

Rassegna Stampa

di Lunedì 12 ottobre 2026



Centro Studi C.N.I.

Sommario Rassegna Stampa

Pagina	Testata	Data	Titolo	Pag.
Rubrica Edilizia e Appalti Pubblici				
12	Italia Oggi Sette	12/10/2026	Superbonus, giudizi autonomi (C.Angeli/G.Gambogi)	3
Rubrica Altre professioni				
1+11	Il Sole 24 Ore	12/10/2026	Notai, le donne sono ormai meta' degli under 40 (M.Carbonaro)	5
Rubrica Professionisti				
17	Il Sole 24 Ore	12/10/2026	Irap, negli studi associati lo stop all'automatismo copre le attivita' individuali (G.Gavelli)	8
2/3	Affari Legali (Italia Oggi Sette)	12/10/2026	Aziende e studi legali, ecco come cambia la remunerazione (L.Settembrini)	10

Gli effetti dell'utilizzo dell'agevolazione sui singoli condomini: distinte le posizioni fiscali

Superbonus, giudizi autonomi

Tecnici esposti a più procedimenti con la detrazione diretta

Pagina a cura

DI CRISTIAN ANGELI

E GIANLUCA GAMBOGI

La detrazione diretta del superbonus può esporre i professionisti a una pluralità di procedimenti penali, anche davanti ad autorità giudiziarie diverse, qualora emergano irregolarità tali da configurare ipotesi di reato e venga contestata la falsità delle asseverazioni tecniche. A differenza delle operazioni realizzate mediante sconto in fattura o cessione del credito, l'utilizzo diretto dell'agevolazione mantiene infatti distinte le posizioni fiscali dei singoli beneficiari, con la conseguenza che gli accertamenti possono essere avviati in tempi differenti e, ricorrendone i presupposti, dare origine a procedimenti autonomi. Il problema assume particolare rilevanza negli interventi condominiali, nei quali l'asseverazione riguarda unitariamente le opere agevolate, mentre la detrazione viene fruita pro quota dai singoli aventi diritto attraverso le rispettive dichiarazioni fiscali. Ne consegue che l'accertamento relativo a un contribuente può svilupparsi indipendentemente da quello riguardante gli altri condomini, pur avendo tutti beneficiato di un'agevolazione fondata sulla medesima documentazione tecnica e sul medesimo intervento.

Il singolo contribuente viene infatti sottoposto a controllo dall'ufficio dell'Agenzia delle entrate territorialmente competente in relazione alla propria residenza fiscale, con la conseguenza che, soprattutto nei grandi condomini nei quali i proprietari possono risiedere in province diverse, le verifiche relative alla stessa operazione possono svilupparsi separatamente.

Sul piano penale, per i tecnici asseveratori le contestazioni che possono venire in rilievo sono principalmente due. La prima è la fattispecie speciale prevista dall'art. 119, comma 13-bis.1, del dl 34/2020, che punisce il tecnico abilitato che espone nell'asseverazione informazioni false, omette informazioni rilevanti sui requisiti tecnici o sull'effettiva realizzazione dell'intervento oppure attesta falsamente la congruità delle spese.

La seconda è il concorso nella truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche ai sensi degli artt. 110, 640 e 640-bis c.p., contestazione che presuppone l'accertamento del contributo consapevolmente fornito dal professionista alla condotta fraudolenta.

Naturalmente, il disconoscimento della detrazione o l'accertamento di un'irregolarità non comportano di per sé l'esistenza di un reato, dovendo essere verificata, nel caso concreto, la sussistenza dei presupposti previsti dalle relative fattispecie penali. È tuttavia proprio nel caso in cui le irregolarità configurino un reato che la modalità scelta per la fruizione del superbonus può produrre conseguenze particolarmente rilevanti per il tecnico.

Un'asseverazione, più Tribunali. Lo scenario delle contestazioni sul piano penale implica infatti considerazioni sul momento consumativo dei reati, sull'eventuale sussistenza della continuazione tra gli stessi e sulla corretta determinazione della competenza territoriale.

È del tutto logico che il falso attribuibili al tecnico costituisca un'ipotesi di reato autonoma e che la competenza della Procura della Repubblica e, in caso di rinvio a giudizio, del Tribunale debba essere individuata in relazione

al luogo nel quale il fatto è stato commesso.

Diverso è invece il caso della truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche. In questa ipotesi, infatti, il tecnico può assumere la veste di concorrente nel reato e, laddove il condomino che beneficia della detrazione risieda in un luogo diverso, sarà proprio il luogo nel quale si è consumato il reato contro il patrimonio a determinare la competenza territoriale. Ne consegue che le diverse posizioni dei condomini, già separate sul piano fiscale, possono determinare anche l'incardinamento dei procedimenti presso Tribunali diversi.

Si deve inoltre osservare che, nella suddetta ipotesi, è possibile che il procedimento relativo alla truffa, quale reato più grave, attragga anche quello relativo al falso, ove obiettivamente esistente, considerata la connessione tra le due contestazioni.

Ciò, tuttavia, non rappresenta un automatismo processuale, soprattutto quan-

do gli illeciti vengano rilevati in tempi e luoghi diversi e da uffici differenti. Ed è proprio questo il punto maggiormente problematico per i professionisti. Laddove il tecnico abbia operato su un territorio vasto o, più semplicemente, abbia asseverato lavori eseguiti in un condominio composto da proprietari residenti in province diverse, può trovarsi esposto al rischio che le medesime vicende tecniche vengano esaminate nell'ambito di procedimenti distinti e incardinati presso Tribunali differenti.

Non si tratta, quindi, soltanto del rischio di affrontare più procedimenti, ma anche di doverli affrontare contemporaneamente in luoghi diversi, pur traendo origine dalla medesima asseverazione e dagli stessi lavori condominiali. La pluralità dei pro-



cedimenti può produrre inoltre conseguenze sul piano sanzionatorio poiché, in caso di condanna, si pone il problema del possibile cumulo delle pene e dell'eventuale riconoscimento della continuazione tra i diversi reati.

Sconto in fattura e ces-

sione concentrano l'accertamento. Diverso il quadro per sconto in fattura e cessione del credito. L'art. 121 del dl 34/2020 consentiva al beneficiario, in luogo dell'utilizzo diretto della detrazione, di optare per un contributo sotto forma di sconto sul corrispettivo oppure per la cessione di un credito d'imposta.

