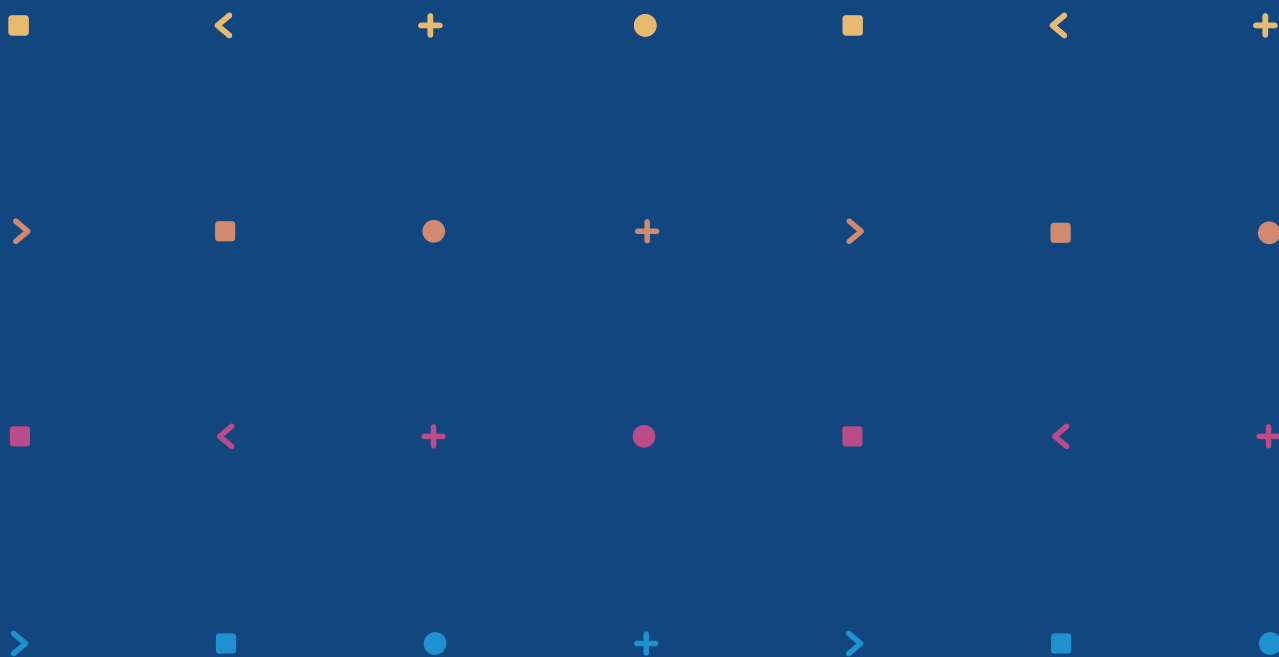


Il Libro Verde delle Professioni

*Le sfide del futuro per Dottori Commercialisti e
Consulenti del Lavoro*

(9 maggio 2023)



HANNO CONTRIBUITO ALLA STESURA DEL LIBRO VERDE

Elbano De Nuccio	Presidente del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili
Fabrizio Bontempo	Presidente dell'Associazione Nazionale Giovani Consulenti del Lavoro
Giovanni Battista Cali	Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma
Marcella Caradonna	Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano
Potito di Nunzio	Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano
Giuseppe Bernoni	Chairman, Bernoni Grant Thornton
Giorgio Berta	Studio Berta, Nembrini, Colombini e Associati (Best in class 2022)
Robert Braga	Presidente della Commissione Intelligenza Artificiale e Bilanci dell'ODCEC
Stefano Dovier	Studio Dovier & Associati (Best in class 2022)
Giampiero Guarnerio	Studio Rödl & Partner (Best in class 2022)
Marco Natali	Presidente, Fondoprofessioni
Giorgia Salardi	Studio Salardi
Carmine Scoglio	Vicepresidente di ANDAF

INDICE

Premessa	3
Obiettivi del Libro Verde delle Professioni	4
Priorità e <i>trend</i> evolutivi delle professioni del futuro	5
1. <i>Il supporto delle professioni alla rete di PMI in Italia</i>	5
2. <i>L'evoluzione attesa delle professioni e la trasformazione del lavoro di studio</i>	5
3. <i>Gli strumenti, le competenze e il mindset per orientare e preparare le professioni al futuro</i>	6
4. <i>Il ruolo che riveste la tecnologia, la digitalizzazione e i dati al servizio delle professioni</i>	7
5. <i>Il valore aggiunto della sostenibilità: dai criteri ESG e principi contabili alle applicazioni pratiche</i>	9
Il ruolo delle istituzioni: PNRR e Riforma Fiscale quali fattori abilitanti del cambiamento	11

