubblici italiani è cresciuto del 65%





① La spinta dei capitali privati negli investimenti e negli appalti ha subito una forte contrazione

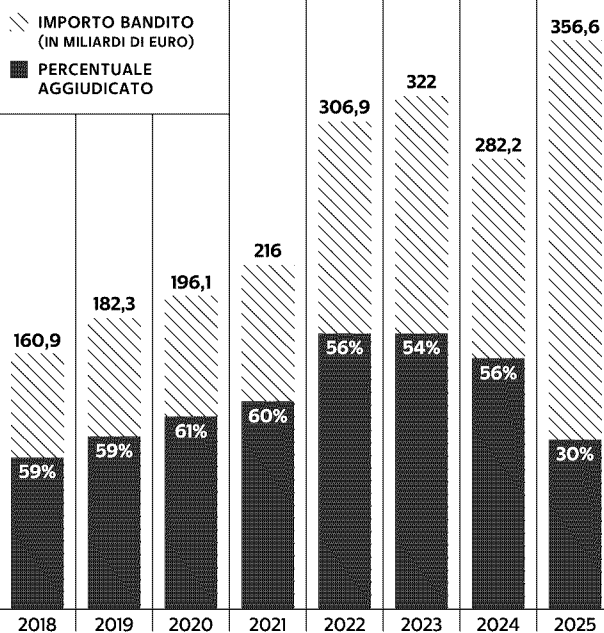
EYESFOTO/GETTY

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT001Q



ITALIA GLI APPALTI PUBBLICI



FONTE: PNRR LAB-SDA BOCCONI



Doppia sanzione

Responsabilità aggravata

La Corte d'appello di Bologna ha condannato l'appellante per responsabilità aggravata (a pagare una somma a favore di controparte e una all'Erario, in base all'articolo 96, commi 3 e 4, del Codice di rito) perché nell'atto d'appello erano state citate due sentenze inesistenti. L'atto, secondo la Corte, era stato redatto da un sistema di

intelligenza artificiale e non era stato controllato dal difensore.

Segnalazione all'Ordine

I giudici hanno anche deciso di trasmettere la sentenza al Consiglio dell'Ordine degli avvocati a cui è iscritto il legale per le valutazioni di sua competenza sulla condotta processuale dello stesso difensore.

Allucinazioni AI, segnalato al Consiglio dell'Ordine il legale che non controlla

Diritto e tecnologia

Il profilo disciplinare si aggiunge alla condanna per responsabilità aggravata

Antonino Porracciolo

Rischia una sanzione disciplinare l'avvocato che, nel redigere gli atti processuali, trascrive quanto elaborato dall'intelligenza artificiale senza verificare l'esattezza delle risposte. Con la sentenza 1352/2026 del 5 maggio scorso, infatti, la Corte d'appello di Bologna (presidente Allegra, relatore Morlini) ha disposto la trasmissione degli atti al competente Consiglio dell'Ordine degli avvocati per le proprie valutazioni in ordine alla condotta del difensore di una delle parti, il quale nella citazione d'appello aveva attribuito a pronun-

ce della Cassazione, indicate con numero e anno, principi di diritto in effetti non espressi. Una condotta che è anche costata al ricorrente la condanna per responsabilità aggravata al pagamento di una somma a favore della controparte (articolo 96, comma 3) e di una somma a favore dell'Erario (articolo 96, comma 4).

La lite scaturiva dalla richiesta di due coniugi di ottenere una pronuncia che dichiarasse la validità di una scrittura privata con la quale si erano riservati l'usufrutto su beni immobili donati con separato atto notarile. La Corte, come aveva già fatto il Tribunale, ha ritenuto la domanda infondata, affermando che la costituzione dell'usufrutto su un immobile richiede l'atto pubblico.

Passando, poi, alla regolamentazione delle spese di lite, il giudice d'appello ha rilevato che due sentenze citate dalla difesa degli appellanti a sostegno dei principali motivi di impugnazione erano «completamente inesistenti nei termini indica-

ti, riguardando temi del tutto estranei a quelli cui asseritamente avrebbero dovuto riferirsi, e non contenendo gli incisi motivazionali riportati negli atti tra virgolette».

Il consigliere istruttore aveva ipotizzato che ciò fosse dovuto al ricorso a un «sistema di intelligenza artificiale (nemmeno particolarmente accurato) caduto in una cosiddetta «allucinazione», e senza successivo controllo da parte del difensore stesso prima del deposito»; e l'avvocato aveva poi riconosciuto di avere redatto quell'atto con l'ausilio delle nuove tecnologie, giustificando l'omesso riscontro con motivazioni, tra cui il proprio stato di salute, che la Corte ritiene «del tutto irrilevanti».

