

WHITE PAPER

Lo Scenario delle Professioni 2026

Professioni, Intelligenza Artificiale e competitività del Paese

Verso un nuovo paradigma di creazione del valore

A cura di TeamSystem

In collaborazione con The European House - Ambrosetti ed Euroconference
Edizione del 24 settembre 2026

Executive Summary	2
1. Il mercato delle professioni in Italia: struttura, numeri e dinamiche	4
2. Cosa chiedono le imprese: il divario tra domanda e offerta professionale	5
3. L'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione delle professioni.....	6
4. Produttività, efficienza e ridefinizione del valore.....	8
5. Governance: competenze, policy e fiducia	10
6. Competenze e capitale umano: il fattore abilitante	13
7. Il professionista come leva di competitività del sistema Paese	15
8. Priorità di intervento: un'agenda per il cambiamento	17
9. Il ruolo di TeamSystem: tecnologia, formazione ed ecosistema	19
10. Un appello agli ordini professionali.....	20
Conclusioni	21

*Tutti i diritti sono riservati a TeamSystem S.p.A.
Qualsiasi riproduzione e divulgazione anche parziale è vietata.*

Executive Summary

Negli ultimi due anni il dibattito sull'Intelligenza Artificiale applicata alle professioni ha compiuto un'importante evoluzione. Accanto alla definizione del quadro regolatorio europeo, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, attraverso la Fondazione Nazionale di Ricerca, ha sviluppato un percorso metodologico volto ad accompagnare gli studi professionali nell'adozione consapevole dell'AI, affrontandone progressivamente gli aspetti operativi, organizzativi e di governance. Il presente White Paper si inserisce in questo percorso con una prospettiva complementare: analizzare come tali trasformazioni incidano sulla competitività delle professioni e sul ruolo strategico dei professionisti per il sistema economico italiano.

Il sistema delle professioni in Italia sta attraversando una trasformazione strutturale. Non si tratta di un'evoluzione graduale e ordinata ma di una discontinuità che investe simultaneamente i modelli operativi degli studi, le competenze richieste ai professionisti e le aspettative delle imprese clienti. L'Intelligenza Artificiale ne è il principale acceleratore.

Le evidenze sviluppate dalle principali professioni ordinistiche mostrano una sostanziale convergenza: l'adozione dell'Intelligenza Artificiale richiede modelli di governance, formazione continua, responsabilità professionale e organizzazione degli studi capaci di coniugare innovazione e fiducia. In tale prospettiva, le mozioni approvate dal XXXVI Congresso Nazionale Forense ad ottobre 2025 confermano e rafforzano il percorso già avviato dal mondo dei commercialisti, evidenziando come la trasformazione digitale delle professioni debba fondarsi su competenze, governance, supervisione umana e utilizzo responsabile dell'Intelligenza Artificiale. Secondo l'ultima ricerca della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, condotta nel 2025 in collaborazione con le Università di Bergamo, Politecnica delle Marche e LUM, l'80% dei commercialisti italiani ha utilizzato l'intelligenza artificiale. I dati raccolti nel quadro del Convegno Nazionale UNGDCEC di Napoli 2026 confermano e approfondiscono questa fotografia: oltre un Professionista su due ha adottato soluzioni di IA integrate nei processi di Studio o in fase di consolidamento e sperimentazione; il 71% segnala una riduzione concreta dei tempi operativi e delle attività ripetitive, con stime di risparmio che arrivano ad oltre il 50% del monte ore complessivo. La trasformazione è già in atto, ma accanto a indicatori di adozione crescente e diffusa, i dati rivelano un disallineamento tra velocità di adozione e adozione: meno del 3% dei professionisti dichiara una conoscenza normativa avanzata sull'AI; meno del 5% degli studi ha definito policy formali sull'utilizzo di questi strumenti. Circa un quarto degli studi utilizza soluzioni di AI senza alcun quadro di regole strutturate.

La trasformazione è già in atto. Il tema non è più se adottare l'Intelligenza Artificiale, ma come governarla in modo responsabile, efficace e sistemico.

Parallelamente, emerge una seconda dinamica altrettanto rilevante: il professionista come leva di competitività per il sistema Paese. Le evidenze raccolte confermano che il professionista rappresenta uno degli interlocutori di riferimento per accompagnare le PMI nelle scelte di innovazione e trasformazione digitale. Due aziende su tre richiedono oggi consulenza strategica al proprio professionista di fiducia. Il sistema delle professioni si configura, sempre più, come infrastruttura abilitante della trasformazione delle PMI italiane.

Alla luce di queste evidenze, il presente documento identifica cinque direttrici prioritarie di intervento: l'adozione dell'AI da parte dei professionisti; i vantaggi reali derivanti dall'adozione dell'AI; la definizione di un quadro di governance dell'AI per gli studi professionali; il rafforzamento strutturale delle competenze digitali e manageriali; la promozione di modelli di adozione consapevole e sostenibile.

>50%	Adozione dell'AI Più del 50% dei professionisti usa AI da almeno 6 mesi e ha adottato soluzioni di IA integrate nei processi di Studio o in fase di consolidamento/sperimentazione
71%	I Vantaggi dell'AI Il 71% dei professionisti rileva una riduzione dei tempi operativi
<3%	Governance dell'AI Meno del 3% dei professionisti dichiara conoscenza normativa avanzata sull'AI – in un contesto di doppio quadro regolatorio (AI Act UE + L. 132/2025) già in vigore per le professioni intellettuali.
~40%	Competenze digitali e manageriali Circa il 40% dei professionisti indica la mancanza di competenze specifiche come principale barriera all'adozione efficace dell'AI.
~27%	Adozione consapevole e sostenibile Circa il 27% degli studi utilizza strumenti AI senza alcuna regola strutturata: adozione diffusa, ma non ancora pienamente governata nei processi e nelle responsabilità.

Brando Benifei - Membro del Parlamento Europeo; rapporteur dell'AI Act

"Questo White Paper mostra come l'Intelligenza Artificiale stia già migliorando efficienza e produttività nelle professioni. Ma per liberarne davvero il potenziale dobbiamo mettere le persone al centro: capire come usare questi strumenti, riconoscerne limiti e rischi, sviluppare competenze e mantenerne il controllo. L'AI Act offre il quadro europeo per un'intelligenza artificiale affidabile e antropocentrica. Ora imprese, professionisti e pubbliche amministrazioni devono tradurlo in pratiche concrete. I professionisti possono accompagnare soprattutto le PMI, aiutandole a integrare l'IA nei processi, rafforzando capacità umane, produttività, fiducia e competitività sostenibile."

