

Rassegna Stampa

di Giovedì 26 febbraio 2026



Centro Studi C.N.I.

Sommario Rassegna Stampa

Pagina	Testata	Data	Titolo	Pag.
Rubrica Edilizia e Appalti Pubblici				
8	Il Sole 24 Ore	26/02/2026	<i>Appalti digitali, arrivano le linee guida: "Progetti tracciabili e piu' controlli" (R.Ferrazza/F.Landolfi)</i>	3
8	Il Sole 24 Ore	26/02/2026	<i>Opere prioritarie: 522 miliardi (+8%) ma un terzo e' scoperto (F.Landolfi)</i>	4
12	Il Sole 24 Ore	26/02/2026	<i>Pnrr, al 30 giugno il termine dei lavori su periferie e scuole (M.Perrone/G.Trovati)</i>	6
Rubrica Information and communication technology (ICT)				
20	Il Sole 24 Ore	26/02/2026	<i>FINANZA E HI TECH PER TORNARE A CRESCERE (M.Buti/G.Vitali)</i>	7
1+16	Il Sole 24 Ore	26/02/2026	<i>QUEL LEGAME TRA ESSERE CONNESSI E SORVEGLIATI (P.Benanti)</i>	8
25	Il Sole 24 Ore	26/02/2026	<i>Nova 24 - L'AI non e' piu' solo tecnologia ma strategia di crescita (G.Rusconi)</i>	10
Rubrica Altre professioni				
35	Italia Oggi	26/02/2026	<i>Le docenze nei master danno crediti</i>	12
Rubrica Professionisti				
35	Italia Oggi	26/02/2026	<i>Primo traguardo a maggio per la riforma forense</i>	13



Appalti digitali, arrivano le linee guida: «Progetti tracciabili e più controlli»

Codice appalti

Busia (Anac): aumenta la sicurezza e si evitano infiltrazioni criminali

Riccardo Ferrazza
Flavia Landolfi

ROMA

Atteso da tempo il cantiere digitale entra finalmente in azione. Con il parere del Consiglio superiore dei lavori pubblici arrivato nei giorni scorsi il ministero delle Infrastrutture ha pubblicato sul proprio sito le "Linee guida per la gestione informativa digitale per le stazioni appaltanti e gli enti concedenti", elaborate dalla Commissione di monitoraggio Bim (Building information modeling). Un passaggio che chiude una fase di incertezza applicativa e mette nero su bianco come tradurre in pratica l'articolo 43 del nuovo Codice degli appalti e, dunque, l'applicazione e gestione dei metodi digitali per la progettazione e costruzione di nuove opere. Gli obiettivi dichiarati di questo strumento sono il «miglioramento della qualità e coerenza della progettazione», la «strutturazione e tracciabilità dei processi», l'accesso digitale per i controlli di legge ma anche la «continuità informativa lungo il ciclo di vita dell'opera» e «l'integrazione con le politiche europee in materia di digitalizzazione e sostenibilità». Un vero e proprio cantiere digitale obbligatorio dal 1° gennaio 2025 per le opere del valore di oltre 2 milioni di euro ma non superiori a 5,4 milioni. Sullo sfondo c'è la spinta del Pnr e la necessità di centrare la milestone legata proprio alla digitalizzazione degli appalti.

Alla redazione delle linee guida ha partecipato Anac, il cui presidente Giuseppe Busia sottolinea come «la gestione informativa digitale dei contratti attraverso la progettazione

Bim favorisce l'efficienza in tutto il ciclo di affidamento, consente di evitare costose varianti in corso d'opera e proietta i suoi benefici anche dopo che l'opera è stata costruita, nella sua manutenzione e gestione. Il suo utilizzo - aggiunge - è quindi una chiave essenziale per garantire efficienza, evitare sprechi, aumentare la sicurezza nei cantieri, oltre che per evitare infiltrazioni della criminalità».

Dal punto di vista delle imprese, il giudizio è favorevole. Ance parla di «un contributo utile per superare le criticità applicative», sottolineando come il testo arrivi «in una fase cruciale di attuazione del nuovo Codice dei contratti pubblici». Il nodo era soprattutto il regime transitorio per il quale le Linee Guida stabiliscono

Giudizio positivo di Ance: «Un contributo utile per superare le criticità applicative»

un calendario preciso e secondo i costruttori «evitando aggravii non proporzionati per le imprese». Un chiarimento che pesa, considerato il rischio di richieste retroattive o di revisioni forzate di progetti già impostati con modalità tradizionali.