Ciò, secondo il giudice d'appello, integra un'ipotesi di lite temeraria per colpa grave. Ovviamente, non è in discussione la possibilità che i difensori ricorrano all'intelligenza artificiale; è però necessario che non siano trascurate «supervisione e verifica umana dell'output che viene poi versato negli atti processuali», di cui il professionista continua a essere l'unico responsabile.

Di qui la condanna del ricorrente a pagare le somme a favore della controparte e dell'Erario: una decisione che si pone in scia con quelle adottate da alcuni giudici di merito nei mesi scorsi.

Ma la Corte di Bologna va oltre. Dispone la trasmissione della sentenza al Consiglio dell'Ordine degli avvocati a cui appartiene il difensore per le valutazioni di sua competenza sul comportamento processuale del legale (in linea con il precedente del Tar Milano, 3328/2025). Infatti – scrivono i giudici –, i modelli di AI generativa non sono banche dati giurisprudenziali da cui estrarre precedenti e citazioni senza controllo, ma costituiscono strumenti di generazione automatica del linguaggio fondati su meccanismi inferenziali di natura statistica e probabilistica; di conseguenza, «rientra tra i compiti dell'avvocato l'obbligo di verifica di quanto prodotto dall'AI».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



PROFESSIONISTI

L'organizzazione per gli studi che usano l'AI

Prima il processo, poi lo strumento. Gli studi che intendono impiegare l'intelligenza artificiale, prima di scegliere la soluzione software, devono pensare a quale organizzazione adottare.

Giuseppe Vaciago — a pag. 12

Dai processi ai costi, i passi per gli studi che usano l'AI

La strategia. Prima di scegliere lo strumento, occorre analizzare le attività per cui potrebbe essere impiegato e istituire presidi di governance

Giuseppe Vaciago

Quando in uno studio professionale si parla di intelligenza artificiale, la prima domanda è quasi sempre: «Quale strumento compriamo?». È la domanda sbagliata. Il valore dell'AI non viene dall'adozione della tecnologia di tendenza, ma dal definire il processo di lavoro su cui intervenire: prima viene l'organizzazione, poi lo strumento. Questo comporta che si debba ragionare su tre distinti piani: dove l'AI conviene davvero, come governarla e quanto investire, evitando che diventi un rischio anziché un vantaggio.

Dove impiegare l'AI

Il punto di partenza è una mappa del lavoro dello studio professionale. Conviene cercare le attività più ripetitive, a basso valore aggiunto, che as-

sorbono molto tempo o dove un piccolo guadagno di efficienza dia subito un beneficio concreto: sono le candidate naturali per l'AI.

Inoltre, si potrebbe valutare di adottare l'intelligenza artificiale negli ambiti dove un eventuale errore ha conseguenze limitate e non dove l'esposizione professionale è alta. La ragione è semplice: l'AI non possiede la sensibilità che il professionista matura con l'esperienza e spesso non sa distinguere da sola un errore banale da uno capace di generare una responsabilità rilevante. Individuare il processo giusto, e valutarne il rischio, viene prima della scelta del software.

Una volta individuati i processi, cinque sono gli ambiti dove l'intelligenza artificiale ha mostrato di essere giunta a un livello di maturità adeguato.

❶ La ricerca giuridica e documentale, più rapida ed esaustiva.

❷ La redazione di atti, contratti e pareri, a partire da modelli e precedenti dello studio.

❸ La revisione e la due diligence su grandi masse di documenti, dove il risparmio di tempo è maggiore.

❹ Il knowledge management, che trasforma il sapere sparso tra email e cartelle in un patrimonio facile da consultare.

❺ Infine, il project management dei mandati, con scadenze, carichi di lavoro e budget sotto controllo.

Concentrare gli sforzi su queste aree evita di disperdere energie su ambiti dove l'AI deve ancora dimostrare la sua efficacia.

Definito dove l'AI conviene e perché adottarla ora abbia senso, la domanda diventa operativa: come organizzarsi perché tutto questo non resti un esperimento? Servono regole, ruoli e investimenti mirati. Dalla governance dei rischi alla scelta dei fornitori, fino al presidio della qualità e al rapporto di trasparenza con il cliente.

Governare l'AI

Senza regole l'AI diventa «Shadow AI»: l'evoluzione della vecchia Shadow IT, cioè l'uso, da parte dei collaboratori, di strumenti non approvati né controllati dall'organizzazione. Un atto riservato incollato in un chatbot gratuito, senza sapere dove finiscono i dati né se la risposta è affidabile, mette a rischio riservatezza, qualità e reputazione.