1. Il mercato delle professioni in Italia: struttura, numeri e dinamiche

Il sistema delle Professioni in Italia rappresenta uno dei pilastri dell'economia nazionale. Oltre trecentomila professionisti – tra dottori commercialisti, consulenti del lavoro e avvocati – operano quotidianamente a supporto di un tessuto produttivo composto in larga parte da micro, piccole e medie imprese. Con riferimento specifico alla platea di commercialisti e consulenti del lavoro, i dati mostrano un settore numericamente stabile, distribuito su tutto il territorio nazionale, con una forte componente di studi di piccola dimensione.

Una stabilità che può diventare vulnerabilità

La stabilità del settore, in apparenza rassicurante, cela una tensione strutturale. Il contesto in cui i Professionisti operano sta cambiando rapidamente e in più direzioni contemporaneamente: la pressione normativa si intensifica, le aspettative delle imprese evolvono verso forme di supporto sempre più consulenziali e strategiche, la tecnologia ridisegna i confini di ciò che può essere automatizzato. Questo contesto rappresenta un'opportunità di posizionamento per chi è in grado di anticipare il cambiamento, ridefinire il proprio modello di servizio e costruire un'offerta coerente con le nuove esigenze del mercato.

Il divario tra studi grandi e studi piccoli si configura come uno degli elementi strutturali più rilevanti del settore. I dati delle ricerche condotte confermano che le organizzazioni di maggiori dimensioni – dotate di risorse economiche, capitale umano diversificato e cultura manageriale più sviluppata – mostrano tassi di adozione tecnologica e prontezza al cambiamento significativamente superiori.

Questa polarizzazione rischia di accentuarsi nei prossimi anni, rendendo ancora più urgente lo sviluppo di modelli di supporto dedicati agli studi di minori dimensioni.

Il profilo del professionista oggi

Le principali evidenze raccolte e analizzate dalle ricerche condotte ci evidenziano una trasformazione già in atto: gli studi professionali offrono oggi servizi di consulenza che vanno al di là degli adempimenti tecnici tradizionali. Questo dato fotografa un cambiamento già in atto nel modello di servizio: il professionista è sempre più un interlocutore di fiducia per le decisioni strategiche dell'imprenditore.

Tale evoluzione non è uniforme. Convivono studi che hanno già completato una profonda trasformazione del proprio modello operativo – spesso guidati da professionisti di nuova generazione, nativi digitali, con approcci organizzativi mutuati dal mondo del management – e studi che si trovano ancora nelle fasi iniziali di questo percorso, vincolati da una cultura professionale tradizionale e da risorse limitate per l'innovazione.

2. Cosa chiedono le imprese: il divario tra domanda e offerta professionale

La domanda che le imprese rivolgono ai propri professionisti di riferimento ha subito un'evoluzione profonda e, per certi versi, accelerata. Due aziende su tre richiedono oggi consulenza strategica al Professionista. Non si tratta di una tendenza emergente: è un dato consolidato, che riflette la crescente complessità del contesto competitivo in cui le PMI italiane operano.

Le imprese – in particolare quelle di medie dimensioni, che non dispongono internamente di figure specializzate come il CFO, il responsabile delle risorse umane o il responsabile della digitalizzazione – delegano al professionista di fiducia funzioni che un tempo erano appannaggio esclusivo di strutture aziendali dedicate. Il professionista diventa, di fatto, una figura ibrida: parte advisor strategico, parte gestore operativo, parte interprete normativo.

Un'opportunità in larga parte ancora da cogliere

Nonostante l'elevata percentuale di studi che già offrono servizi consulenziali, esiste ancora un disallineamento significativo tra la domanda latente delle imprese e l'offerta strutturata degli studi. Le imprese chiedono supporto in aree in rapida evoluzione – controllo di gestione, supporto

di accesso al credito, pianificazione finanziaria, gestione del cambiamento organizzativo, digitalizzazione, sostenibilità e criteri ESG – che richiedono competenze non sempre presenti negli studi professionali tradizionali.

Questo gap non rappresenta soltanto un rischio per la competitività degli studi ma anche un costo sistemico per il Paese: le PMI italiane, prive di un supporto adeguato nelle fasi di trasformazione, rischiano di perdere posizionamento competitivo rispetto a concorrenti europei e internazionali che mostrano oggi livelli di produttività e performance superiori.

Il ruolo del professionista nella trasformazione tecnologica delle PMI

I dati mostrano che i professionisti influiscono direttamente sulle scelte tecnologiche dei propri clienti. Il professionista si configura, sempre più, come la porta di accesso dell'innovazione per le PMI: è spesso il primo interlocutore con cui l'imprenditore discute l'opportunità di adottare nuovi strumenti digitali ed è il soggetto che più di altri è in grado di contestualizzare l'innovazione rispetto alle specificità del singolo modello di business.

Il professionista è la principale porta di ingresso dell'innovazione per le PMI italiane: le evidenze raccolte confermano che il professionista rappresenta uno degli interlocutori di riferimento per accompagnare le PMI nelle scelte di innovazione e trasformazione digitale.

Questa posizione di centralità comporta una responsabilità strategica che va al di là del singolo rapporto professionale: il sistema delle professioni, nella sua totalità, rappresenta un moltiplicatore di innovazione per l'intero sistema delle imprese italiane. Accelerare la trasformazione degli studi significa, in ultima analisi, accelerare la trasformazione delle PMI.

3. L'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione delle professioni

L'Intelligenza Artificiale ha attraversato, in tempi molto rapidi, le fasi tipiche dell'adozione tecnologica nei contesti professionali: dalla curiosità sperimentale alla valutazione strategica, fino all'integrazione operativa. Dalla ricerca condotta da TeamSystem in collaborazione con UNGDCEC del 2026, viene confermato che questa transizione non è più soltanto annunciata, ma concretamente in corso in una quota significativa degli studi professionali italiani.