In questo schema l'operazione fiscale si concentra nella costituzione del credito destinato alla successiva circolazione e, nel caso in cui le irregolarità assumano rilevanza penale, anche la ricostruzione del fatto presenta caratteristiche differenti rispetto alla detrazione utilizzata direttamente dai singoli beneficiari.

Nel modello della cessione, infatti, il fatto generatore del credito fittizio e il momento consumativo della truffa risultano individuabili già nella costituzione del credito, circostanza che favorisce la concentrazione dell'accertamento, in particolare nelle operazioni gestite da un general contractor che ha applicato lo sconto in fattura, ha acquisito i crediti dai beneficiari e successivamente li ha ceduti.

La differenza rispetto alla detrazione diretta è quindi sostanziale: nel primo caso la posizione fiscale rimane individuale e può essere oggetto di autonomo controllo per ciascun beneficiario, mentre nel secondo la formazione e la successiva circolazione del credito tendono a concentrare l'accertamento sulla medesima operazione.

I principali profili penali

Profilo	Effetto
Falsa asseverazione	Reato autonomo ex art. 119, c. 13-bis.1, dl 34/2020
Truffa aggravata	Possibile concorso del tecnico ex artt. 110, 640 e 640-bis c.p.
Competenza territoriale	Possibile incardinamento dei giudizi presso Tribunali diversi

© Riproduzione riservata



Professioni 24

Notai, le donne sono ormai metà degli under 40

Massimiliano Carbonaro —p. 11

Notai, crescono le donne: vicine alla metà tra gli under 40

La platea. Sul totale dei professionisti la quota femminile è del 40,16% ma è più alta in alcune regioni del Sud: in Basilicata arriva al 55 per cento

Massimiliano Carbonaro

Cresce il numero delle donne nella professione notarile. Sul totale dei notai la componente femminile è del 40,16%, ma la quota sale se si guarda alle fasce d'età più giovani: tra i notai fino a 40 anni si registra una sostanziale parità tra uomini e donne.

Così, i dati della categoria, riferiti allo scorso mese di settembre, fotografano l'evoluzione di una professione in cui le donne sono entrate un secolo fa: la prima notaia a esercitare fu Elisa Resignani, che superò l'esame nel 1927. Tuttavia, negli anni la presenza femminile è stata contenuta.

I numeri

La situazione sta però cambiando. Lo dimostrano, appunto, i dati ripartiti per fasce d'età. Nel dettaglio, tra i notai entro i 30 anni la composizione di genere è sostanzialmente paritaria, con 12 donne e 14 uomini;

così anche nella fascia tra i 30 e i 40 anni, in cui, a fronte di 437 notaie, i professionisti maschi sono 480. Il divario di genere, invece, è marcato con il crescere dell'età: tanto che tra i 56 e i 65 anni gli uomini sono oltre il 60% e più del 70% sopra i 65 anni.

Il numero maggiore di notaie (896) si registra nella fascia d'età tra i 41 e i 55 anni, che è in generale quella più popolosa misurata dai dati del Notariato, anche perché copre un periodo di 15 anni, con in totale 2.031 professionisti.

A livello nazionale, le donne sono 2.069 su un totale di 5.152 notai, il 40,16 per cento. Ma se si guarda la presenza femminile nel notariato su base regionale, emergono situazioni molto diverse. A un estremo c'è la Basilicata, dove le notaie hanno superato i notai: 26 donne e 21 uomini. All'altro estremo figura la Valle d'Aosta, dove sui sei notai totali, solo una è donna. Ma nelle due regioni che ospitano il maggior numero di professionisti si ripropone la media nazionale: in Lombardia su 994 notai le notaie sono 398 (il

40,04%) e nel Lazio sono 249 su 634 notai totali (il 39,27%). In linea generale, sono comunque le regioni del Sud Italia quelle in cui i numeri della componente femminile e di quella maschile sono più vicini.

Le motivazioni

La progressione della presenza femminile nel notariato, come osserva Pietro Ciarletta, consigliere nazionale del Notariato con delega alle pari opportunità, è strettamente legata all'accesso alla professione, che avviene tramite un pubblico concorso dagli esiti neutri rispetto al genere: «A essere cambiato – ragiona – è probabilmente l'interesse delle donne alla formazione in campo giuridico. La tendenza potrebbe fare immaginare che si possa arrivare anche a una prevalenza della componente femminile. Ma già il fatto che la fascia d'età con il maggior numero di donne sia quella tra i 41 e i 55 anni dà l'idea che questo percorso di parificazione numerica è cominciato da diversi anni e si è sedimentato».

La rappresentanza

Benché le distanze si stiano accorciando, secondo la coordinatrice della commissione regionale per le pari opportunità del Notariato lombardo, Elisabetta Rotta Gentile, c'è ancora tanta strada da fare, soprattutto se si guarda ai vertici degli organi della professione. Qui la presenza femminile resta ancora contenuta, nonostante che nel biennio 2022-2024 ci sia stata una donna alla presidenza del Consiglio nazionale del Notariato, Valentina Rubertelli, e oggi siano donne sia la presidente della Cassa nazionale del Notariato, Patrizia Sara Siciliano, sia la presidente della Fondazione italiana del Notariato, Rosaria Bono.

«È soprattutto a livello territoriale – rileva Rotta Gentile – che il divario emerge con maggiore evidenza. Nei 90 distretti notarili ita-



liani, le donne alla presidenza sono appena 22, a dimostrazione che il percorso verso una piena rappresentanza femminile ai vertici della professione è ancora lungo».

Le materie e i compensi

C'è poi un divario strettamente legato allo svolgimento della professione. «Resistono difficoltà di natura culturale – ragiona Rotta Gentile – che si riflettono sul piano professionale, determinando una sorta di segregazione per materia: le notaie vengono ancora oggi meno frequentemente scelte per alcune tipologie di atti. Anche il carico di lavoro evidenzia una disparità che tende ad ampliarsi nel corso della carriera. Nei primi anni la differenza rispetto ai colleghi uomini è intorno al 21%, ma con l'avanzare dell'età arriva fino al 40 per cento: sono dati che mostrano come la parità nell'accesso non coincida ancora con una piena parità nelle opportunità professionali».