Premessa

In questi anni, il mondo delle Professioni sta attraversando un percorso di trasformazione significativo, che investe diversi ambiti della loro attività: a partire dal *mindset* per affrontare i cambiamenti e dalle competenze necessarie per supportare i propri clienti (principalmente liberi professionisti, microimprese e PMI), per arrivare ai nuovi strumenti forniti dalla digitalizzazione e alle sfide poste dalla necessità di conformità ai criteri di sostenibilità.

Un cambiamento tecnico e culturale che non riguarda solamente il nostro Paese, ma che sta investendo il panorama delle Professioni **a livello globale**, con declinazioni anche molto disparate nei differenti Paesi, con particolare riferimento alle strategie per affrontare questo cambiamento, ma tutte accumulate da alcuni *driver* fondamentali, come il digitale e la sostenibilità.

Questo percorso presenta e continuerà a presentare alcuni ostacoli da superare, oltre a significative opportunità. Le Professioni possono però contare su un punto di forza fondamentale: il saldo **rapporto di fiducia con i propri clienti**. Un legame dal quale partire e sul quale poter costruire una nuova visione delle Professioni, che sia in grado di governare le trasformazioni necessarie.

Un secondo strumento e al contempo punto di forza per poter governare la transizione verso il futuro è la **sinergia tra le Professioni**. È imprescindibile, sia all'interno delle singole Professioni che tra i diversi ordini, costruire un dialogo duraturo e proficuo per comprendere insieme quale direzione prendere, condividere *best practices*, affrontare le difficoltà e produrre soluzioni congiunte.

Infine, è innegabile affermare che il futuro appartiene ai **giovani**. Dal momento in cui i giovani professionisti e i nuovi studi professionali vedranno connaturate certe competenze, in particolare in ambito digitale, sarà loro compito non solo trainare il cambiamento, ma anche essere alleati per gli studi di più antica generazione nel guardare insieme al futuro.

Il “Libro Verde delle Professioni” nasce quindi dal desiderio di far luce sulle principali tendenze evolutive delle professioni nel contesto attuale, ed è stato elaborato a valle di un confronto in incontri ristretti tra i principali stakeholder del mondo delle professioni e le principali istituzioni. Tra questi, vi è il contributo degli Ordini nazionali di Commercialisti e Consulenti del lavoro, delle rispettive Associazioni giovanili, di alcuni Ordini locali, dei vertici dell'ANDAF, di alcuni studi di eccellenza selezionati da Forbes in collaborazione con TeamSystem e Euroconference e di altri esponenti di spicco riconosciuti nel mondo delle Professioni.

Nota metodologica: *i dati citati nel presente documento sono tratti dalla survey realizzata da The European House – Ambrosetti nel 2022 presso un campione di 450 studi professionali di commercialisti e consulenti del lavoro, rappresentativo della realtà dei professionisti in Italia. I risultati completi della survey sono contenuti nel Position Paper di The European House – Ambrosetti “L’evoluzione del ruolo di commercialisti e consulenti del lavoro nel processo di digitalizzazione del Paese”, 2022.*

“I Dottori Commercialisti, da sempre al fianco del sistema produttivo italiano, hanno contribuito all’innovazione del Paese e, in particolare, della Pubblica Amministrazione, concorrendo alla nascita della fatturazione elettronica, del c.d. “730 precompilato” e di tutto il sistema del Fisco Online. Questa vicinanza si conferma ancora oggi nell’affiancare il legislatore lungo il percorso che porterà alla Riforma Fiscale.”

Elbano De Nuccio

Presidente dell’Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili

Obiettivi del Libro Verde delle Professioni

- Contribuire a tracciare le linee di sviluppo delle libere professioni, alla luce dei cambiamenti e dell’innovazione nel mondo del business e nella società.
- Far emergere raccomandazioni che guidino l’operato degli studi professionali, in linea con le trasformazioni in atto.
- Avanzare delle proposte di intervento rivolte alle istituzioni regolatorie e di governo volte a rispondere alle istanze dei professionisti e dei loro clienti.