Oltre un Professionista su due dichiara di utilizzare strumenti di Intelligenza Artificiale da almeno sei mesi nei processi di Studio. Non si tratta, quindi, di un utilizzo occasionale o sperimentale: è un'integrazione che ha superato la soglia della familiarizzazione e si è sedimentata nelle pratiche operative quotidiane. Oltre un Professionista su due ha adottato soluzioni di IA integrate nei processi di Studio o in fase di consolidamento e sperimentazione.

L'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale negli studi professionali non riguarda più soltanto l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici. Il percorso sviluppato negli ultimi anni dagli organismi della professione evidenzia come il tema si stia progressivamente spostando dall'utilizzo operativo dell'AI alla costruzione di modelli organizzativi, policy interne, competenze, governance e controllo dei rischi. La sfida per gli studi non consiste più semplicemente nell'adottare l'AI, ma nel governarne l'integrazione all'interno dei processi professionali.

Dove si applica concretamente l'AI negli studi

Le aree di applicazione prevalenti rivelano una scelta razionale e orientata all'efficienza: i Professionisti concentrano l'utilizzo dell'AI nelle attività a più elevato volume e minore discrezionalità interpretativa, liberando così risorse per le attività a maggiore valore aggiunto.

Area di applicazione	Tasso di utilizzo	Tipo di beneficio
Automazione contabile e amministrativa	>70%	Riduzione errori, velocità
Ricerca normativa e interpretazione	>70%	Accuratezza, aggiornamento
Contabilizzazione e riconciliazione dei movimenti bancari	~65%	Efficienza operativa
Produzione di documenti e report	>35%	Qualità e standardizzazione

Il dato sull'automazione contabile e sulla ricerca normativa – entrambi superiori al 70% tra gli utilizzatori – è particolarmente significativo. Queste sono tradizionalmente due delle attività più time-consuming degli studi: la loro parziale automazione libera una quota rilevante della capacità lavorativa, che può essere riallocata verso attività consulenziali, relazionali e strategiche.

Dal “perché” al “come”: la maturità applicativa

La fase in cui il dibattito si concentrava sulla legittimità dell'AI come strumento professionale, interrogandosi sulla sua compatibilità con la deontologia, sull'affidabilità e sui possibili impatti sulla qualità del servizio, può considerarsi ormai superata. La conversazione si è spostata sul

piano applicativo: come si integra l'AI nei flussi di lavoro esistenti, come si gestisce la supervisione degli output, come si forma il personale, come si comunica il cambiamento ai clienti. Più del 40% dei professionisti sta già valutando l'introduzione di nuovi strumenti AI nel breve periodo, segnalando che la curva di adozione è ancora in fase espansiva e che nei prossimi anni la penetrazione è destinata ad aumentare ulteriormente.

>50%	usa AI da almeno 6 mesi (adozione matura)
>50%	ha adottato soluzioni di AI integrate nei processi di Studio o in fase di consolidamento e sperimentazione
>40%	sta valutando nuovi strumenti nel breve periodo
>70%	applica AI ad automazione contabile e ricerca normativa

4. Produttività, efficienza e ridefinizione del valore

Tra gli effetti più tangibili e misurabili dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale negli studi professionali vi è l'impatto sulla struttura del tempo di lavoro. L'efficienza operativa non è più un obiettivo teorico o un beneficio atteso: è una realtà documentata da dati concreti e crescentemente precisi. Il 71% dei professionisti che utilizzano strumenti AI segnala una riduzione dei tempi operativi e delle attività ripetitive: si stima un risparmio anche oltre il 50% del tempo dedicato alle attività di routine. Si tratta di una risorsa di enorme valore, sia per il singolo professionista sia per l'organizzazione dello studio nel suo complesso.

Il tempo liberato come risorsa strategica

La vera domanda non è quante ore si risparmiano, ma come vengono reinvestite. Il tempo sottratto alle attività ripetitive (inserimento dati, riconciliazioni, ricerca di precedenti normativi, produzione di documenti standardizzati) viene progressivamente riallocato verso attività a maggiore valore aggiunto: consulenza strategica, controllo di gestione, analisi predittiva, supporto alle decisioni dell'imprenditore.

Questo processo di riallocazione non è automatico. Richiede una scelta culturale e organizzativa consapevole: investire nella formazione del personale per sviluppare competenze consulenziali; ridisegnare i processi interni; comunicare al cliente un'offerta di valore rinnovata. Gli studi che

compiono questo salto trasformano l'efficienza operativa in crescita del fatturato e in rafforzamento del rapporto di fiducia con il cliente.

Il tempo liberato dall'AI è la materia prima di una nuova proposta di valore: dal professionista degli adempimenti al consulente strategico delle imprese.

Vincenzo Moretta - Vicepresidente Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

"L'introduzione dell'intelligenza artificiale sta rivoluzionando profondamente anche l'attività dei commercialisti, ridisegnando i confini della professione. Questo cambiamento non deve essere percepito come una minaccia per il futuro, bensì come una straordinaria opportunità di crescita e di rinnovamento. L'automazione consente infatti di delegare agli algoritmi i compiti più ripetitivi e a basso valore aggiunto, come la gestione documentale e gli adempimenti meno complessi. Liberato da queste incombenze puramente esecutive, il commercialista può riappropriarsi del proprio tempo e riposizionare il proprio ruolo sul mercato. Il professionista del futuro sarà sempre più un consulente strategico fondamentale per imprese e privati, focalizzandosi su attività complesse quali la pianificazione fiscale, la finanza aziendale e il controllo di gestione.

In questo nuovo scenario, la tecnologia diventa il partner ideale del commercialista, potenziandone le capacità analitiche e valorizzandone l'elemento umano, l'empatia e l'intuito. Abbracciare l'innovazione digitale permette quindi agli studi di elevare la qualità dei servizi offerti, garantendo una maggiore competitività in un mercato in costante evoluzione".

La ridefinizione del modello economico degli studi

L'efficienza operativa introdotta dall'AI produce un effetto strutturale sul modello economico degli studi. In un contesto in cui la competizione sul prezzo degli adempimenti è crescente, complici la standardizzazione, la digitalizzazione dei processi fiscali e la presenza di soluzioni self-service per le imprese, il vantaggio competitivo si sposta verso la qualità e la profondità del servizio consulenziale.