Fuori dal Bim restano le manutenzioni straordinarie, gli edifici vincolati o operazioni in corso alla data del 31 dicembre 2024. Secondo Ance oltre la non retroattività le Linee guida sanciscono «l'assenza di obbligo di revisione dei progetti redatti con modalità tradizionali» e «l'obbligo di adeguamento della documentazione di gara nei casi in cui la fase esecutiva ricada nell'ambito di applicazione della Gestione informativa digitale». Insomma è anche un cambio di passo che viene accolto con favore dalle imprese che lo definiscono «un cambiamento di paradigma organizzativo, giuridico e culturale del settore delle costruzioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Opere prioritarie: 522 miliardi (+8%) ma un terzo è scoperto

Rapporto Camera-Cresme. Cresce il costo dei cantieri che devono misurarsi con un fabbisogno in parte senza coperture: mancano all'appello 170 miliardi. Bellicini: «Ripensare la programmazione»

Flavia Landolfi

ROMA

Il quadro è nitido e dipinge vette mai viste prima: il programma di opere strategiche in Italia ha raggiunto a novembre 2025 l'iperbolica cifra di 522 miliardi di valore, due terzi coperti da risorse. Una montagna di lavori che corre a molte velocità tra progettazione, cantieri e consegne. È il Rapporto annuale 2025 sullo stato di attuazione delle infrastrutture strategiche e prioritarie, realizzato dal Servizio studi della Camera dei deputati, insieme a Cresme e Anac e presentato ieri in commissione Ambiente di Montecitorio, a mettere in fila numeri e analisi.

In questo scenario mai così brillante inizia ad affacciarsi il tema delle disponibilità. Che il mercato sia vivace non è in discussione, anche grazie al Pnrr. Lo dicono i numeri quando nel 2002 contavano 23,5 miliardi tra bandi e aggiudicazioni di lavori per opere pubbliche. Nel 2023 sono esplose quasi a 90 miliardi e l'anno scorso hanno superato i 74. Ma è sul capitolo delle disponibilità che i dati iniziano a essere non trascurabili, dice il rapporto. Che conta coperture per 352 miliardi, il 67% del totale. All'appello mancano 170 miliardi, il 32,6 per cento. Non solo: nella rilevazione di agosto 2024 l'analisi individuava un costo di 483 miliardi, con un

aumento quindi di circa 38,6 miliardi (+8%) dovuto «all'avanzamento progettuale e all'aggiornamento dei quadri economici per adeguamenti tariffari connessi all'aumento dei prezzi».

«Inizia a farsi avanti un tema di programmazione - spiega Lorenzo Bellicini, direttore del Cresme - perché da qualche anno registriamo costantemente un aumento dei costi delle opere: questo ci porta a concludere che bisogna ripensare a come programmare i lavori e ai criteri con cui allochiamo le risorse». Mentre il presidente di Anac Giuseppe Busia solleva il tema dei molti commissariamenti e propone un «intervento normativo per prevedere una regolazione comune».

Ma tra le inefficienze c'è anche la questione dei tempi dei cantieri, ancora troppo lunghi. L'analisi delle dieci opere simbolo di maggiore complessità - infrastrutture commissariate o inserite nel Pnrr-Pnc per un valore complessivo di circa 57,5 miliardi tra cui la Salerno-Reggio e la Diga Foranea, per citarne solo due - restituisce plasticamente la durata dei cantieri con opere come la Orte-Falconara che scavallano i trent'anni (si veda il grafico in pagina). Il 54% dei costi di questo pacchetto è ancora ferma in fase di progettazione. Solo poco più di un terzo (il 36%) è in esecuzione. Una quota residuale pari al 2% risulta conclusa. Il dato diventa ancora

più evidente se si guarda alla composizione complessiva del programma: su 522 miliardi di opere strategiche e prioritarie, 189,5 miliardi (39%) sono ancora in progettazione. I lavori in corso valgono 174 miliardi (35%), quelli ultimati 75 (15%), 33 miliardi (7%) i cantieri da avviare, 20 miliardi (4%) in gara.

La geografia dei cantieri conferma che il baricentro resta spostato verso il Centro-Nord, dove si concentrano 252 miliardi di opere, pari al 48% del totale. Al Sud e nelle Isole il valore scende a 194 miliardi, il 37%.