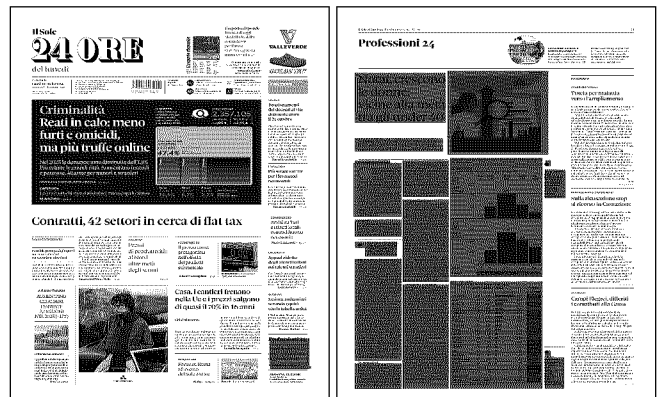
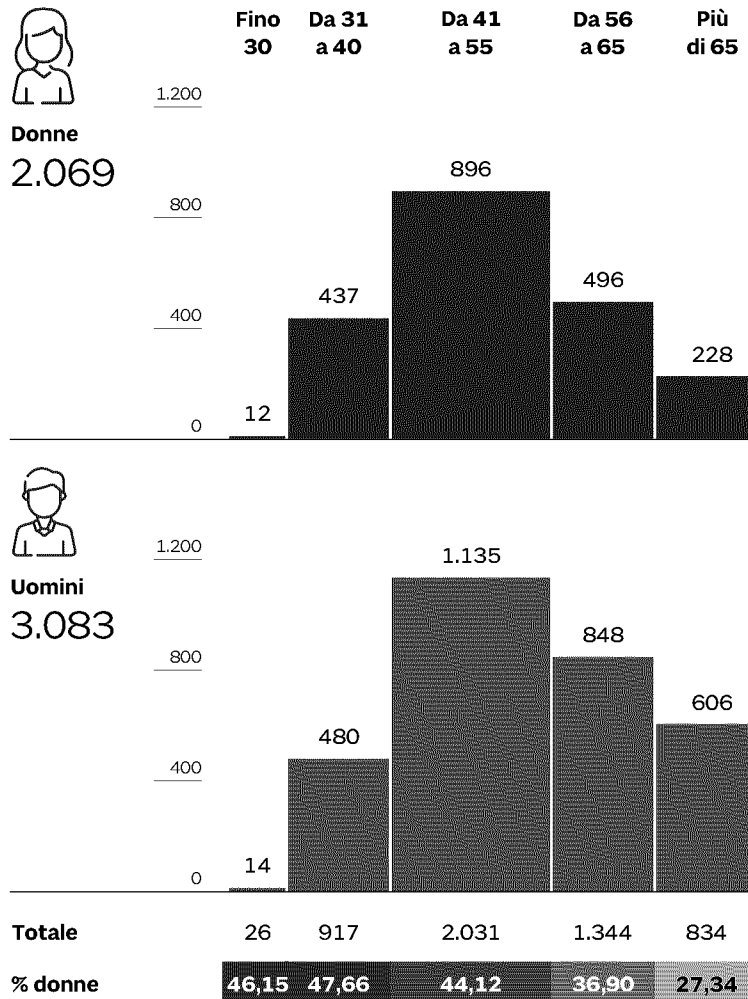
Che situazione non sia ancora bilanciata lo dimostra anche il tema dei compensi. «Ci sono situazioni – afferma Ciarletta – in cui il compenso medio delle donne professioniste è inferiore rispetto a quello degli uomini. Tuttavia, non abbiamo dati precisi per la categoria, perché dal 2006 non esiste più una tariffa e la determinazione dei compensi è oggetto di pattuizione tra notaio e cliente. Inoltre, la diversificazione tra territori all'interno del Paese non sempre rende semplici comparazioni e valutazioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La rilevazione

LE FASCE D'ETÀ

La presenza femminile nel notariato esaminata per età





SUL TERRITORIO

La presenza femminile nel notariato nelle regioni

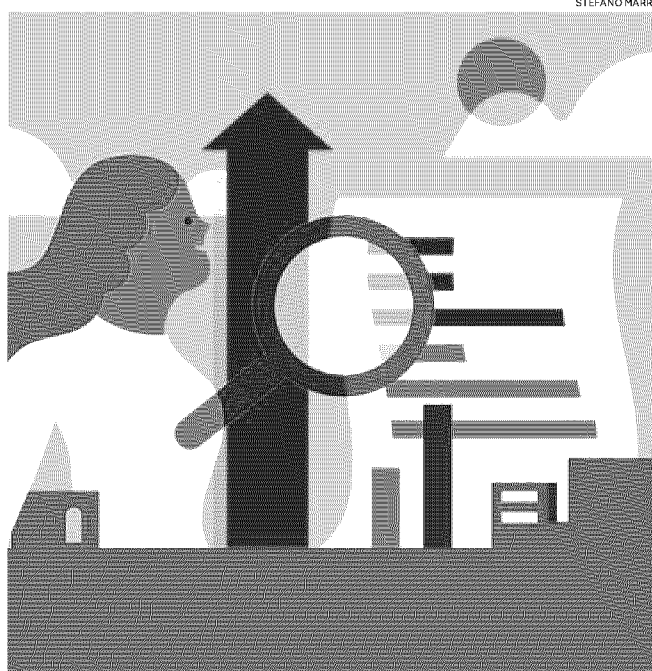
	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE
			0 500 1.000	- 40 +
Lombardia	398	596	994	40,04%
Lazio	249	385	634	39,27%
Emilia - R.	174	253	427	40,75%
Veneto	162	246	408	39,71%
Campania	167	239	406	41,13%
Sicilia	177	219	396	44,70%
Toscana	126	223	349	36,10%
Piemonte	130	205	335	38,81%
Puglia	127	168	295	43,05%
Liguria	49	96	145	33,79%
Marche	48	74	122	39,34%
Abruzzo	52	60	112	46,43%
Calabria	48	59	107	44,86%
Fvg	41	57	98	41,84%
Sardegna	31	63	94	32,98%
Trentino - A.A.	27	52	79	34,18%
Umbria	24	49	73	32,88%
Basilicata	26	21	47	55,32%
Molise	12	13	25	48,00%
Valle d'Aosta	1	5	6	16,67%
TOTALE	2.069	3.083	5.152	40,16%

Fonte: Consiglio nazionale del Notariato

Con l'aumento dell'età sale il gap: tra 56 e 65 anni gli uomini sono oltre il 60% e oltre il 70% sopra i 65 anni

Tra le ragioni della progressione c'è l'accesso per concorso ma restano difficoltà nel lavoro e divari nei compensi