Servono quattro presidi: un comitato AI che riunisca soci, l'area informatica e quella legale e decida priorità e budget; una policy con usi ammessi, divieti e dati mai inseribili nei sistemi; un registro dei casi d'uso; un risk owner responsabile per ciascun sistema.

Il comitato governa anche la spesa. Poiché l'uso effettivo dei tool è molto



variabile (c'è chi sfrutta l'AI di continuo e chi la usa di rado, o con minore frequenza), capire chi usa cosa e con quali risultati permette di evitare sprechi senza penalizzare chi dall'AI trae il massimo beneficio.

L'investimento più importante, peraltro, non è il software ma il dato: un archivio documentale ordinato e una conoscenza ben tenuta sono il carburante dell'AI, che dà buone risposte solo se «legge» buoni materiali. Gli strumenti devono attingere ai documenti dello studio e non a fonti generiche del web.

Quanto agli strumenti, ci sono tre strade: comprare una soluzione pronta in abbonamento (buy), costruirne una su misura sui propri dati (build) o scegliere una via di mezzo (hybrid), che unisce una piattaforma di mercato ai dati propri ed è, per la maggior parte degli studi, la più equilibrata. Nella scelta del fornitore contano la residenza dei dati (meglio in Ue), l'uso per il training, la proprietà dell'output e l'infrastruttura.

C'è poi una scommessa strategica: i grandi modelli generalisti potrebbero evolvere verso prodotti specializzati e competere con molte soluzioni verticali – non per le banche dati e la ricerca giurisprudenziale, che restano fondate sul patrimonio degli editori – perciò conviene investire per gradi e restare flessibili.

Human-in-the-loop e trasparenza

Ogni risultato prodotto dall'AI passa per la revisione di un professionista prima di arrivare al cliente o al giudice, con verifica delle fonti contro le «allucinazioni». Non è solo una questione di conformità. La legge sull'intelligenza artificiale (132/2025) chiede che il lavoro intellettuale umano resti prevalente: la supervisione diventa così lo standard di qualità della prestazione, prima ancora che un obbligo, e la responsabilità resta in capo al professionista.

Inoltre, l'articolo 13 della legge 132/2025 impone di comunicare al cliente, in modo chiaro e comprensibile, quali sistemi di AI si utilizzano. Del resto, sempre più clienti chiedono se e come lo studio usa l'intelligenza artificiale e quali processi adotta. La trasparenza diventa un fattore competitivo, oltre che di correttezza informativa: anticipare queste richieste, invece di subirle, raffor-

za il rapporto di fiducia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'organizzazione

1

I PROCESSI

Si parte con la mappa di attività e rischi

Il primo step è quello di individuare le attività più lente, ripetitive, a basso valore aggiunto e ad alto assorbimento di tempo, e quelle dove un piccolo guadagno di efficienza consente di generare subito un beneficio. In parallelo bisogna anche valutare il rischio: l'AI rende dove un errore ha conseguenze limitate, mentre serve presidio umano dove l'esposizione professionale è alta.

2

GLI IMPIEGHI

Occorre concentrarsi sulle aree di valore

L'AI funziona meglio se utilizzata per ricerca giuridica e documentale, drafting di atti, contratti e pareri, review e due diligence, knowledge management e project management dei mandati.

3

CONTRO «SHADOW AI»

Istituire la corretta governance

Vanno creati: un comitato AI (con soci, informatici, area legale) che decide priorità e budget; la policy con usi ammessi, divieti e dati mai inseribili nei sistemi; il registro dei casi d'uso; un risk owner.

4

LE RISORSE

Al comitato il compito di monitorare l'impiego

Il comitato può essere incaricato



di monitorare chi usa davvero gli strumenti e come, il consumo di risorse e le licenze sottoutilizzate; ciò consente di evitare gli sprechi senza penalizzare chi dall'AI trae il massimo beneficio.

5

I MATERIALI

Investire sui dati e sulla sostenibilità

Perché l'uso dell'AI sia efficace occorre avere un archivio documentale ordinato e una knowledge base curata; e poi integrazione fra gli strumenti, sicurezza e tracciamento degli utilizzi; bisogna scegliere il modello giusto per il compito, riservando i software più potenti ai casi complessi.