Infine la distribuzione settoriale premia ancora le ferrovie: 231,8 miliardi, il 44,3% dell'intero programma. È il capitolo più pesante, però anche quello con la copertura più fragile: solo il 56,6% delle risorse risulta finanziato, 131 miliardi su oltre 230. Subito dopo arrivano strade e autostrade, con 171,3 miliardi, pari al 32,8% del totale. Qui la copertura è più solida, quasi il 70%, per 119,6 miliardi già disponibili. Metropolitane e tranvie valgono 61,4 miliardi, l'11,8% del programma. È il segmento con la tenuta finanziaria migliore: oltre l'83% coperto, 51,3 miliardi già assicurati. Il Ponte sullo Stretto si attesta a 13,5 miliardi, il 2,6% dell'intero pacchetto. Una quota contenuta in termini reali, ma che politicamente pesa molto di più.

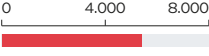




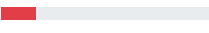


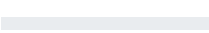

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Le dieci opere simbolo del Pnrr-Pnc

Stato realizzativo al 30 novembre 2025 delle 10 opere previste dall'Allegato IV. Importi in milioni di euro

OPERA / LOTTO	DISPONIBILITÀ	COSTO	FABBISOGNO	ANNO ULTIMAZIONE LAVORI AL 30/11/25	DURATA TOTALE ANNI
AV/AC Salerno - Reggio Calabria - Fase prioritaria	12.089	17.486		5.397	Oltre 2035 >15
Itinerario AV/AC Palermo-Catania-Messina	10.582	12.677		2.095	Oltre 2035 >33
Linea Roma-Pescara	1.058	8.498		7.440	Oltre 2035 >30
Accesso al Brennero - Potenziamento linea Fortezza-Verona	2.972	7.707		4.735	Oltre 2035 >31
Potenziamento e sviluppo direttrice Orte-Falconara	1.352	4.744		3.392	Oltre 2035 >33
Potenziamento con caratteristiche di AV della direttrice ferroviaria Battipaglia-Potenza-Metaponto-Taranto	396	1.716		1.320	Oltre 2035 >14
Lazio - Messa in sicurezza del sistema acquedottistico del Peschiera	2.054	2.054		0	2032 15
Porto di Genova - Diga Foranea di Genova	1.400	1.400		0	2028 10
Campania - Invaso di Campolattaro (BN) Realizzazione delle opere di derivazione della Diga di Campolattaro	741	741		0	2027 7
Porto di Trieste - Interventi di potenziamento delle infrastrutture del Porto di Trieste (progetto Adriagateway)	776	858		82	Oltre 2035 >15

Quasi 190 miliardi (39%) ancora in fase di progettazione
Ultimato il 15% delle opere

Fonte: Rapporto annuale Infrastrutture strategiche e prioritarie 2025 - Camera dei deputati, Cresme, Anac



Pnrr, al 30 giugno il termine dei lavori su periferie e scuole

La revisione. Inviata dal Governo a Bruxelles nuova proposta di rimodulazione tecnica: coinvolti i Piani per la qualità dell'abitare, l'edilizia scolastica e misure per il welfare

**Manuela Perrone
Gianni Trovati**

ROMA

Il Governo invia a Bruxelles una nuova proposta di revisione tecnica del Piano nazionale di ripresa e resilienza, e ne approfitta per ritoccare una serie di scadenze intermedie che rischiavano di diventare critiche: si tratta dei termini per completare gli investimenti nei Piani innovativi per la qualità dell'abitare (Pinqua), nelle nuove scuole e una serie di misure per il welfare. In questi settori, il termine per completare gli interventi passa dal 31 marzo al 30 giugno, allineandosi così alla data entro la quale è richiesta la rendicontazione.

Il nuovo documento con i ritocchi, ora all'esame della Commissione europea, serve come di prassi anche a spianare la strada verso il via libera alla nona rata, che il Governo ha chiesto a fine dicembre. Per completare l'esame necessario ad accendere il disco verde, atteso nelle prossime settimane, anche in questo caso si è dovuto provvedere ad affinare molti aspetti, in genere descrittivi degli interventi; ma l'occasione è stata sfruttata anche per fare chiarezza su un calendario che, in prossimità delle ultime curve del Pnrr, aveva iniziato ad agitare i soggetti attuatori, a partire dalle amministrazioni locali.

Per i Piani di riqualificazione delle periferie (2,8 miliardi il finanziamento del Next Generation Eu ai Pinqua) e per le nuove scuole (900 milioni) il programma prevede fin qui un doppio passaggio, con il completamento delle opere entro il 31 marzo e la ren-



ADOBESTOCK

dicontazione entro il 30 giugno. Questa scadenza intermedia, inizialmente pensata per blindare la conclusione dei lavori, è sempre stata considerata non decisiva a livello comunitario, tanto più che nella comunicazione del 4 giugno scorso l'esecutivo Ue aveva chiarito di accettare l'evidenza del raggiungimento di target fisici fino al 31 agosto. Nonostante questo, però, la meta di fine marzo era scritta negli impegni ufficiali, è stata ripresa nei contratti e nei documenti con le imprese esecutrici e, in molti casi, ha cominciato a sollevare incognite pesanti da parte di aziende e responsabili unici di progetto (Rup) sul rischio di perdere fondi. Tanto più che in gioco ci sono anche opere complesse, per le quali è tutto sommato fisiologico l'esigenza di slittare di qualche settimana.