Priorità e *trend* evolutivi delle professioni del futuro

1. IL SUPPORTO DELLE PROFESSIONI ALLA RETE DI PMI IN ITALIA

C'è una grande opportunità per i professionisti di oggi e del domani: essere protagonisti del rilancio del nostro sistema d'impresa, in quanto accompagnatori delle tante e diverse realtà imprenditoriali nel loro percorso di competitività. Le professioni sono a tutti gli effetti business partner strategici delle imprese, sviluppando nuove mansioni e competenze.

Il supporto al sistema delle imprese richiede una **differenziazione metodologica** a seconda delle dimensioni, della struttura, della localizzazione, del business model e delle necessità della singola realtà.

Le micro-imprese (tra 1 e 5 dipendenti) delegano ai professionisti di loro riferimento un gran numero di mansioni: dal reclutamento, all'assunzione, alla formazione del personale, all'amministrazione nel suo complesso. Il rapporto professionale è dunque inquadrato in uno schema definito, i cui margini di evoluzione sono ridotti e legati a cambiamenti negli adempimenti in capo ai professionisti.

Le PMI saranno invece protagoniste di una profonda "rivoluzione", che è parzialmente già in atto. Per i professionisti sarà fondamentale cogliere le opportunità ed entrare in **partnership** con i propri clienti, per rendersi sempre più conformi alle loro necessità. Con riferimento a ciò, il **47%** degli Studi di grande dimensione e il **26%** degli Studi di piccola dimensione si ritiene «pronto» ad affrontare le sfide evolutive in corso nel settore dei professionisti.

Occorre ripensare il legame professionale in un'ottica di co-organizzazione dell'attività imprenditoriale. Di conseguenza, un *change management* da parte delle Professioni diventa imperativo per poter proseguire e potenziare la collaborazione con le imprese.

Essere business partner di un'azienda, per quanto possa comportare profonde trasformazioni per uno studio professionale e numerose sfide organizzative, si presenta come un'opportunità per cementarne ancor più il legame di fiducia: si va al di là della fidelizzazione del cliente, per arrivare fino alla costruzione di un **rapporto di collaborazione professionale** dal quale non si può prescindere.

In questo modo, le Professioni diventano a tutti gli effetti protagonisti fondamentali dello sviluppo competitivo del sistema delle PMI del nostro Paese dovendo, da un lato, rispondere alle rinnovate esigenze e, dall'altro lato, adottando un ruolo proattivo nei confronti del cambiamento, non limitandosi a una difesa delle posizioni o a un atteggiamento reattivo.

2. L'EVOLUZIONE ATTESA DELLE PROFESSIONI E LA TRASFORMAZIONE DEL LAVORO DI STUDIO

Nel prossimo quinquennio gli studi professionali avranno l'opportunità di ampliare la gamma di mansioni svolte finora e ricoprire ruoli più estesi e articolati (in particolare nell'area finanziaria e di gestione delle risorse umane) per le aziende clienti, che potranno così avvalersi di un supporto esterno qualificato, ogniqualvolta queste figure non siano previste internamente – come spesso accade nelle PMI.

Questa evoluzione da parte delle Professioni è necessaria, oltre che inevitabile: alcuni studi hanno già intrapreso questo percorso di evoluzione, altri lo devono iniziare e altri ancora, di recente nascita e spesso guidati da giovani, fin dal primo giorno hanno impostato il loro sviluppo secondo criteri nuovi.

I ruoli svolti dai professionisti aumenteranno, l'ambito di intervento si amplierà e si occuperanno di mansioni nuove: alcuni adempimenti dalle caratteristiche più basilari verranno efficientati grazie al ricorso agli strumenti digitali, permettendo di liberare risorse, in termini di tempo e personale, che potranno essere destinate ad attività a maggiore valore aggiunto.

Questa evoluzione dovrà essere certamente accompagnata da un *driver* fondamentale: il **mutuo apprendimento**. Questo si declina in due filoni: da un lato, gli studi dovranno analizzare e fare tesoro di altre esperienze attorno a loro, in Italia ma anche all'estero, per apprendere *best practices* e modelli di successo. Dall'altro lato, dovranno lasciarsi "contaminare" sempre più anche da mondi originariamente non connessi alle professioni quali, ad esempio, quelli legati alla sicurezza informatica, alla protezione dei dati e dell'ambiente.