Oltre il 35% dei Professionisti segnala già benefici concreti nella produzione di documenti e report, con un impatto diretto sulla qualità percepita dal cliente. La standardizzazione della documentazione, la riduzione degli errori, la maggiore coerenza degli output: sono dimensioni di qualità che il cliente percepisce e che rafforzano il valore della relazione professionale.

Se gli effetti finora concretamente misurati restano soprattutto interni allo Studio, le aspettative dei Professionisti guardano oltre: il 45,5% si attende un miglioramento della qualità dei servizi offerti, il 35,3% un ampliamento dell'offerta professionale e il 33,4% una riduzione dei costi operativi. È il segnale di un percorso ancora nella sua fase iniziale: i benefici osservati oggi sono soprattutto di processo, mentre quelli attesi (e non ancora pienamente realizzati) riguardano il valore che l'AI può generare per il cliente e per il modello di business dello studio.

71%	segnala riduzione dei tempi operativi grazie all'AI
~40%	stima un risparmio di tempo fra il 10% e il 50%
>35%	rileva benefici nella produzione di documenti e report
21%	riscontra effetti osservabili legati alla produttività e motivazione delle persone
7,6%	segnala un aumento dei ricavi

5. Governance: competenze, policy e fiducia

Il dato più dirompente emerso dalla ricerca condotta da TeamSystem in collaborazione con UNGDCEC non riguarda l'adozione dell'AI ma la sua gestione. Meno del 3% dei professionisti dichiara una conoscenza normativa avanzata sull'Intelligenza Artificiale; meno del 5% degli studi ha definito policy formali sull'utilizzo di questi strumenti e circa il 27% utilizza soluzioni AI senza alcun quadro strutturato di regole interne.

Questi numeri delineano uno scenario che non può essere ignorato. L'AI Act europeo, il primo quadro regolatorio organico sull'Intelligenza Artificiale a livello mondiale, è già in vigore e le sue disposizioni si applicheranno progressivamente a tutti i soggetti che sviluppano, distribuiscono o utilizzano sistemi AI, inclusi gli studi professionali. La distanza tra il ritmo di adozione della tecnologia e la capacità di governo normativo è un rischio sistemico.

La governance dell'Intelligenza Artificiale rappresenta oggi uno degli elementi più rilevanti della trasformazione degli studi professionali. L'adozione di policy interne, modelli organizzativi, sistemi di supervisione e processi di gestione del rischio costituiscono un'evoluzione naturale del

percorso di digitalizzazione già avviato dalla categoria, nella consapevolezza che l'innovazione tecnologica richieda anche nuovi strumenti di governo.

La riflessione sviluppata anche nell'ambito dell'Avvocatura evidenzia che la governance non coincide con il solo adempimento normativo, ma comprende la supervisione umana degli output, la definizione di responsabilità interne, la formazione del personale e procedure di verifica coerenti con i doveri professionali.

Francesco Paolo Sisto - Vice Ministro della Giustizia e Senatore della Repubblica Italiana

«Siamo stati il primo Paese in Europa a dotarci di una legge sull'intelligenza artificiale e lo abbiamo fatto con un'idea quasi ossessiva: l'antropocentrismo. L'intelligenza artificiale non sostituisce il giudizio del professionista: deve essere governata. Per questo abbiamo indicato con chiarezza tre principi: trasparenza, tracciabilità e controllo. Chi utilizza l'intelligenza artificiale deve dichiararlo e deve verificarne i risultati. Perché l'IA non ha la capacità di essere responsabile e la responsabilità, inevitabilmente, ricade su chi la utilizza.

Ma c'è un punto che mi sta particolarmente a cuore: l'intelligenza artificiale non cambia idea. Quante volte, nell'ultimo miglio della nostra attività professionale, un'intuizione ci ha portato a cambiare completamente la lettura di una vicenda? È lì che entrano in gioco la conoscenza, l'esperienza, il giudizio critico. Tutto questo non appartiene alla ripetitività del machine learning. Il rischio che dobbiamo evitare è un mercato in cui il miglior professionista non sia più quello che ha l'intuito, la conoscenza e la capacità di trovare la soluzione più brillante, ma semplicemente quello che dispone della migliore intelligenza artificiale. Allora attenzione: che nessuno si impadronisca dell'astronave della meritocrazia professionale.»

Un gap che non riguarda solo la compliance

Il problema della governance dell'AI negli studi professionali non si riduce alla conformità normativa. Riguarda anche la responsabilità professionale, la qualità del servizio e la fiducia del cliente. Quando un professionista utilizza un sistema AI per produrre un'analisi normativa o per redigere un documento contrattuale, si pone una domanda fondamentale: chi è responsabile degli errori? Come vengono verificati gli output? Con quale grado di trasparenza viene comunicato al cliente l'utilizzo di strumenti AI?

Circa il 47% dei professionisti identifica nell'affidabilità degli output il principale fattore critico dell'adozione dell'AI. È una preoccupazione legittima e razionale, che riflette la consapevolezza del rischio di "allucinazioni" e di errori non immediatamente riconoscibili in output

apparentemente coerenti. Questa preoccupazione, tuttavia, non dovrebbe tradursi in un freno all'adozione, bensì in un incentivo a sviluppare pratiche di supervisione e verifica adeguate.

Meno del 3% dei professionisti ha una conoscenza normativa avanzata sull'AI. Meno del 5% degli studi ha definito policy formali. È il gap più urgente da colmare per garantire un'adozione responsabile e sostenibile.

Il quadro della governance oggi: un segnale positivo nell'orizzonte critico

Il panorama della governance mostra, tuttavia, anche scenari positivi. Oltre il 30% degli studi si trova oggi in fase attiva di definizione di policy sull'utilizzo dell'AI: un segnale che la consapevolezza del problema è crescente e che il sistema sta iniziando a dotarsi degli strumenti necessari. Si tratta di un dato incoraggiante, che suggerisce come la finestra per un intervento coordinato da parte degli ordini professionali, delle associazioni di categoria e delle istituzioni sia aperta.