I dettagli sulla rimodulazione emergeranno in via ufficiale dopo il via libera europeo. Ma la partita do-

Le risorse.

Per i progetti Pinqua (Programma innovativo nazionale per la qualità dell'abitare) il finanziamento del Next Generation Ue ammonta a 2,8 miliardi di euro

La richiesta: cancellare la scadenza intermedia del 31 marzo per completare gli interventi

rebbe coinvolgere anche tre filoni di investimenti nel welfare locale, nella Missione 5 Componente 2 intitolata alle infrastrutture sociali: si tratta, a quanto risulta al Sole 24 Ore, di interventi per il «sostegno alle persone vulnerabili», «percorsi di autonomia delle persone con disabilità» e «housing temporaneo stazioni di posta». Un insieme che vale poco meno di un miliardo di euro.

Non è questa, però, la revisione che rimette mano alla questione della concorrenza sul trasporto ferroviario interregionale su cui il Governo ha fatto dietrofront escludendo dal decreto Pnrr l'avvio della rolling stock company (Rosco) per gli acquisti di treni Intercity che era stato appena concordato con la Ue nella maxi rimodulazione di fine novembre. La retromarcia mette a rischio gli 1,2 miliardi collegati al raggiungimento di questo obiettivo. Almeno nei desideri del Governo italiano, una parte di queste somme potrebbe essere dirottata al finanziamento del Piano casa per cui è aperta la caccia grossa ai fondi, che finora non ha ottenuto i risultati sperati.

Per tradurre in pratica questa ipotesi, però, serve un lasciapassare europeo che fin qui non è stato nemmeno ancora richiesto e che appare al momento tutt'altro che scontato. Il lavoro continuerà comunque fino all'ultimo minuto utile prima della conclusione dei Pnrr, perché tutti anche a Bruxelles si aspettano, non solo dall'Italia, le proposte di riassetto complessivo per rimettere ordine definitivamente alla foresta di milestone e target.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'analisi

FINANZA E HI TECH PER TORNARE A CRESCERE

di **Marco Buti** e **Giampaolo Vitali**

La stagnazione prolungata della produzione industriale impone oggi un ripensamento profondo e non più rinviabile delle politiche pubbliche a livello regionale, nazionale e europeo. In questo contesto, la crisi del gruppo Stellantis non appare come un episodio isolato, bensì come la manifestazione più emblematica di un rischio sistemico: quello di una deindustrializzazione “assoluta”, che determina una erosione definitiva di competenze e capacità produttive che hanno costituito l'ossatura dell'economia italiana per oltre un secolo.

Il dibattito innescato dal “Manifesto” sulla reindustrializzazione della Toscana (Il Sole24Ore del 3 dicembre 2025), ha avuto il merito di riaccendere i riflettori sulle aree di più antica industrializzazione, come il Nord-Ovest. In quest'area, la manifattura continua a essere il motore del valore aggiunto locale, anche se l'evoluzione degli ultimi tre decenni è impietosa: a Torino, l'occupazione industriale è calata del 40%, con una traiettoria di declino che mette a rischio le prospettive future. Questo smottamento ha colpito i pilastri su cui si era fondata la prosperità del territorio: il settore automotive - che con le economie distrettuali attraeva investimenti e imprese estere - e le imprese di grandi dimensioni, che garantivano efficienza grazie alle economie di scala. Negli ultimi anni, questa parabola discendente si è accentuata, trasformando i vecchi punti di forza in evidenti elementi di fragilità.