Infine, la trasformazione digitale consente di avvalersi di nuovi strumenti che accrescono l'efficienza e offre l'opportunità di intraprendere percorsi di formazione continua e aggiornamento, imprescindibili in un contesto di cambiamento rapido e continuo. La **tecnologia** e la **digitalizzazione** sono sempre più **strumenti e alleati** degli studi professionali. Il **41%** degli Studi ritiene che la digitalizzazione possa portare ad una evoluzione del ruolo del professionista a **business partner** e i grandi Studi (quelli con un fatturato superiore a un milione di euro) si definiscono i **più «pronti» ad intraprendere questi processi evolutivi** (il **47%** contro il **26%** degli Studi che hanno un fatturato inferiore a 250 mila euro).

3. GLI STRUMENTI, LE COMPETENZE E IL *MINDSET* PER ORIENTARE E PREPARARE LE PROFESSIONI AL FUTURO

Alla luce della trasformazione digitale in atto, anche per i professionisti saranno necessarie nuove competenze. Mentre per i giovani nativi digitali sarà immediato dirigersi verso una nuova interpretazione della loro professione, per gli altri sarà necessario avvalersi di nuove figure professionali e/o di un'attività di formazione per rimanere competitivi.

Da questa premessa, discende nuovamente la necessità di dotarsi di un modello organizzativo che sia nuovo laddove non esistente, o rinnovato dove non più efficace. È il **mindset** degli studi che è al centro dell'attenzione: il mondo del lavoro è cambiato profondamente negli ultimi anni, per la presenza delle nuove tecnologie (un processo di lungo corso in atto da tempo) e, da l'ultimo, per l'impatto della pandemia Covid-19 che, da "evento *trigger*", ha stimolato e accelerato cambiamenti che erano già all'orizzonte.

Si tratta della **sfida dell'organizzazione**, perché impatta numerosi aspetti del lavoro di studio. Prima di tutto, si tratta di avviare (laddove assente) o migliorare un attento controllo di gestione interno, per poter rendere maggiormente efficienti i flussi di lavoro. In aggiunta, occorre prevedere una più attenta gestione delle risorse umane, secondo nuovi standard che stanno emergendo sempre di più:

- Tutela dello *smartworking*, che non può essere escluso come opportunità per i dipendenti e, in generale, la tutela di tutto ciò che è collegato ad un sano *work-life balance*;

- Tutela della genitorialità;
- Percorsi di formazione continua per i dipendenti, che permettano di mantenere un livello sempre alto di rendimento e diano nuove motivazioni a chi li frequenta;
- Moderni strumenti per attrarre talenti, sia per le mansioni tradizionali, sia per le nuove professionalità necessarie;
- Iniziative per assicurarsi di avere un *team* di dipendenti sempre motivato e intenzionato a proseguire nel proprio percorso professionale all'interno dello studio;
- Una *leadership* riconosciuta e riconoscibile da parte del titolare dello studio, che permetta la crescita dello studio stesso e al contempo la tutela dei propri dipendenti.

Infine, affrontare la sfida dell'organizzazione significa trovare un **nuovo modello di business**. I piccoli studi potranno restare sul mercato solamente facendo rete con altre realtà simili, mettendo a fattor comune le risorse e aumentando l'efficienza complessiva del sistema, oltre a dover avviare un percorso per superare il classico modello "famigliare" in cui tutti i ruoli vengono ricoperti da un limitato numero di membri della famiglia. Gli studi più grandi, invece, avranno l'opportunità di specializzarsi internamente con nuove mansioni, anche con un elevato livello di complessità: questo sarà possibile avvalendosi di nuove figure professionali, anche di tenore molto diverso da quelle che tradizionalmente si potevano trovare in uno studio, quali ad esempio *data scientists*, esperti di *e-commerce*, di identità digitale, *Data Protection Officer*, ecc.

Tutto questo con l'attenzione al fattore più importante: la **gestione del cambiamento**, per evitare che certe trasformazioni avvengano in modo troppo repentino, non vengano comprese, accettate e interiorizzate; per evitare che un percorso volto al miglioramento finisca per portare invece al fallimento.

Un ultimo strumento, che qualche studio ha anche reso centrale nel proprio sviluppo professionale, è la **comunicazione**. In questo senso, non si intende solamente la possibilità di strutturare dei percorsi di *marketing* per promuovere il proprio studio, ma anche di stimolare una comunicazione in generale diversa e maggiormente positiva dei confronti delle Professioni, che negli ultimi anni troppo spesso, da parte dell'opinione pubblica, hanno subito campagne di diffamazione, legate in particolare al tema dell'evasione fiscale. Avere un'immagine rinnovata delle Professioni è certamente requisito per uno sviluppo strutturato e sostenibile.