Ancora contenuta la presenza ai vertici della categoria: nei 90 distretti notarili le presidenti sono solo 22



STEFANO MARRA



Irap, negli studi associati lo stop all'automatismo copre le attività individuali

Per la Corte costituzionale il prelievo tocca le prestazioni «spersonalizzate»

La pronuncia tratta dei notai ma la situazione può riguardare diverse categorie

Pagina a cura di

Giorgio Gavelli

Professionisti

Con l'approssimarsi del termine per presentare le dichiarazioni 2026, gli studi associati tra professionisti si stanno interrogando sull'impatto che potrebbe avere la sentenza 153/2026 della Corte costituzionale in termini di base imponibile Irap (si veda Il Sole 24 Ore del 25 luglio). I principi espressi dalla Consulta, infatti, sembrano potersi applicare anche al di fuori della categoria oggetto di causa (i notai). Inoltre, trattandosi di un intervento interpretativo, ciò può avere riflessi significativi anche sul passato, in particolare dal 2022 (primo anno di esonero dall'applicazione del tributo per i professionisti e le imprese individuali, ex articolo 1, comma 8, della legge 234/2021).

La lettura della Consulta

La sentenza ha «salvato» la legittimità costituzionale delle norme su sollecitazione della Cgt di Firenze (ordinanza 254/2025) fornendone una lettura poco diffusa. In particolare, la giurisprudenza di legittimità aveva sino ad allora ritenuto che l'attività svolta dalle associazioni professionali costituisse «ex lege, in ogni caso, presupposto d'imposta, dovendosi perciò escludere la necessità di ogni accertamento in ordine alla sussistenza dell'autonoma organizzazione» (Se-

zioni Unite, pronunce 7371/2016 e 7291/2016; nello stesso senso, ex multis, sezione tributaria, pronunce

15203/2019, 3622/2019, 30873/2019, 12763/2017). Posizione accolta dalle Entrate (circolare 4/E/2022).

In alcune ordinanze della Suprema corte, tuttavia, veniva contestualmente affermato come tale automatismo non si verificasse qualora fosse dimostrato che «non viene esercitata nessuna attività produttiva in forma associata» (ordinanze 13129/2022 e 39578/2021). Come si potesse svolgere l'attività in forma associata e, nello stesso tempo, dimostrare di esercitarla esclusivamente a livello individuale restava un mistero, a far luce sul quale interviene ora la Consulta. La sentenza 153/2026 spiega, infatti, che tra la forma associativa prescelta e la possibilità che il professionista eserciti tutta o parte della propria attività a livello individuale, è quest'ultima considerazione a prevalere ai fini dell'assoggettamento ad Irap.

La spersonalizzazione assente

Secondo la Corte costituzionale, l'imposta regionale scatta solo se vi è un fenomeno di «spersonalizzazione» dell'attività, tale da renderla ascrivibile direttamente al soggetto collettivo. Diversamente da quanto accade nelle società o negli enti, nelle associazioni professionali tale «spersonalizzazione» non sempre si verifica. Il pensiero va, in primo luogo, alle strutture associative che sono costituite all'unico scopo di ripartire i «costi di studio» (canone di locazione, acquisto beni strumentali, prestazioni del personale): modalità organizzativa diffusa nel panorama professionale italiano. Ma non sono solo questi i casi su cui può impattare la sentenza in esame, la quale non nasconde che la «partita», a questo punto, si gioca soprattutto a livello probatorio.

L'onere della prova

Premesso che l'attività professionale è svolta, di regola, individualmente

e che alcune attività sono riservate, dalle rispettive leggi professionali, al singolo professionista inteso come persona fisica, secondo la Consulta è onere del Fisco dimostrare l'esistenza di situazioni tali da poter assimilare – quanto a modalità di svolgimento dell'attività – l'associazione professionale a una società.

Il compito è assai difficoltoso proprio in riferimento allo studio associato notarile. L'attività del notaio, infatti, presenta i connotati della pubblica funzione – quali la terzietà, la doverosità del ministero, il controllo di legalità, la specifica competenza territoriale, il dovere di assistenza alla sede – che le attribuiscono un carattere spiccatamente personale. Di regola, dunque, l'associazione di notai, costituita ex articolo 82 della legge notarile, è priva di una «sua autonomia strutturale e funzionale» (Cassazione, ordinanza 32248/2023) e ha, invece, un «rilievo meramente interno (Cassazione, 2555/1987), attinente ad una modalità di distribuzione degli onorari, senza alcuna interferenza sull'attività notarile, che resta personalissima» (Cassazione, 10354/1997 e 1933/1997).

Tuttavia – ci sembra di ricavare dal ragionamento della Consulta – lo svolgimento individuale dell'attività pur svolta in forma associata non è di esclusiva pertinenza della professione notarile, potendo ben essere intercettata in tantissime altre categorie di professionisti: come psicologi, veterinari, ingegneri, commercialisti, e via dicendo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le motivazioni della Consulta

Alcuni stralci significativi della sentenza 153/2026 della Corte costituzionale

(...) Come emerge dalla lettera della norma (art. 3, comma 2, lettera c, del d.lgs. n. 446 del



1997, *Ndr*), che fa riferimento all'«esercizio in forma associata» di arti e professioni, però – ai fini dell'equiparazione di dette associazioni alle società semplici e, quindi, della loro configurabilità quali soggetti d'imposta, diversi e autonomi rispetto alle persone fisiche che le compongono – non è sufficiente che si sia in presenza di un'associazione professionale (o studio associato, che dir si voglia), essendo invece necessario che, nell'ambito di essa, l'attività professionale sia svolta in comune, ossia, appunto, «in forma associata» dai professionisti che ne fanno parte. (...) Se l'attività professionale è svolta personalmente, individualmente e autonomamente dai singoli professionisti, ciò prevale sulla forma associativa prescelta e l'imposta non trova applicazione. (...) Posto, infatti, che l'attività professionale è svolta, di regola, individualmente e che alcune attività sono riservate, dalle rispettive leggi professionali, al

singolo professionista inteso come persona fisica, il legislatore ha previsto un requisito di assimilazione fra le società e le associazioni professionali. Requisito che consiste nell'esercizio «in forma associata» della professione e di cui – per poter applicare

l'equiparazione – è onere dell'amministrazione finanziaria dimostrare l'esistenza.