Situazione governance AI	Quota studi	Lettura
Policy formali definite	<5%	Situazione critica
In fase di definizione	>30%	Segnale positivo
Utilizzo senza regole strutturate	~27%	Area di rischio
Conoscenza normativa avanzata	<3%	Gap prioritario

Le barriere all'adozione responsabile

Accanto al tema della governance normativa, i dati evidenziano un quadro articolato di barriere che rallentano o complicano un'adozione pienamente consapevole dell'AI:

- Affidabilità degli output (~47%): la preoccupazione per la qualità e la verificabilità dei risultati prodotti dai sistemi AI rimane il principale ostacolo percepito.
- Costi di implementazione (>43%): l'investimento richiesto per adottare soluzioni AI adeguate rappresenta un vincolo significativo, in particolare per gli studi di minori dimensioni.
- Mancanza di competenze specifiche (~40%): la carenza di figure professionali in grado di selezionare, configurare e supervisionare i sistemi AI è avvertita come un limite strutturale.

Queste barriere sono superabili ma richiedono interventi coordinati su più livelli: formazione, incentivi economici, standardizzazione delle soluzioni, supporto da parte degli ordini professionali nella definizione di linee guida operative.

6. Competenze e capitale umano: il fattore abilitante

Nessuna tecnologia, per quanto sofisticata ed efficace, produce valore senza il capitale umano necessario per governarla, contestualizzarla e orientarla verso obiettivi professionali. Nel caso dell'Intelligenza Artificiale, questa considerazione assume una rilevanza particolare: i rischi di un utilizzo non presidiato in termini di qualità degli output, di responsabilità professionale e di fiducia del cliente sono proporzionali alla complessità degli strumenti adottati.

I dati sulle intenzioni formative sono, in questo senso, incoraggianti: oltre il 70% dei professionisti ha già avviato percorsi formativi specifici sull'AI; circa il 22% prevede di farlo nel breve periodo. Solamente l'8% dichiara di non essere interessato al tema. Si tratta di un orientamento quasi unanime verso l'aggiornamento, che disegna un terreno fertile per interventi formativi strutturati.

Luigi Maninetti - Presidente dell'INRL, Istituto Nazionale Revisori Legali

"Il revisore legale opera da sempre su un bene che non compare materialmente in un bilancio, ma senza il quale un sistema economico non funziona: la fiducia nell'informazione. In tale ottica l'Intelligenza Artificiale può esser utile, ma deve essere governata, perché non possiamo delegarle il giudizio professionale. Innovare, quindi, senza rinunciare al controllo. E qui diventa fondamentale investire in percorsi formativi sull'I.A. con una proficua collaborazione tra professionisti, istituzioni e università. E riguardo questa sfida l'Istituto Nazionale Revisori Legali intende fare, come sempre, la sua parte."

Francesco Greco - Presidente del Consiglio Nazionale Forense e Fondazione Italiana per l'Innovazione Forense

"Per i giuristi l'I.A. è una grande sfida, iniziata più di vent'anni fa, ma solo ora universalmente percepita come inarrestabile e con cui dover necessariamente convivere."

Ricordo a me stesso che l'I.A. oggi trova una compiuta regolamentazione sia a livello europeo con l'I.A. ACT (primo regolamento al mondo che disciplina in modo organico lo sviluppo e l'uso dell'intelligenza artificiale), che a livello nazionale, con la legge 23 settembre 2025, n. 132."

L'Italia è stata il primo Paese in Europa a dotarsi di un quadro normativo nazionale organico sull'I.A. in coerenza con il sistema di regolamentazione europea.

L'Avvocatura è stata chiamata ed è – tuttora – chiamata a confrontarsi con i sistemi di I.A. nell'ambito dell'attività giurisdizionale ed in quella non prettamente giudiziale.

La rapidissima evoluzione dei sistemi di I.A. nell'ambito del Sistema Giustizia ha avuto quale conseguenza un cambio di paradigma: i sistemi di I.A. da meri esecutori si sono trasformati in protagonisti e sono diventati capaci di elaborare decisioni autonome anche con una supervisione limitata da parte dell'uomo (I.A. agentica).

In un contesto siffatto, l'Avvocatura dovrà governare il cambiamento e porsi come baluardo ad ogni, seppur minimo, tentativo di sostituzione dell'uomo con la macchina.

L'IA può offrire un supporto per superare i maggiori problemi che affliggono i sistemi giudiziari, che riguardano i tempi del giudizio, la certezza del diritto e la prevedibilità delle decisioni.

Il Consiglio Nazionale Forense ha più volte affermato che il ricorso all'I.A. deve necessariamente essere "armonizzato" con la tutela dei diritti di difesa che non possono subire compressione alcuna: l'impiego dell'I.A. richiede cautela, perché errori di progettazione, di addestramento o di funzionamento possono condurre a decisioni discriminatorie o comunque lesive dei diritti della persona.

In uno scenario in continua evoluzione, nel campo della giustizia, occorre una solida conoscenza dei principi etici e delle norme giuridiche, che devono essere osservati da tutti gli operatori del settore affinché siano sempre rispettati i diritti fondamentali e le garanzie ordinamentali."

Un profilo di competenze in evoluzione

La trasformazione in atto ridisegna il profilo di competenze richiesto al professionista. Accanto alle tradizionali competenze tecnico-giuridiche che rimangono il fondamento irrinunciabile della professione, assumono crescente rilevanza tre famiglie di competenze:

1. Competenze digitali: capacità di selezionare, configurare e supervisionare strumenti AI; comprensione dei meccanismi di funzionamento dei modelli linguistici; gestione critica degli output.
2. Competenze analitiche: lettura e interpretazione dei dati; utilizzo di strumenti di business intelligence e analisi predittiva; capacità di tradurre l'analisi quantitativa in raccomandazioni strategiche per il cliente.
3. Competenze consulenziali e relazionali: capacità di ascolto e diagnosi delle esigenze del cliente; costruzione di relazioni di fiducia durature; comunicazione efficace di contenuti complessi.

Queste tre famiglie di competenze non si escludono ma si integrano. Il professionista del futuro non è né un tecnico puro né un manager generalista: è una figura ibrida, capace di muoversi con fluidità tra la dimensione tecnico-normativa e quella strategico-consulenziale, con la tecnologia come strumento e non come fine.