Le aree industriali, come

Torino, oggi si trovano a un bivio, sospese tra tre processi evolutivi che convivono in modo spesso contraddittorio. Il primo processo è la terziarizzazione dell'economia, che sposta il baricentro delle attività dal manifatturiero ai servizi per le imprese, con molti addetti che continuano a lavorare per l'industria pur essendo inquadrati in aziende di servizi. L'evoluzione garantisce maggiore efficienza all'apparato industriale, riducendone i costi fissi e rendendolo più agile. La spinta verso la riclassificazione delle attività è oggi alimentata anche da fattori esterni, come la necessità di minimizzare gli effetti dei dazi dell'amministrazione Trump, che colpiscono più duramente le merci fisiche rispetto ai flussi di servizi e conoscenza. Il secondo processo è la mancata riconversione delle attività tradizionali che non riescono a reggere l'urto della globalizzazione e del

cambiamento tecnologico. Questa deindustrializzazione genera declino economico e fragilità del tessuto sociale, con la perdita di identità lavorative storiche che non trovano uno sbocco nel nuovo mercato del lavoro. Il terzo processo rappresenta invece l'elemento di speranza: la nascita di una nuova manifattura ad alta tecnologia che si sostituisce gradualmente all'industria tradizionale. L'esistenza di questo fermento è confermata dall'uso delle tecnologie di Industria 4.0, dalla presenza di start-up innovative, dai brevetti e dagli addetti nei centri di ricerca. È una metamorfosi che richiede

mansioni complesse e un livello di istruzione elevato. Esempi di successo esistono, anche se rimangono sporadici.

La politica industriale dovrebbe governare simultaneamente queste tre dinamiche, favorendo una traslazione verso l'alto della funzione di produzione. Non si tratta di invocare una reindustrializzazione nostalgica, quanto di promuovere produzioni “geneticamente modificate” dall'uso pervasivo delle tecnologie digitali. Parliamo di una strategia post-industriale che integri manifattura e servizi avanzati, superando i limiti dei precedenti strumenti pubblici. I parchi scientifici, i centri servizi e gli incubatori di start up hanno raramente prodotto i risultati sperati per la carenza dei fattori produttivi abilitanti, quali capitale umano e finanza per l'impresa.

Per riscoprire le “virtù politecniche” del modello piemontese, elevato a quintessenza del sistema industriale italiano, occorre quindi puntare sul capitale umano, sull'intelligenza artificiale, sull'irrobustimento delle locali catene del valore e su una finanza d'impresa capace di scommettere sul lungo periodo. Come proposto dal Manifesto, ci vuole un nuovo partenariato per la crescita sostenibile fra istituzioni, attori sociali, centri di eccellenza, imprenditori alla frontiera dell'innovazione. Essenziale è il coordinamento verticale fra dimensione regionale, nazionale e europea per riempire la “matrice obiettivi-strumenti” della nuova politica industriale. Solo così la metamorfosi dell'economia piemontese e di quella del Nord-Ovest potrà dirsi veramente avviata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Queste tematiche saranno al centro del dibattito che si terrà domani, 27 febbraio alle 18, alla Fondazione Collegio Carlo Alberto di Torino



Padre Paolo Benanti.
Docente
Luiss

ETICA DI FRONTIERA

**QUEL LEGAME
TRA ESSERE
CONNESSI
E SORVEGLIATI**

di **Paolo Benanti** — a pag. 16

Sorveglianza digitale: la trappola che ridefinisce libertà e privacy

Etica di frontiera

Paolo Benanti



Nel panorama contemporaneo, l'idea di connettività è stata a lungo venduta come il vessillo dell'emancipazione democratica e dell'efficienza globale. Tuttavia, osservando le dinamiche che governano le infrastrutture digitali odierne, emerge una verità più inquietante: il legame tra l'essere connessi e l'essere sorvegliati non è un effetto collaterale accidentale, bensì una caratteristica strutturale del sistema. Il dibattito attuale sollevato recentemente dalle analisi di Nathan Gardels su Noema Magazine ci costringe a confrontarci con una frontiera etica dove la tecnologia non è più un semplice strumento, ma un ambiente di monitoraggio totale. Questa evoluzione delinea la transizione verso quello che potremmo definire lo Stato di monitoraggio, un'entità che fonde la capacità tecnica di aggregazione dei dati con la volontà politica di controllo sociale. Spesso le tecnologie di sorveglianza più invasive vengono introdotte sotto l'egida dell'emergenza o della sicurezza pubblica: si pensi ai sistemi di tracciamento dei contatti implementati durante la pandemia di Covid-19 in Cina o alle recenti strategie di repressione dell'immigrazione negli Stati Uniti. Inizialmente, queste misure vengono giustificate come soluzioni necessarie a problemi specifici e urgenti. Tuttavia, una volta che l'infrastruttura è stata stesa e che la popolazione ha interiorizzato la presenza di certi dispositivi di controllo, il perimetro del loro utilizzo tende inesorabilmente a espandersi. Questa deriva solleva interrogativi profondi sulla natura del consenso e sulla trasparenza delle istituzioni. La frontiera etica si sposta dunque dal semplice diritto alla privacy verso una questione di sovranità: chi possiede la narrazione dei nostri movimenti e delle nostre intenzioni? Se ogni nostra azione genera una traccia che può essere utilizzata contro di noi in un contesto futuro non ancora definito, la nostra libertà d'azione ne risulta



inevitabilmente paralizzata.