(...) Tali principi sono essenziali anche per regolare l'ipotesi in cui, nell'ambito della medesima associazione, l'attività professionale sia svolta dai professionisti «associati» in parte in modo individuale, in parte in forma associata. In tal caso, il reddito di «esclusiva derivazione del lavoro professionale svolto dai singoli associati», cioè «generato unicamente dal lavoro personale di questi» (Cass., ord. n. 13129 del 2022) non sarà assoggettato a Irap, se adeguatamente separato da quello prodotto dalle altre attività espletate avvalendosi dell'organizzazione

dell'associazione professionale.



Secondo i giudici è onere del Fisco dimostrare che l'associazione possa essere assimilata a una società

ADOBESTOCK



Perimetro ampio. La sentenza 153/2026 può avere impatto su diversi studi associati tra professionisti



L'ingresso massiccio dell'Intelligenza artificiale nei processi lavorativi riscrive i compensi

Le tradizionali hourly fee hanno lasciato spazio al valore

Aziende e studi legali, ecco come cambia la remunerazione

Pagine a cura

DI LUCA SETTEMBRINI

Come retribuire al meglio gli studi legali esterni che collaborano con l'azienda cliente? E come questa determina il compenso per gli studi esterni? Due facce della stessa medaglia. Due domande che abbiamo rivolto a general counsel ed esperti di remunerazioni del settore legal. «Sulla base di quanto emerso da una survey che ho condotto sul mercato legale nel 2025, su un campione di oltre 200 giuristi di impresa, emerge che il 53% delle aziende intervistate dispone di team legali composti da non più di cinque avvocati», dice **Nicoletta Ravidà**, Head of the Legal & Compliance Practice in **AIMS International Italia SB**, società di executive search e HR Advisory. «In questi casi, la ridotta dimensione dei team legali interni porta a fare sempre maggiore affidamento su consulenti legali esterni: il 59% destina infatti oltre il 25% del proprio budget legale a studi e professionisti esterni. In questi contesti, di fronte a una crescente domanda di supporto legale e a risorse interne limitate, il 23% ha aumentato la spesa legale attraverso un maggiore ricorso a consulenti esterni (23%). Per il 50% dei rispondenti, la spesa per consulenza esterna è rimasta stabile negli ultimi 12 mesi e il 26% una diminuzione. L'efficienza resta una priorità: il 62% delle direzioni legali sta introducendo tecnologie legali per semplificare i processi e aumentare la produttività, mentre il 45% sta rinegoziando tariffe e modalità di collaborazione con i consulenti esterni. L'attenzione ai costi resta primaria per le aziende. La spesa per i consulenti legali esterni continuerà a essere attentamente monitorata e il ricorso ai consulenti esterni sarà gestita in modo strategico, soprattutto per questioni ad alto rischio o che richiedono competenze specialistiche».

Dal recente White Paper «*Il General Counsel in Italia. Manager. Regista della governance. Custode della fiducia*», presentato dalla **GCA, General Coun-**

sels Association emerge come un ruolo del general Counsel in azienda sia sempre più vicino ai processi decisionali dell'impresa, con responsabilità che si estendono dalla gestione della funzione legale alla valutazione dei rischi, alla governance e alla relazione con gli stakeholder. Il primo effetto visibile dell'efficienza è la razionalizzazione dei costi esterni attraverso una migliore selezione degli incarichi affidati a studi legali, concentrando il supporto esterno sulle attività a maggiore valore aggiunto, sulle materie altamente specialistiche, sulle operazioni complesse e sui casi in cui siano richieste indipendenza, profondità tecnica o capacità ulteriore.

«Negli ultimi anni è cambiato significativamente il modo in cui le aziende acquistano servizi legali esterni», dice **Mariagiovanna Mandara**, Commercial Legal Director di **CBRE GWS srl**. «Accanto alla tradizionale tariffazione oraria, le direzioni legali mostrano una crescente preferenza per modelli a compenso fisso e per budget preventivamente concordati, che consentono una maggiore prevedibilità della spesa e una più efficace pianificazione delle risorse. Questa evoluzione risponde all'esigenza delle imprese di avere non solo un controllo più accurato dei costi, ma anche una maggiore chiarezza sul valore della consulenza ricevuta. È cambiata l'aspettativa nei confronti degli studi legali. Oggi non è più sufficiente offrire eccellenti competenze tecniche: i GC cercano consulenti capaci di comprendere il business, conoscerne le priorità e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La capacità di fornire soluzioni pragmatiche, rapide e realmente applicabili al contesto operativo rappresenta sempre più un elemento distintivo nella scelta dei professionisti esterni. Anche l'innovazione tecnologica e la crescente diffusione degli strumenti di intelligenza artificiale stanno accelerando questa trasformazione. Le attività più standardizzate tendono progressivamente a richiedere meno tempo e risorse, mentre assume maggiore rilevanza il contributo strategico del consulente,

la sua capacità di interpretare il rischio e di affiancare il management nelle decisioni più complesse. In questo scenario, il rapporto tra azienda e studio legale evolve sempre più verso una logica di partnership, nella quale il valore non è misurato solamente dal tempo impiegato, ma dall'impatto concreto generato per l'organizzazione».

«Il modello di remunerazione degli studi legali esterni sta evolvendo rapidamente, sotto la spinta dell'intelligenza artificiale, che sta ridisegnando il rapporto economico tra funzione legale interna e consulenza esterna», dice **Ernesto Tammaro**, General Counsel del Gruppo **360 PAY** tra i fondatori della **GCA**. «Il tradizionale *hourly rate*, storicamente legato all'asimmetria informativa tra General Counsel generalista e specialista esterno, mostra oggi i suoi limiti: strumenti di IA regolati, tracciabili e presidiati sotto il profilo della cybersicurezza consentono all'ufficio legale interno di colmare rapidamente il gap conosciti-

vo su materie specialistiche, e - quantitativamente - di processare moli di dati e documenti sempre più ampie, con la stessa efficacia che oggi l'IA garantisce agli studi esterni nelle due diligence. Questo riduce la dipendenza dall'intervento esterno per l'attività puramente esecutiva. I consulenti esterni sono già, per definizione, partner dell'azienda: la sfida è che questo ruolo oggi evolva ulteriormente, rafforzando la conoscenza del business, dell'organizzazione e delle esigenze del cliente oltre la materia tecnica, per giustificare compensi coerenti con un valore aggiunto reale. Su questa base, il sistema remunerativo si è strutturato su modelli differenziati, scelti in funzione di tipologia e complessità dell'incarico, che attraverso il monitoraggio costante di costi, performance e scostamenti permette di intervenire tempestivamente sul rapporto economico, correggendo preventivi e criteri di revisione delle fee in corso d'opera anziché limitarsi a una verifica ex post. Nella mia esperienza le quotazioni degli studi legali non riflettono ancora adeguatamente il sa-

ving generato dall'IA rispetto alla loro organizzazione interna, sul lato dell'offerta, con il rischio di renderle progressivamente meno competitive. Data l'ampia disponibilità di servizi legali sul mercato, anche relazioni consolidate potrebbero venir meno se gli studi non adegueranno tempestivamente le proprie quotazioni ai guadagni di efficienza realizzati, per ragioni di puro *cost saving*».