6

I TOOL

I criteri per selezionare i fornitori dei sistemi

Valutare; dove sono conservati i dati (preferibilmente in Ue); uso dei dati per l'addestramento; proprietà dell'output e tipo di infrastruttura. Decidere se comprare un tool, costruirlo o adottare una via di mezzo. Horos Hub, l'Osservatorio dell'Ordine degli avvocati di Milano, classifica le soluzioni usando questi criteri.

7

I CONTROLLI

Presidiare qualità e trasparenza

Servono controlli su ogni output, con verifica delle fonti. In base alla legge 132/2025, il lavoro umano deve restare prevalente ed è necessario informare il cliente in modo chiaro sui sistemi di AI utilizzati: la trasparenza diventa un fattore competitivo.



È necessario preparare i dati, che sono il carburante dei tool di intelligenza artificiale: deve trattarsi di materiale interno, non tratto dal web



MIRKO CAMIA



ANALISI

INTELLIGENZA ARTIFICIALE, LA GRANDE ILLUSIONE USA

di **Giuliano Noci**

— a pagina 22

L'analisi

LA GRANDE ILLUSIONE (AMERICANA) DELL'AI

di **Giuliano Noci**

La grande illusione dell'intelligenza artificiale è che basti accendere un computer per accendere il futuro. È la vecchia sindrome della Silicon Valley: confondere la presentazione del prodotto con la trasformazione del mondo. Il mercato, per un po', ci ha creduto. Poi ha iniziato a fare una domanda imbarazzante: questi miliardi investiti, quando tornano indietro? Il punto non è se l'IA sia una bolla. È la domanda pigra da talk show. Il punto vero è che abbiamo scambiato una rivoluzione industriale per una slot machine. Inserisci chip, data center, elettricità e modelli linguistici e, secondo una certa narrativa, escono profitti infiniti. Peccato che il mondo reale non funzioni come una demo. Quando DeepSeek è arrivata sulla scena nel 2025, ha fatto l'effetto di una granata nel salotto buono dell'AI americana: circa mille miliardi di dollari bruciati dai mercati Usa, Nvidia in calo del 17%, Nasdaq giù del 3,1% in una sola giornata. Oggi il copione si ripete. Gli hyperscaler americani stanno preparando una gigantesca abbuffata di capitale: per il 2026 si parla di investimenti vicini ai 700 miliardi di dollari tra data center, chip, energia, raffreddamento, memoria e server. Altro che nuvola. Il cloud è

cemento armato con un gigantesco impianto di climatizzazione. Prima crepa: l'intelligenza artificiale non vive di slide. Vive di filiere. Gli Stati Uniti dominano nei modelli, ma la macchina dell'IA ha bisogno di componenti, materiali e capacità produttiva. E molte leve decisive passano ancora dall'Asia e dalla Cina. Puoi avere il cervello più brillante del mondo, ma se qualcun altro costruisce il corpo e decide il prezzo dei suoi organi, la supremazia diventa meno sicura. Seconda crepa: la Cina. Per anni l'abbiamo raccontata come fabbrica del mondo. Una narrazione rassicurante perché permetteva all'Occidente di pensare che bastasse inventare e lasciare agli altri il lavoro sporco. Errore. Pechino non vuole più produrre gli oggetti degli altri. Vuole costruire l'infrastruttura in cui l'intelligenza artificiale diventa potere economico. Il governo cinese punta a mettere oltre 10.000 robot umanoidi in uso commerciale entro la fine del 2026 e ha chiesto a governi locali e imprese pubbliche di testarli in manifattura, logistica, retail e sanità. Non è fantascienza. È politica industriale con le gambe meccaniche. Tra il 2021 e il 2024 la Cina ha raddoppiato i robot installati negli impianti, arrivando a 2 milioni di unità. Nel 2024 i robot prodotti internamente erano il 57% delle nuove installazioni, contro il 30%

del 2020. Questa non è innovazione da palco TED. È accumulazione di potenza produttiva. Terza crepa: il prezzo dell'intelligenza. Zhipu, con GLM 5.2, ha lanciato un messaggio semplice: la frontiera tecnologica può essere avvicinata spendendo molto meno. Il modello cinese costa meno di un decimo dell'ultima release di Anthropic e, come spesso accade, i pesi sono pubblici. L'America può avere il violino Stradivari dell'IA. Ma se qualcuno produce strumenti quasi equivalenti a un decimo del prezzo, la rendita scricchiola. Il mercato non sta smettendo di credere nell'IA. Sta iniziando a capire che una rivoluzione tecnologica non è un trimestre finanziario. Le imprese non adottano l'IA alla velocità con cui Nvidia vende chip. Devono cambiare processi, competenze e cultura. Installare calcolo è facile. Trasformarlo in produttività è chirurgia. Il vero China shock non sarà quello dei prodotti a basso costo nei supermercati occidentali. Sarà quello delle tecnologie IA che entrano nelle fabbriche, nella logistica e nella sanità. Non un Dragone che copia. Un Dragone che scala. Gli Stati Uniti restano fortissimi: modelli, chip, capitale, piattaforme e università. Ma rischiano di trattare una rivoluzione industriale come una partita finanziaria. La Cina fa il contrario: una rivoluzione industriale come politica tecnologica. La lezione è semplice: le rivoluzioni non appartengono a chi promette il futuro, ma a chi costruisce il mondo in cui diventa normale. La corsa all'oro dell'IA è appena iniziata. Ma la storia è chiara: non