Il ruolo degli ordini professionali nello sviluppo delle competenze

La formazione continua è, nel sistema italiano, una responsabilità istituzionalmente attribuita agli ordini professionali. In un momento di trasformazione così accelerata, questo ruolo assume una centralità straordinaria. Gli ordini sono chiamati a progettare percorsi formativi che vadano oltre l'aggiornamento tecnico-normativo tradizionale, per includere le competenze digitali, manageriali e consulenziali necessarie alla trasformazione professionale. Si tratta di costruire una cultura professionale nuova, in cui la tecnologia è vissuta come alleata, in cui il cambiamento è governato, in cui la collaborazione tra professionisti diventa un moltiplicatore di valore.

>70%	ha già avviato percorsi formativi sull'AI
~22%	prevede di avviarne nel breve periodo
<10%	non è interessato alla formazione sull'AI

7. Il professionista come leva di competitività del sistema Paese

La trasformazione delle professioni non è un fenomeno che interessa soltanto gli studi professionali e i loro clienti diretti. Ha implicazioni di sistema, che si misurano sulla competitività dell'intero tessuto produttivo italiano. Il professionista influisce direttamente sulle scelte tecnologiche dei propri clienti imprenditori. In un Paese in cui le PMI, che costituiscono l'ossatura del sistema produttivo, spesso non dispongono internamente di competenze digitali adeguate, il professionista di fiducia è il principale punto di contatto con il mondo dell'innovazione tecnologica.

Un canale di innovazione per le PMI italiane

Questo posizionamento conferisce al sistema delle professioni una responsabilità che va ben oltre la prestazione del singolo servizio. Il professionista che si trasforma, che integra l'AI nei

propri processi, che sviluppa competenze consulenziali avanzate, che adotta una cultura manageriale moderna, diventa automaticamente un vettore di trasformazione per le imprese con cui lavora. La sua evoluzione ha un effetto moltiplicativo sull'intero ecosistema economico. In questo senso, la modernizzazione delle professioni è una questione di politica economica, non soltanto di sviluppo professionale.

Il professionista italiano non è solo un fornitore di servizi alle PMI. È, nella maggior parte dei casi, il loro principale consigliere strategico e tecnologico. La sua trasformazione è una leva di competitività per il sistema Paese.

L'orizzonte normativo come driver di cambiamento

Dalle evidenze empiriche si evince che i professionisti ritengono che le evoluzioni normative in corso, dall'AI Act europeo alla riforma fiscale, dalla Corporate Sustainability Reporting Directive ai nuovi standard contabili internazionali, influenzeranno significativamente la propria attività nei prossimi anni. Questa percezione diffusa di discontinuità normativa è, al tempo stesso, un segnale di consapevolezza e un rischio se non accompagnata dalla capacità di anticipare e gestire il cambiamento. Gli studi professionali sono chiamati non solo ad adeguarsi alle nuove normative, ma a diventare i principali interpreti e diffusori di questi cambiamenti verso il tessuto delle PMI. È un ruolo che richiede investimento continuo in aggiornamento e in capacità di "traduzione": trasformare la complessità normativa in indicazioni operative accessibili e fruibili per l'imprenditore.

Verso una professionalità integrata

Il concetto di professionalità integrata, già evocato nel Libro Verde delle Professioni del 2023, acquista oggi una concretezza nuova. Il bilancio di sostenibilità, la gestione del rischio fiscale, l'adozione di sistemi AI, la trasformazione digitale dei processi aziendali: sono tutte sfide che richiedono competenze trasversali, che attraversano i confini tradizionali delle singole categorie professionali. La sinergia tra commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati d'impresa e specialisti digitali non è più un'opzione evolutiva: è una necessità operativa per rispondere in modo adeguato alla complessità crescente delle esigenze delle imprese. Gli studi che sapranno costruire team interdisciplinari o reti di collaborazione strutturate con altri professionisti avranno un vantaggio competitivo significativo nel mercato che si sta definendo.

8. Priorità di intervento: un'agenda per il cambiamento

Le evidenze raccolte e analizzate in questo documento consentono di delineare quattro ambiti prioritari di intervento, rivolti simultaneamente agli studi professionali, agli ordini e alle associazioni di categoria, e alle istituzioni di governo.

Sono priorità che si alimentano reciprocamente e che richiedono un approccio coordinato e sistemico per produrre effetti duraturi.

1. Governance dell'Intelligenza Artificiale

Il gap tra adozione e governance è il nodo più urgente. Gli ordini professionali sono chiamati a svolgere un ruolo guida nella definizione di linee guida chiare sull'utilizzo dell'AI negli studi: standard di supervisione degli output, criteri di trasparenza verso i clienti, procedure di gestione del rischio, framework di responsabilità professionale in caso di errori generati da sistemi AI.

Non si tratta di frenare l'innovazione, ma di darle una struttura. L'AI governata è AI di cui ci si può fidare e che genera valore: per il professionista, per il cliente, per il sistema nel suo complesso. In quest'ottica, il percorso già avviato da oltre il 30% degli studi nella definizione di policy interne è un segnale positivo che merita di essere accompagnato e accelerato con strumenti e modelli di riferimento condivisi.

2. Incentivi all'adozione consapevole

I costi di implementazione rappresentano una barriera significativa per gli studi di minori dimensioni. Il sistema degli incentivi fiscali per gli investimenti in tecnologia e formazione, già presente nell'ordinamento italiano, ma spesso frammentato e di difficile accesso, dovrebbe essere rafforzato e semplificato, con attenzione specifica alle esigenze degli studi professionali e delle PMI loro clienti.

Per poter portare una tecnologia di frontiera come la AI in maniera pervasiva dentro gli studi è necessario passare dagli strumenti di digitalizzazione già in uso, e il software gestionale in questo senso è lo strumento migliore. Consente di scalare la AI verso tutti, abbassando le barriere all'ingresso e tamponando il problema delle competenze (di fatto lo studio utilizza sempre la stessa interfaccia di prima, ma lo fa in maniera potenziata grazie a AI embedded in software). L'obiettivo non è sussidiare l'adozione tecnologica in sé, ma ridurre l'asimmetria tra studi grandi e studi piccoli, evitando che il processo di trasformazione produca una polarizzazione irreversibile del mercato professionale.