«In generale, cerco di privilegiare, ove possibile, preventivi a corpo o comunque formule che garantiscano maggiore prevedibilità della spesa. Per un'azienda conoscere il costo della consulenza legale è già, di per sé, un valore», dice **Flavia Volpi GC** e Sustainability Director di **Cimbali Group**. «La tariffa oraria continua naturalmente ad avere un suo spazio, soprattutto per attività la cui evoluzione e complessità non sono prevedibili a priori. È però proprio su questo modello che l'impatto dell'IA pone, a mio avviso, le questioni più interessanti. Chi dirige una funzione legale ha ormai una conoscenza piuttosto precisa dei tempi e delle risorse necessari per determinate attività e, inevitabilmente, si accorge quando le ore rendicontate appaiono poco coerenti con le efficienze che la tecnologia consente di ottenere. Non si tratta di pretendere che ogni efficienza si traduca automaticamente in una riduzione della parcella. Mi aspetto però che l'IA liberi tempo dalle attività a minore valore aggiunto a favore dell'analisi, della strategia e del giudizio.

Allo stesso modo, non accetto atti prodotti con l'IA senza un reale lavoro critico, né refusi che gli strumenti disponibili intercetterebbero in pochi secondi. Credo quindi che il prossimo passaggio sarà rendere l'utilizzo dell'IA più trasparente e disciplinato anche nelle *engagement letter*, chiarendo quali strumenti vengono utilizzati, con quali garanzie in termini di riservatezza e chi mantiene la responsabilità della revisione finale. Anche i modelli remunerativi dovranno evolvere di conseguenza: meno valorizzazione del tempo dedicato alle attività a basso valore aggiunto e maggiore riconoscimento della



qualità e del contributo strategico».

Giorgio Martellino presidente dell'Associazione Italiana Giuristi di Impresa (AIGI) ricorda come «per anni il rapporto con gli studi legali esterni è stato regolato prevalentemente dal tempo: la tariffa oraria misurava l'input professionale più che il valore generato. Oggi il modello sta diventando più articolato: forfait per attività prevedibili, fee a progetto per operazioni complesse, retainer per l'assistenza continuativa, componenti variabili legate ai risultati e tariffe di panel negoziate a monte. L'ora non scompare, ma tende a diventare sempre più uno strumento di misurazione e controllo, piuttosto che l'unico criterio di determinazione del compenso. L'intelligenza artificiale accelererà questa evoluzione. Se ricerca, analisi documentale e prima elaborazione possono essere svolte in tempi significativamente inferiori, diventa inevitabile interrogarsi sulla correlazione tra tempo impiegato e valore della prestazione. Ciò che l'IA difficilmente può sostituire — giudizio professionale, comprensione del business, capacità di individuare le alternative e assunzione di responsabilità — è proprio ciò che maggiormente chiediamo ai nostri consulenti. Il vantaggio può essere reciproco: per l'impresa, maggiore prevedibilità dei costi, migliore allocazione delle attività tra in-house ed esterno e maggiore allineamento degli incentivi; per lo studio, maggiore stabilità del rapporto e valorizzazione della competenza, dell'efficienza e della capacità di generare soluzioni. La sfida, quindi, non è utilizzare l'IA per ottenere semplicemente una riduzione delle fee. È costruire un modello nel quale impresa e studio condividano efficienza e valore. Non acquistiamo ore o pagine: acquistiamo competenza, giudizio e capacità di risolvere problemi».

«Nella mia attività professionale, le tipologie di assistenza richieste agli studi legali esterni

sono molto eterogenee ed è proprio questa varietà a rendere particolarmente interessante l'impatto dell'intelligenza artificiale sui modelli di compenso», dice **Elisabetta Grassi**, Responsabile Consumer Protection di **Eni Plenitude**. Attività tradizionalmente molto *time consuming*, come la ricerca normativa e giurisprudenziale o la predisposizione di prime bozze di documenti o pareri, grazie all'IA possono essere ora svolte in tempi significativamente ridotti. Allo stesso tempo, gli investimenti che gli studi legali stanno sostenendo in tecnologie avanzate, competenze e governance dell'IA possono tradursi in una sempre maggiore qualità

e capacità di analisi del servizio offerto. «In questo scenario assume a mio avviso un ruolo centrale la trasparenza», aggiunge **Grassi**: «non sarà sufficiente sapere se uno studio legale usi o meno strumenti legati all'intelligenza artificiale, ma sarà sempre più importante comprendere come tale utilizzo incida sulla determinazione del compenso. Se l'IA consente di svolgere alcune attività in tempi significativamente ridotti, è legittimo attendersi che almeno una parte di questi guadagni di efficienza si traduca in una riduzione dei costi per il cliente. Al contempo, occorre riconoscere il valore degli investimenti sostenuti dagli studi in tecnologia e sistemi di controllo laddove questi si traducono effettivamente in una qualità superiore del prodotto finale. La vera sfida dei prossimi anni sarà quindi individuare modelli di remunerazione equilibrati e trasparenti che consentano di condividere i benefici dell'innovazione senza compromettere la qualità, l'affidabilità e il valore professionale dell'assistenza legale. Il fattore realmente distintivo tra uno studio e un altro potrebbe non risiedere più soltanto nella disponibilità della tecnologia, ma nella capacità di elaborare soluzioni originali, individuare percorsi interpretativi non immediatamente evidenti e fornire quel giudizio professionale che deriva dall'esperienza e dalla conoscenza del contesto. In questo senso continuerà ad assumere un ruolo centrale il cosiddetto *human in the loop*, ossia il contributo del professionista che verifica, integra e rielabora l'output dell'IA, trasformandolo in un prodotto ad alto valore aggiunto per il cliente. Anche per questo motivo sarà importante sviluppare sistemi di compenso orientati ai risultati e al valore effettivamente generato, piuttosto che al solo tempo impiegato, accompagnandoli con indicazioni chiare sull'utilizzo dell'IA e sulla ripartizione dei relativi benefici

economici tra cliente e studio legale esterno».