Un elemento cruciale in questo scenario è il ruolo delle aziende tecnologiche private che operano nell'ombra: realtà come Palantir Technologies o Clearview Ai rappresentano il braccio operativo di questo Stato di monitoraggio. Queste società lavorano per collegare i dati dei social media e le attività online con i database governativi e commerciali, permettendo una localizzazione in tempo reale e una profilazione predittiva che un tempo apparteneva solo alla fantascienza. La distinzione tra sfera pubblica e sfera privata si dissolve, creando un ecosistema dove l'autorità può scrutare ogni angolo della vita civile senza incontrare i tradizionali limiti legali o morali. L'analisi di questa realtà non può prescindere da una critica alla neutralità tecnologica. È ingenuo pensare che le infrastrutture possano rimanere silenziose o passive. Al contrario, l'architettura della connettività moderna è disegnata per estrarre valore e informazioni. L'ia applicata a fini politici trasforma il gioco in modo radicale, portando la sorveglianza a uno stadio embrionale di controllo capillare. Il rischio non è solo la perdita di riservatezza, ma la trasformazione della democrazia in una forma di gestione tecnocratica del comportamento umano. In un mondo dove la connettività è onnipresente, l'invisibilità diventa un lusso per pochi o una colpa per molti. Dobbiamo interrogarci su quali siano i costi di lungo termine di questa integrazione totale. Se la sorveglianza diventa il prezzo inevitabile della partecipazione alla vita moderna, assistiamo a una sorta di contratto sociale coercitivo. La partecipazione alla rete non è più una scelta libera se la mancanza di connettività equivale all'esclusione sociale, economica e culturale. Eppure, accettare la connessione significa accettare di essere mappati. Emerge quindi una necessità di ridefinire i diritti umani in un'era di visibilità radicale. Guardando alle esperienze internazionali, si nota come lo Stato di monitoraggio non sia una prerogativa di regimi autoritari, ma una tentazione costante anche per le democrazie liberali. L'uso della tecnologia per fini di controllo politico negli Stati Uniti dimostra che la missione della sorveglianza è destinata a insinuarsi nella vita politica anche laddove i diritti civili sono teoricamente garantiti. La tecnologia agisce come un catalizzatore che accelera l'erosione delle tutele giuridiche, rendendo obsoleti i meccanismi di controllo tradizionali. Quando l'informazione è liquida e onnipresente, le barriere burocratiche che un tempo proteggevano il cittadino dall'occhio del potere diventano fragili e permeabili. Siamo di fronte a un bivio: possiamo continuare a perseguire una connettività cieca, ignorando le strutture di sorveglianza che ne costituiscono lo scheletro, oppure possiamo iniziare a progettare forme di connessione che siano intrinsecamente resistenti alla cattura dei dati. La frontiera è ora: dove c'è connettività, c'è sorveglianza, e solo attraverso una consapevolezza critica e una resistenza politica attiva potremo sperare di scindere questi due termini, salvaguardando il futuro della nostra libertà collettiva in un mondo sempre più interconnesso. L'etica di frontiera ci sfida a non essere meri utenti passivi di una rete che ci osserva, ma architetti di uno spazio digitale dove la dignità dell'individuo non sia sacrificata sull'altare della visibilità totale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



L'AI non è più solo tecnologia ma strategia di crescita

Aziende. Un'indagine McKinsey rivela che per il 50% delle imprese l'intelligenza artificiale è una priorità di investimento nei prossimi due anni

Gianni Rusconi

L'intelligenza artificiale è divenuta l'asse portante della strategia di crescita aziendale: è un messaggio "forte" quello che arriva dalla ricerca "Global Tech Agenda 2026" di McKinsey & Company, condotta su oltre 600 Chief Information Officer e leader tecnologici e alquanto indicativa di un cambio di paradigma netto. Per il 50% delle imprese oggetto in indagine, percentuale che sale al 54% tra le aziende più performanti, l'AI è infatti la priorità di investimento nei prossimi due anni davanti a cybersecurity e modernizzazione infrastrutturale. Un'accelerata significativa, insomma, che si riflette anche nel riposizionamento del ruolo del Cio, sempre più attivo e partecipe nella definizione della strategia aziendale (il 64% delle aziende top performer lo considera fortemente coinvolto). «I

Cio di successo – conferma in proposito Giulio Romanelli, senior partner di McKinsey – non sono più soltanto gestori dell'it, ma veri e propri architetti capaci di integrare intelligenza artificiale e dati nei processi decisionali per generare valore concreto e misurabile. Questa tendenza globale è evidente anche nel mercato italiano, dove le imprese registrano una crescente domanda di competenze

digitali avanzate, l'esigenza di investire in tecnologie innovative e la necessità di adottare modelli organizzativi più agili».