si arricchisce chi trova la pepita.
Si arricchisce chi vende le pale.
E mentre tutti guardano la
scintilla, qualcuno sta già
costruendo la miniera.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**BOLLA O NON BOLLA
L'Intelligenza artificiale
è una rivoluzione
che ridefinisce
potere economico
e strategia globale**

REUTERS



AI e guida autonoma. Il gruppo cinese Momenta





IL DIRITTO

L'IA entra negli studi legali “Ma non redigerà gli atti”

Crescono gli accordi con le piattaforme Il caso beLab: “Formazione al centro”



ELIANA CATALANO
Managing partner di BonelliErede



MARCELLO GIUSTINIANI
Presidente di beLab

Tre indizi fanno una prova: l'impiego delle tecnologie e in particolare dell'Intelligenza artificiale negli studi legali tricolori sta compiendo un salto di qualità. Nei giorni scorsi Legora, l'IA svedese dedicata al mondo legale, ha annunciato un piano di investimenti europei con tre nuovi uffici: Madrid, Parigi e appunto Milano. Si registra poi l'apertura di Cegeka sull'Italia: per la prima volta la grande multinazionale belga nata nel 1992 e forte ora di 9mila dipendenti con 1,3 miliardi di fatturato, ha lavorato con Brugnoletti & Associati per mettere in pista la sua piattaforma intelligente.

Recente è infine l'espansione di Harvey, l'IA americana per i legali che deve il suo nome alla serie “Suits”, che ha impiantato un team dedicato al mercato tricolore, sempre a Milano, e annunciato l'adozione delle sue tecnologie da parte di BonelliErede. Un salto che lo studio compie a dieci anni esatti dalla creazio-

ne di beLab: «Quando ancora l'IA non si conosceva, abbiamo creato questa divisione interna, che è poi diventata una società controllata al 100%: iniziammo così a valutare per quali dei nostri processi e servizi legali si potesse efficacemente utilizzare la tecnologia», ricordano Eliana Catalano, managing partner di BonelliErede e Marcello Giustiniani, partner e presidente di beLab.

La logica è quella di “spacchettare” i processi e valutare dove la tecnologia possa esser di supporto. «Ed è così che è diventato un asset importante dello studio, al quale rimane comunque in capo il rapporto con il cliente». Che si ritrova però in mano servizi aggiuntivi, «come la due diligence “know your customer”, ad esempio nell'ambito di un'operazione di fusione o acquisizione».

Ovvio poggiare su beLab l'integrazione dell'IA, il tema evolutivo all'ordine del giorno. «Inizialmente c'erano molte incognite, soprattutto su sicurezza e tutela dei dati - rammenta

Catalano - Per questo abbiamo subordinato l'utilizzo delle piattaforme di IA al vaglio di una task force dedicata». La ratio interna è «di non utilizzare la tecnologia per offrire soluzioni e quindi “redigere l'atto” - spiega Giustiniani - ma come strumento sempre più sofisticato per capire il “fatto” che rappresenta un problema per il cliente. La fase della “ricerca della soluzione” rimane però in capo al professionista, che deve imparare a dialogare con l'IA per ottenere un risultato migliore». Ecco che la tecnologia diventa «uno strumento molto potente, ma devi fare le domande giuste».

BonelliErede ha quindi messo a disposizione delle proprie persone un “prontuario dei prompt”, percorsi obbligatori di “awareness AI” ma anche dei “Power Users”, professionisti «formati per individuare casi d'uso specifici per ciascuna pratica e garantire un impiego dell'IA consapevole», spiegano. Nella convinzione che su un aspetto non si arretra: «Il nostro compito - chiosa Giustiniani - soprattutto verso i più giovani, è presidiare il rischio che si dica “tanto c'è l'IA e quindi studio meno”: la preparazione continuerà a fare la differenza». - **ra.ri**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