«Negli ultimi anni abbiamo assistito a una graduale evoluzione dei modelli di remunerazione degli studi legali, con una maggiore diffusione di formule alternative alle tradizionali hourly fee, quali forfait, fee per progetto e sistemi legati al raggiungimento di determinati obiettivi», dice **Daniele Guarnieri**, General Counsel di **Nestlé Group Italia**. «Tuttavia, ritengo che il mercato non abbia ancora pienamente incorporato l'impatto della trasformazione tecnologica e, in particolare, dell'intelligenza artificiale. Molti modelli continuano infatti a basarsi prevalentemente sul tempo impiegato, mentre l'IA sta modificando radicalmente le modalità di erogazio-

ne dei servizi professionali. Se una determinata attività può oggi essere svolta in tempi significativamente inferiori grazie alla tecnologia, è legittimo interrogarsi sulla sostenibilità di sistemi che continuano a valorizzare principalmente le ore lavorate anziché il valore generato. Allo stesso tempo, sarebbe però semplicistico affermare che l'IA produca automaticamente una riduzione del carico di lavoro dei dipartimenti legali. Da un lato, l'utilizzo ponderato di strumenti di AI consente alle aziende di internalizzare attività che in passato venivano necessariamente affidate all'esterno. Dall'altro lato, stiamo osservando un crescente aumento della quantità e della sofisticazione dei documenti che i team legali sono chiamati a esaminare, siano essi elaborati internamente o provenienti da controparti che utilizzano a loro volta strumenti di IA. Il risultato è che il tempo risparmiato in alcune attività viene spesso riassorbito dalla necessità di svolgere verifiche più approfondite, valutazioni di rischio più complesse e controlli qualitativi più rigorosi».

«Nel corso della mia esperienza professionale ho avuto modo di confrontarmi con diversi modelli di remunerazione degli studi legali esterni chiamati a supportare l'attività del dipartimento legale interno. Le soluzioni più diffuse spaziano dal tradizionale compenso a tempo, basato sulle ore effettivamente lavorate, ai compensi concordati "a progetto", fino a formule ibride che combinano un compenso fisso periodico con una quota di ore incluse e tariffe predeterminate per le eventuali attività eccedenti», spiega **Cristian Tessari** Direttore Ufficio Legale Italia, Grecia e Cipro di **Henkel**. «Ciascun modello presenta vantaggi e criticità. La remunerazione a tempo garantisce allo studio la piena valorizzazione dell'attività svolta e offre la massima flessibilità rispetto all'evoluzione dell'incarico. Al contrario, il compenso a progetto risponde all'esigenza dell'impresa di disporre di una previsione certa dei costi, consentendo una più agevole pianificazione e allocazione del budget. Tra le diverse opzioni, ritengo particolarmente efficace il modello misto. La previsione di un

corrispettivo mensile fisso, a fronte del quale l'azienda può utilizzare un determinato monte ore per esigenze trasversali e continuative, favorisce un'interazione più fluida tra il team legale interno e i professionisti esterni.

Al di là della formula economica prescelta, un elemento considerato determinante: la qualità della relazione professionale. Il rapporto tra azienda e studio legale non si esaurisce nella nego-

ziazione delle condizioni economiche, ma si costruisce nel tempo, prima dell'affidamento dell'incarico, durante l'esecuzione delle attività e nella fase finale di definizione dei compensi. Una relazione consolidata rappresenta spesso il fattore decisivo per conciliare le esigenze di efficienza dell'impresa con la giusta valorizzazione del lavoro professionale».

È sul versante degli studi legali, come sono cambiati i rapporti con le aziende? «Proseguendo nel trend degli ultimi anni, clienti e studi legali dimostrano grande flessibilità nella scelta della determinazione dei compensi», dice **Bruno Cova**, Partner di **Greenberg Traurig**. «Ai tradizionali metodi del tariffario professionale e delle tariffe orarie si sono aggiunte modalità come fixed fee, blended rate, tariffe orarie con sconti scalari, success fee (nei limiti consentiti dall'ordinamento), da sole o in varie combinazioni. Talvolta sono presenti elementi aggiuntivi, come la messa a disposizione di seconde, attività di formazione, o accesso a banche dati. Inoltre sempre più spesso nel processo di determinazione dei compensi interviene la direzione approvvigionamento dell'azienda, e la parcellazione avviene attraverso piattaforme informatiche che consentono al cliente di monitorare i costi di progetto e la loro coerenza con eventuali budget. Il confronto con il cliente consente di identificare le migliori modalità per la determinazione dei compensi. I clienti si aspettano che il crescente utilizzo dell'IA da parte degli studi legali porti ad una riduzione dei costi, l'acceleramento dei tempi di fornitura dei servizi, una migliore qualità e coerenza della consulenza, e una migliore identificazione dei rischi. Questa aspettativa richiede che gli studi legali facciano adeguati investimenti in intelligenza artificiale e nel formare professionisti che la possano utilizzare al meglio».

«Sul *Financial Times* un articolo mi ha colpito: Morgan Stanley e Citigroup stanno chiedendo ai grandi studi legali americani di ripensare i propri modelli di remunerazione, mentre Goldman Sachs ha chiesto di conoscere in quale misura l'utilizzo dell'intelligenza artificiale stia generando efficienze e risparmi, con l'aspettativa che una parte di tali benefici venga trasferita ai clienti. È un segnale che merita attenzione», dice **Meritxell Roca Ortega**, partner di **Pavia e Ansaldo** e Responsabile delle sedi di Barcellona e Madrid. «In Europa l'adozione dell'IA nel set-

tore legale è forse ancora meno uniforme rispetto agli Stati Uniti, ma il processo di trasformazione è ormai avviato e procede a una velocità difficilmente com-

primibile. Gli studi europei stanno già passando dalla sperimentazione a un utilizzo sempre più strutturato dell'IA nei processi di lavoro. Le conseguenze andranno ben oltre la tecnologia. Già oggi, soprattutto nelle operazioni M&A, una proposta professionale fondata esclusivamente sulla tariffa oraria, senza una stima sufficientemente attendibile o un cap, incontra sempre maggiori resistenze da parte dei clienti. L'IA accelererà inevitabilmente questa evoluzione, rendendo ancora più centrale il rapporto tra compenso, efficienza e valore effettivamente apporta-

to. Gli studi legali devono interrogarsi non soltanto sui modelli di fatturazione e sulla costruzione delle proposte economiche, ma anche sui criteri con cui organizzano il lavoro e misurano il contributo dei singoli professionisti. Se una parte crescente dell'attività potrà essere svolta in tempi significativamente inferiori, il tempo impiegato non potrà più rappresentare, da solo, la principale unità di misura del valore. La sfida sarà preservare ciò che resta insostituibile nella nostra professione: qualità, esperienza, capacità di giudizio, responsabilità e comprensione delle esigenze del cliente. Sarà soprattutto su questo valore, più che sul numero delle ore, che dovremo costruire i modelli professionali dei prossimi anni».