Lo studio parla esplicitamente di "rewiring". Non un semplice aggiornamento della dotazione di risorse informatiche quindi, ma una vera e propria riscrittura dell'architettura di processo attorno a dati e AI. Le aziende leader stanno progressivamente adottando modelli operativi che seguono una logica "prodotto" e "piattaforma", secondo la quale

l'erogazione di tecnologia è allineata alla strategia di business per creare uno strato unificato di informazioni, tool di intelligenza artificiale e sistemi decisionali che governa processi e workflow. Quasi un'organizzazione "top performer" su dieci, secondo il rapporto, ha già adottato pienamente questi modelli e si tratta di una quota più che quadrupla rispetto alle altre organizzazioni. Il risultato di questo approccio? Maggiore velocità di *execution* e un Roi più elevato sugli investimenti tecnologici. A proposito di questi ultimi: la metà dei CIO prevede di aumentare nel 2026 il budget It di oltre il 4% rispetto al 2025 mentre arriva al 28% la quota di aziende performanti che punta a incrementi superiori al 10 per cento. Il filo logico che guida la spesa in innovazione, come rileva McKinsey,

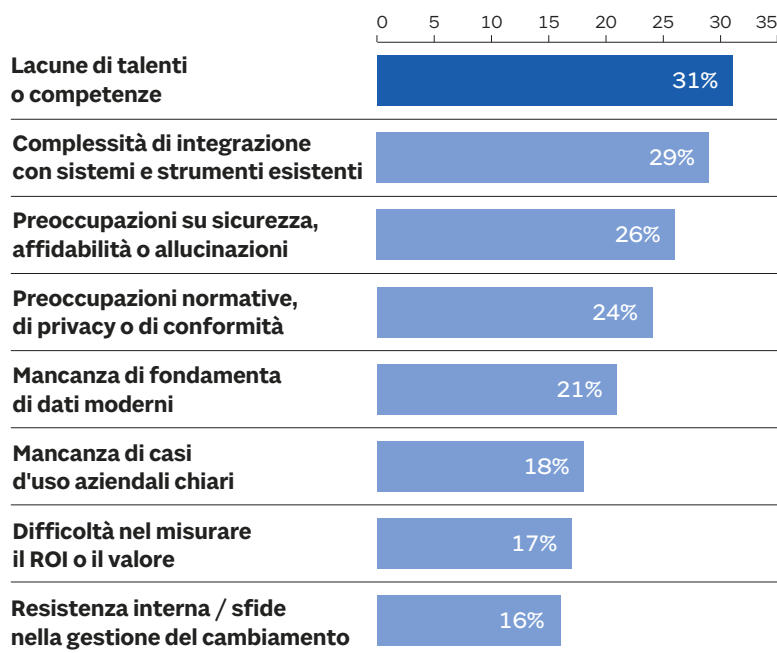
sta spostando il focus dall'efficienza alla velocità organizzativa: modernizzare l'infrastruttura, in altre parole, non basta più, perché la tecnologia (e l'AI in modo particolare) deve rendere più rapido il modo in cui l'impresa decide, produce ed evolve. «Il contesto italiano – osserva ancora Romanelli – è caratterizzato da una forte presenza di Pmi con livelli di digitalizzazione eterogenei e deve confrontarsi con la necessità di accelerare il proprio percorso di trasformazione rispetto a mercati più maturi e l'opportunità di compiere un salto di qualità nella digitalizzazione e nella competitività».

La faccia più dirompente di questa nuova architettura di crescita è senza dubbio l'AI agentica, risorsa sulla quale le aziende più virtuose stanno investendo massicciamente per renderla scalabile. Le difficoltà legate alla sua implementazione, come si legge nel rapporto McKinsey, però non mancano: un quarto dei Cio top performer ammette di non disporre ancora delle basi dati necessarie per adottarla in modo sicuro e affidabile mentre quasi un terzo dell'intero campione segnala mancanze in fatto di competenze tecnologiche dedicate, oltre a complessità varie in termini di integrazione nei sistemi informativi esistenti. Il vero nodo, osservano gli esperti, si palesa soprattutto quando si tratta di insegnare alle persone dell'azienda a usare in modo adeguato gli agenti intelligenti e di motivarli all'impiego di questi strumenti nei processi quotidiani. Il 24% dei top performer, non a caso, indica il *change management* come sfida chiave per scalare l'AI dentro le organizzazioni. Ed è per questo motivo, infine, che le imprese più avanzate stanno agendo simultaneamente su tre diverse leve – *insourcing*, *reskilling* e assunzioni mirate – per superare questo ostacolo: quasi la metà dei top performer prevede di riportare in-house competenze tech strategiche entro i prossimi due anni e un'altra metà pensa di investire nella riqualificazione della forza lavoro interna, riducendo la dipendenza strutturale dall'*outsourcing* che ancora caratterizza molte realtà meno mature.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I talenti e le competenze