3. Sviluppo strutturato delle competenze

L'orientamento quasi unanime verso la formazione, con più del 90% dei professionisti che dichiara interesse, disegna un terreno favorevole per interventi strutturati. Gli ordini professionali, in collaborazione con università, centri di ricerca e soggetti privati dell'innovazione, dovrebbero progettare percorsi formativi modulari che coprano l'intero spettro delle competenze necessarie: dall'utilizzo operativo degli strumenti AI alla comprensione del quadro normativo europeo, dallo sviluppo di competenze consulenziali alla gestione del cambiamento organizzativo.

La formazione non può essere episodica: deve strutturarsi come processo continuo, coerente con la velocità di evoluzione della tecnologia e del quadro normativo.

4. Ecosistema pubblico-privato integrato

La trasformazione delle professioni non può essere lasciata alla sola iniziativa dei singoli studi. Richiede la costruzione di un ecosistema che connetta in modo strutturato istituzioni pubbliche, ordini professionali, università, imprese tecnologiche e mondo della finanza. Un ecosistema in cui le professioni siano riconosciute come infrastruttura abilitante della trasformazione digitale del Paese, e non come semplici utenti finali dell'innovazione.

In questa prospettiva, il coinvolgimento dei professionisti nei tavoli istituzionali sulla governance della digitalizzazione, dal PNRR alla riforma fiscale, dall'AI Act all'attuazione della CSRD, non è soltanto opportuno: è necessario per garantire che le misure adottate siano coerenti con le esigenze operative di chi le deve applicare concretamente.

Priorità	Attori chiave	Urgenza
Governance AI	Ordini, Studi, Istituzioni	Immediata
Incentivi adozione	MEF, Ordini, Associazioni	Breve termine
Sviluppo competenze	Ordini, Università, Privati	Strutturale
Ecosistema pubblico privato	Tutti gli attori	Strategica

Mario Nobile - Direttore Generale dell'Agenzia per l'Italia Digitale

"L'intelligenza artificiale non rappresenta solo una tecnologia emergente attraverso la quale far evolvere i servizi della Pubblica amministrazione" ha dichiarato il Direttore Generale dell'Agenzia per l'Italia Digitale. "L'IA è una grande opportunità da governare con rapidità,

consapevolezza e competenza. AgID, quale autorità nazionale responsabile per la promozione e lo sviluppo di questa tecnologia, ha predisposto tre Linee Guida per accompagnare cittadini, PA e imprese nel processo di adozione, sviluppo e procurement di sistemi di Intelligenza Artificiale, introducendo concetti quali livelli di autonomia, personas e aggregazione. La sovranità digitale non può essere misurata se non attraverso la consapevolezza del livello di controllo e quindi di autonomia che una Pubblica amministrazione ha rispetto a modelli di IA, dati e strumenti necessari per realizzare sistemi basati su IA di complessità crescente. La disponibilità di risorse computazionali, finanziarie e di competenze, inoltre, sono le caratteristiche attraverso le quali le PA possono essere classificate in quattro differenti tipologie (personas): base, esperto, avanzato, controllore.

Per far fronte alla complessità crescente e alla velocità con la quale questa tecnologia sta evolvendo, le PA non possono che aggregarsi, in modo da non perdere questa opportunità. La sfida, oggi, non è decidere se adottare l'intelligenza artificiale, ma essere in grado di farlo con la velocità necessaria a governarne l'evoluzione."

9. Il ruolo di TeamSystem: tecnologia, formazione ed ecosistema

In uno scenario di trasformazione così complessa e multidimensionale, il ruolo degli abilitatori tecnologici assume una rilevanza strategica: TeamSystem si posiziona come partner sistemico di questa trasformazione, su tre livelli distinti e complementari.

Strumenti digitali integrati tra studio e impresa

Il primo livello di intervento riguarda l'infrastruttura tecnologica: la messa a disposizione di strumenti digitali integrati che consentano agli studi professionali di gestire in modo efficiente i processi operativi, di connettersi digitalmente con le imprese clienti, di produrre servizi di maggiore qualità con minore effort operativo. L'integrazione tra lo studio e l'impresa cliente attraverso piattaforme condivise di gestione documentale, contabilità, paghe e compliance riduce la frammentazione informativa e abilita nuove forme di collaborazione continua.

Formazione e percorsi di education

Il secondo livello riguarda lo sviluppo del capitale umano. TeamSystem, attraverso la piattaforma Euroconference e le proprie iniziative formative, accompagna i professionisti in percorsi di aggiornamento che coprono sia le dimensioni tecnico-normative sia quelle digitali e manageriali.

In un contesto in cui meno del 10% dei professionisti dichiara disinteresse verso la formazione sull'AI, il potenziale di impatto di questi percorsi è molto elevato.

Costruzione di un ecosistema dell'innovazione professionale

Il terzo livello è la costruzione di un sistema che connetta in modo strutturato professionisti, imprese, istituzioni e soggetti dell'innovazione. Lo Scenario delle Professioni, di cui questo White Paper è parte integrante, è un'espressione concreta di questo approccio: uno spazio di confronto, analisi e proposta che contribuisce a definire l'agenda della trasformazione professionale in Italia. In questo senso, TeamSystem non si limita ad accompagnare il cambiamento: contribuisce attivamente a costruire il contesto culturale, conoscitivo e relazionale in cui il cambiamento può avvenire in modo consapevole, condiviso e sostenibile.

Corrado Panzeri - Head of Innovation & Technology Hub, TEHA Group S.p.A.

Partner, The European House - Ambrosetti S.p.A.

"L'Intelligenza Artificiale non è più una frontiera di sperimentazione tecnologica, ma un vero e proprio acceleratore di produttività e un fattore determinante per la competitività economica e la sicurezza. I dati del White Paper lo dimostrano chiaramente: con oltre un professionista su due che utilizza l'IA nei propri processi e un risparmio di tempo operativo che supera il 50%, la vera partita non si gioca più sull'adozione della tecnologia, ma sulla capacità di governarla e focalizzarla sul valore generato per i clienti. Però, se l'adozione corre veloce, la formalizzazione di regole di governance e policy interne riguarda ancora meno del 5% delle organizzazioni. Per trasformare l'efficienza di processo in un reale vantaggio competitivo per le PMI e per il sistema Paese, dobbiamo colmare il gap delle competenze, definire chiari standard di responsabilità e mettere il capitale umano al centro. Liberare il tempo dalle attività ripetitive è la nostra opportunità strategica per far evolvere il ruolo dei professionisti da esecutori di adempimenti a partner e consulenti strategici di fiducia per l'innovazione della crescita d'impresa."