«Per molto tempo il mercato legale ha fatto coincidere il valore del lavoro con il tempo necessario a produrlo, ma questa equivalenza è destinata a indebolirsi. L'intelligenza artificiale non rende soltanto più rapide alcune attività: modifica il modo in cui il lavoro legale viene prodotto e organizzato», dicono gli Equity Partner di **LCA Studio legale**, **Gianluca De Cristofaro** e **Benedetto Lonato**. «Inoltre, sempre più clienti conoscono e utilizzano direttamente questi strumenti e si aspettano che il contri-

buto dell'avvocato emerga proprio dove l'automazione non basta. Non tutto diventerà una commodity: acquisteranno ancora più valore responsabilità, esperienza, giudizio e capacità strategica. In LCA lavoriamo a un modello che integri tecnologia, competenze legali e organiz-

zazione, offrendo al cliente maggiore efficienza e concentrando le risorse professionali dove generano vero valore. Con l'intelligenza artificiale, il tempo impiegato sarà sempre meno rappresentativo del valore prodotto e il timesheet tenderà a diventare soprattutto uno strumento interno di controllo. Nel rapporto con il cliente assumeranno invece maggiore rilievo il budget e il risultato atteso. Potranno inoltre diffondersi formule di *success fee*, attraverso le quali studio e cliente condividono parte dei rischi e dei benefici. L'offerta potrà estendersi dall'assistenza professionale potenziata dalla tecnologia ad agenti di AI e servizi legali automatizzati, sempre sotto la supervisione dell'avvocato. Per alcune attività, il compen-

so potrebbe quindi evolvere dal mandato sulla singola pratica verso modelli di abbonamento o licensing, più vicini alla logica del software as a service».

«In De Berti Jacchia riteniamo che il modello di remunerazione debba riflettere non solo l'attività svolta, ma soprattutto il valore che la consulenza legale è in grado di generare per il cliente», dice **Antonella Terranova** partner di **De Berti Jacchia Franchini Forlani Studio Legale**. «Per questo adottiamo un approccio flessibile, costruito sulle specifiche esigenze dell'impresa, combinando ove opportuno, tariffe orarie con fee fisse, compensi "capped", *success fee* e formule di assistenza continuativa. L'obiettivo è garantire trasparenza, prevedibilità dei costi e pieno allineamento con le aspet-

tative del cliente. L'evoluzione del mercato e la crescente sofisticazione dei dipartimenti legali aziendali hanno favorito un dialogo sempre più orientato agli obiettivi e ai risultati, piuttosto che al solo tempo impiegato. In questo contesto, l'utilizzo di tecnologie avanzate e strumenti di intelligenza artificiale consente di migliorare l'efficienza di numerose attività, permettendo ai professionisti di concentrarsi sugli aspetti strategici e di maggiore valore aggiunto. Ne deriva una consulenza più efficace, multidisciplinare e orientata al business».

Interessante il modello applicato in **Deloitte Legal**: «Il punto di partenza del nostro approccio ai compensi è semplice: il cliente deve ottenere il massimo valore possibile da ogni incarico,

con la massima chiarezza possibile sui costi. Il nostro sistema si fonda sulla combinazione di tariffazione oraria e formule alternative, calibrate di volta in volta sulle specificità dell'incarico», spiega **Francesco P. Bello**, Managing Partner di **Deloitte Legal**. «La società ha abbandonato da anni la logica di un modello unico, adottando strutture di fee costruite intorno alle esigenze, agli obiettivi e alle priorità di ciascun cliente. La scelta del modello più adatto tiene conto della complessità e della durata dell'incarico, della prevedibilità delle attività, della composizione del team, del livello di rischio e degli obiettivi del cliente. Gli strumenti a disposizione comprendono compensi fissi, fee cap, blended rate, retainer, tariffe per volumi e componenti variabili legate ai risultati, scelti volta per volta per garantire certezza della spesa e pieno allineamento tra ciò che il cliente vuole ottenere e ciò che lo Studio si impegna a erogare. Negli ultimi anni abbiamo investito sistematicamente nell'efficienza operativa – beneficiando noi per primi dei ser-

vizi della nostra offerta innovativa di **Legal Management Consulting** nei processi, nella tecnologia, nell'organizzazione dei team – con un obiettivo preciso: trasferire anche al cliente i benefici di quella efficienza. Questo percorso è stato accelerato dalle crescenti richieste di prevedibilità, trasparenza e flessibilità da parte dei clienti, e dall'evoluzione dei processi di acquisto dei servizi legali, che oggi richiedono un approccio strutturato e personalizzato». Questo significa tempi di risposta più rapidi, costi più contenuti, prevedibilità reale della spesa. La crescente strutturazione dei dipartimenti legali e la diffusione delle funzioni di *legal operations* hanno portato a una maggiore attenzione ai budget, al monitoraggio sistematico degli incarichi attraverso KPI condivisi. «L'IA ha accelerato questo percorso in modo significativo. Attività che in passato assorbivano ore di lavoro, come revisione documentale, due diligence, ricerca normativa e giurisprudenziale, sono eseguite in una frazione del tempo, con i professionisti che stanno sempre più spostando il loro focus dalla generazione al controllo, pur sempre capillare, dei deliverable. Il risparmio generato non rimane esclusivamente nello Studio: si traduce in prezzi più competitivi, in modelli a fee fissa più accessibili, in maggiore tempo disponibile per il lavoro strategico, che davvero fa la differenza per il cliente. Il professionista mantiene piena supervisione e responsabilità in ogni fase del lavoro svolto, ma il cliente guadagna velocità, precisione e valore aggiunto concreto», aggiunge Bello.

— © Riproduzione riservata —

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