Sfide riportate nell'adozione dell'IA agentica. % dei rispondenti



Fonte: McKinsey Global Survey sulla tecnologia, 29 sett. - 10 nov. 2025
 (n = 632 partecipanti C-suite o IT)



Romanelli: «I Cio non sono più soltanto gestori dell'AI ma architetti che la integrano nei processi»

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



DAL CNDCEC *Le docenze nei master danno crediti*

Il riconoscimento dei crediti formativi per l'attività di docenza svolta da un commercialista vale anche per coloro che insegnano nei master; quindi, non solo per chi è docente in corsi universitari. È quanto chiarito dal Consiglio nazionale dei commercialisti nel Pronto ordini 110/2025. Il quesito, avanzato dall'ordine di Frosinone, verteva sulla possibilità di riconoscere i crediti formativi professionali ad un iscritto per l'attività di docenza svolta nell'ambito di un master universitario; veniva richiesto di chiarire se la previsione di cui all'art. 16, lettera e) del regolamento sulla formazione della categoria (Fpc) sia applicabile esclusivamente ai docenti dei corsi universitari o anche a coloro che insegnano nei master. L'articolo, ricordato dal Cndcec, attribuisce crediti per le «docenze presso università nelle materie comprese nell'elenco delle materie oggetto delle attività formative». Di conseguenza, si legge nel pronto ordini, non prevedendo la disposizione alcuna limitazione del concetto di docenza, la disposizione trova applicazione anche per le docenze svolte nell'ambito di master universitari, purché siano organizzati da atenei riconosciuti.

© Riproduzione riservata

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT0010



Primo traguardo a maggio per la riforma forense

Approdo «a scoppio ritardato» in aula alla Camera per la riforma della professione forense (2629): il provvedimento di aggiornamento delle regole dell'Avvocatura, «in stand by» dalla seconda metà di gennaio, e su cui due giorni fa in commissione Giustizia ci sono stati i primi voti sugli emendamenti, infatti, è atteso a maggio. E, invece, il testo sui profili sanitari (2700) è calendarizzato in aprile per l'assemblea di Montecitorio, mentre in quella di palazzo Madama, nello stesso mese, è previsto che arrivi il «restyling» degli ordinamenti di 15 categorie (1663). Quanto, poi, alla revisione della professione dei dottori commercialisti ed esperti contabili, a quanto si apprende da fonti parlamentari, ammontano a circa 50 le proposte di modifica depositate nella II commissione della Camera (il termine è scaduto ieri alle 13), delle quali una ventina presentate da esponenti della maggioranza di centrodestra; per l'esame delle iniziative correttive, spiega a ItaliaOggi uno dei relatori, il deputato di FdI Alessandro Palombi, «ci prenderemo il giusto tempo», anche perché il provvedimento non è fra quelli su cui dovrà pronunciarsi l'aula almeno fino a maggio. E, poi, aggiunge, «la commissione è già abbastanza ingolfata, in questo periodo».

Come accennato, il percorso di riorganizzazione delle regole dei legali appare (ancora) accidentato: nel tardo pomeriggio di due giorni fa sono stati votati e respinti tre emendamenti delle opposizioni. La (breve) ripresa dei lavori è stata subito messa in evidenza dagli esponenti della Lega in commissione Giustizia che, in una nota, hanno sottolineato l'esigenza di andare avanti, stando «al fianco degli avvocati per una riforma seria ed equilibrata». All'inizio di febbraio da un vertice di maggioranza era trapeolato l'appello del Guardasigilli Carlo Nordio per velocizzare l'esame, affinché il testo potesse sbarcare in aula prima del referendum del 22 e 23 marzo, consultazione che vede gli avvocati schierati per il «sì». Una strada, però, oramai impraticabile (si veda ItaliaOggi del 5 e 19 febbraio).

Simona D'Alessio

© Riproduzione riservata

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT0010