4. IL RUOLO CHE RIVESTE LA TECNOLOGIA, LA DIGITALIZZAZIONE E I DATI AL SERVIZIO DELLE PROFESSIONI

La digitalizzazione non rappresenta un obiettivo da perseguire, ma uno strumento, se non addirittura il contesto imprescindibile all'interno del quale operare per sviluppare il proprio business e far crescere la competitività di imprese e professionisti. Il potere trasformativo della tecnologia richiede lo sviluppo di nuove competenze e nuove figure professionali all'interno degli studi.

Lo spirito guida deve essere quello di fare cose nuove con strumenti nuovi e non semplicemente fare le "solite cose" ma con il computer!

C'è un presupposto fondamentale dal quale è necessario partire per parlare di tecnologia e di digitale, sia per le imprese che per gli studi professionali: il digitale non può essere visto come un *competitor*, ma al contrario come un'opportunità, che permette di **abilitare nuovi ambiti di business**, se opportunamente colto ed indirizzato ai bisogni, alle specificità e alla valorizzazione dell'esperienza del professionista. La *survey* ha rilevato

che, a livello aggregato, la digitalizzazione ha permesso di ottenere benefici soprattutto in termini di formazione (evidenziati dal 52% del campione), tempo di lavoro (49%) e scambio dati (48%), mentre - segmentando le risposte in base alla dimensione degli Studi - il 10% dei grandi Studi (contro l'1% degli studi di piccola dimensione) hanno evidenziato anche **benefici trasformativi sulle attività ad alto valore aggiunto**, con effetti anche sull'**incremento dei volumi di business**.

Il digitale permette e sempre più permetterà di **liberare tempo e risorse**, dal momento che è possibile fare leva su soluzioni tecnologiche per lo svolgimento delle attività a minore valore aggiunto, permettendo di dedicarsi ad attività più profittevoli, molte delle quali rese possibili proprio dal digitale stesso. Parliamo, ad esempio, delle frontiere che si aprono per molte imprese grazie all'*e-commerce*. Un tema che a sua volta, come anche la gestione delle start-up o le pratiche connesse alla gestione della privacy, richiedono lo sviluppo di nuove e specifiche competenze anche per il professionista. Trasformazione digitale significa anche ampliare la platea di possibili clienti e raggiungere nuovi mercati, dato che permette di valicare con più facilità distanze e frontiere.

In questo contesto, grande impulso sta avendo il concetto di **Intelligenza Artificiale**, che trova applicazione in molti campi. A volte guardata con sospetto e giudicata una minaccia per il lavoro dell'uomo, è in realtà (solo) una delle componenti fondamentali della trasformazione digitale delle imprese, il cui ultimo e più importante elemento è e rimane l'insostituibile fattore umano. Non c'è tensione fra l'Intelligenza Artificiale e la componente umana; anzi, si compenetrano ed integrano, valorizzandosi l'un l'altra.

Ovviamente, questa transizione non può essere né facile né immediata: è fondamentale prevedere un **percorso** di avvicinamento al digitale, un accompagnamento che passo dopo passo, attività dopo attività, porti ad una maturità digitale sempre maggiore. In questo contesto, si inseriscono le competenze digitali, che possono essere acquisite internamente o esternamente, ma che sono imprescindibili per sfruttare al massimo tutte le potenzialità dei sistemi informatici. Gli studi professionali dovranno attrezzarsi non solo per affrontare questo percorso, ma soprattutto per poter essere loro stessi le guide che accompagnino le aziende lungo la strada della digitalizzazione.

Va anche sottolineato, tuttavia, il **contributo** che già è stato dato in questi ultimi anni da parte delle Professioni in ambito digitale. I Professionisti sono la categoria che ha consentito la digitalizzazione del sistema fiscale italiano, in particolare la nascita della fatturazione elettronica, del c.d. "730 precompilato" e di tutto il sistema del Fisco Online. Inoltre, questa transizione, avvenuta con questo tipo di contributo da parte delle Professioni, ha anche comportato un notevole risparmio economico a vantaggio dello Stato.