10. Un appello agli ordini professionali

Gli ordini professionali sono, nel sistema italiano, i garanti dell'identità e della qualità delle professioni. Sono le istituzioni a cui è affidato il compito di definire i confini dell'esercizio professionale, di garantire l'aggiornamento delle competenze, di tutelare i clienti e la collettività. In un momento di trasformazione strutturale come quello attuale, questo ruolo assume una

responsabilità straordinaria. I dati raccolti in questo documento disegnano un sistema in movimento, ma non ancora pienamente orientato. L'adozione dell'AI è rapida e diffusa; la governance è ancora largamente assente. La formazione è desiderata; i percorsi strutturati non sono ancora adeguati alla domanda. Le imprese richiedono consulenza strategica; le competenze necessarie per offrirla sono ancora in fase di sviluppo. Colmare questi gap non è compito che i singoli studi possono assolvere da soli. Richiede una regia istituzionale, una guida culturale, un sistema di incentivi e standard che solo gli ordini professionali, in raccordo con le associazioni di categoria, le università e le istituzioni di governo, possono costruire.

Gli ordini professionali sono chiamati a svolgere un ruolo guida non soltanto nella definizione degli standard tecnici, ma nella costruzione di una nuova cultura professionale: aperta all'innovazione, consapevole dei rischi, orientata al valore per il cliente e per il sistema Paese.

Tre sono le priorità che questo documento rivolge agli ordini professionali:

- Definire linee guida operative sull'utilizzo dell'AI negli studi professionali, con standard di supervisione, criteri di trasparenza e framework di responsabilità coerenti con il quadro normativo europeo.
- Progettare e promuovere percorsi formativi strutturati che coprano l'intero spettro delle competenze necessarie alla trasformazione professionale, con particolare attenzione agli studi di minori dimensioni.
- Costruire, in sinergia con le istituzioni e i soggetti privati dell'innovazione, un ecosistema di supporto alla trasformazione degli studi che riduca le asimmetrie e garantisca a tutti i professionisti le condizioni per competere nel mercato che si sta definendo.

Conclusioni

Il percorso di trasformazione delle professioni non parte da zero. Negli ultimi anni sono stati sviluppati strumenti, linee guida e modelli organizzativi che hanno accompagnato gli studi nell'adozione progressiva dell'Intelligenza Artificiale. Lo Scenario delle Professioni amplia questa riflessione, proponendo una lettura di sistema che mette in relazione innovazione tecnologica, evoluzione del ruolo dei professionisti e competitività del Paese. In questa prospettiva, il tema non riguarda esclusivamente l'introduzione di nuove tecnologie, ma la capacità dell'intero

ecosistema professionale di governare il cambiamento e trasformarlo in un fattore di sviluppo economico e sociale. La convergenza tra le iniziative sviluppate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e le più recenti riflessioni dell'Avvocatura conferma che la trasformazione digitale rappresenta una sfida comune per le professioni ordinistiche, fondata su competenze, governance e responsabilità.

Il sistema delle professioni italiane si trova oggi a un crocevia. La trasformazione è già in atto: i dati lo confermano con chiarezza. L'Intelligenza Artificiale è entrata negli studi professionali non come sperimentazione ma come componente operativa. Il Professionista sta evolvendo da esecutore di adempimenti a consulente strategico delle imprese. Le PMI guardano ai loro professionisti di fiducia come principali interlocutori per le decisioni tecnologiche e strategiche. Ma la trasformazione, per essere sostenibile, deve essere governata. Il gap tra adozione e governance è il principale rischio del momento. Meno del 3% con conoscenza normativa avanzata. Meno del 5% con policy formali. Un quarto degli studi che utilizza AI senza regole strutturate. Questi numeri sono un segnale di un sistema che corre ma non ancora in modo pienamente consapevole della strada che percorre. La risposta a questa sfida deve essere la governance intelligente: un sistema di regole, competenze e incentivi che permetta di cogliere appieno i benefici dell'innovazione, gestendo i rischi in modo responsabile e costruendo la fiducia necessaria – tra professionisti, tra professionisti e clienti, tra sistema delle professioni e istituzioni – per affrontare le trasformazioni che verranno.

Giuseppe Busacca - General Manager BU Professional Solutions TeamSystem;
Amministratore Delegato Euroconference

"I dati di questo White Paper ci consegnano un messaggio inequivocabile: il sistema delle professioni italiane ha dimostrato la capacità di adottare l'Intelligenza Artificiale con rapidità e convinzione. Ora si apre una finestra di opportunità straordinaria: trasformare questa spinta innovativa in un vantaggio strutturale, costruendo un modello di governance capace di accompagnare e orientare il cambiamento. Le professioni italiane hanno le risorse, la presenza territoriale e il capitale di fiducia per esserne protagoniste e contribuire, attraverso la propria trasformazione, alla competitività dell'intero sistema Paese."

Questo White Paper è un invito all'azione, rivolto a tutti gli attori del sistema: Professionisti, ordini, istituzioni, soggetti dell'innovazione. Un'azione che deve essere collettiva, coordinata e veloce. Il futuro delle professioni e, attraverso di esse, il futuro della competitività del Paese, dipende dalla qualità delle scelte che si faranno nei prossimi mesi.

Fonti utilizzate

- **IA & Commercialisti: nuove frontiere della Professione**
a cura di: Commissione AI, digitalizzazione, data science e frontiere della Professione dell'UNGDEEC, Fondazione Centro Studi UNGDEEC, TeamSystem ed Euroconference. Aprile 2026
- **PMI e Professionisti: le tendenze del presente e del futuro**
a cura di: Kantar, TeamSystem. Settembre 2025
- **Guida Operativa di intelligenza artificiale: L'aiuto Intelligente al commercialista**
a cura di: Fondazione Nazionale dei Commercialisti
- **Organizzazione dello Studio e impatto dell'Intelligenza Artificiale**
a cura di: Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Università di Bergamo, Università Politecnica delle Marche, LUM. 2025
- **L'Avvocato nel futuro. Pensare da Legale, agire in Digitale.**
a cura di Consiglio Nazionale Forense Ottobre 2026