Un altro esempio specifico è quello relativo al contributo fondamentale che è stato apportato nella costruzione delle **banche dati digitali** delle Pubbliche Amministrazioni. Le Professioni, trasmettendo i dati in loro possesso a differenti branche della PA, hanno reso possibile l'erogazione di numerose prestazioni di welfare, come la pensione o la cassa integrazione, in particolare durante il periodo pandemico, quando sarebbe stato ancor più arduo reperire certe informazioni senza questo prezioso lavoro.

5. IL VALORE AGGIUNTO DELLA SOSTENIBILITÀ: DAI CRITERI ESG E PRINCIPI CONTABILI ALLE APPLICAZIONI PRATICHE

Come il digitale, anche la sostenibilità è ormai insita nei processi aziendali. Sarà imprescindibile per gli studi avere le competenze per poter supportare le aziende in attività legate alla transizione sostenibile, quali ad esempio l'applicazione dei principi contabili sostenibili, il rispetto dei criteri ESG e la redazione dei bilanci di sostenibilità.

A differenza della transizione digitale, che ormai da tempo è avviata, anche se in forme e modi diversificati tra le numerose realtà professionali, l'attenzione verso la sostenibilità è **ancora da approfondire**, nonostante sia ormai un processo irreversibile. Alcuni studi si stanno già cimentando, grazie allo studio delle tematiche collegate e fornendo alcuni servizi, ma si tratta di un percorso tutto da costruire per la grande maggioranza dei professionisti.

Va sottolineato inoltre che questo percorso **si differenzia** in maniera significativa a seconda delle dimensioni della realtà di cui stiamo parlando: per PMI e microimprese siamo ai primi passi di una trasformazione ancora da studiare ed esplorare; aziende più grandi invece si trovano già in uno stato molto più evoluto, anche a fronte dell'obbligatorietà di presentare la dichiarazione non finanziaria.

Nonostante ciò, la consapevolezza della **centralità** che riveste, e sempre più rivestirà, la sostenibilità è molto presente nelle Professioni. Circa il **30%** degli Studi si ritiene **consapevole** rispetto ai temi di **sostenibilità e investimenti ESG** e 1 grande Studio su 2 (il 47%) si ritiene pronto a guidare le scelte di investimento dei clienti (contro il solo 20% dei piccoli Studi). Soprattutto, è chiara la distinzione tra il semplice "parlare" di sostenibilità e l'agire secondo criteri che rendano concreto l'approccio.

Prima di tutto, la sostenibilità, come il digitale, non può essere vista come un adempimento in più da dover sbrigare, ma come un'opportunità da cogliere per lo sviluppo del business. Va **integrata nel business** stesso, non essendo più limitata al tema etico. Non solo: è diventato anche un tema finanziario, dal momento in cui, ai fini dei calcoli relativi al bilancio di sostenibilità, vanno ricompresi anche i flussi di cassa futuri.

Le aziende giocano un **ruolo incredibilmente decisivo** e devono essere proattive nella promozione e nella diffusione della sostenibilità, e non solo per obblighi di legge. D'altronde, è ormai evidente che per quanto la sostenibilità sia un passo imprescindibile verso un futuro migliore (generando oggi un impatto positivo sul pianeta per le generazioni di domani), per le imprese essere sostenibili significa anche intraprendere un percorso di crescita che ha come meta il successo del business.

La sostenibilità è quindi un nuovo modo di concepire l'attività imprenditoriale, un approccio di business che punta non soltanto a massimizzare il profitto (obiettivo che di certo non viene meno), ma si allarga a comprendere **la creazione e la generazione di valore** nel lungo periodo, garantendo benefici sociali e ambientali e prevedendo strumenti e assetti volti a ridurre l'impatto dell'impresa sull'ecosistema.

Nello specifico, si tratta di generare benefici non solamente verso l'esterno, ma anche e soprattutto all'interno delle proprie realtà d'impresa. Infatti, la sostenibilità come intesa dai criteri ESG sta completando la propria transizione dal mondo finanziario a quello del lavoro: attenersi ai criteri ESG all'interno della propria azienda significa avere un'attenzione particolare al benessere dei propri dipendenti e, di conseguenza, pensare e mettere in pratica un **welfare aziendale** nuovo e più inclusivo, che migliori la qualità della vita di tutti i lavoratori e le lavoratrici.

Per quanto riguarda le Professioni, sviluppare la sostenibilità significa anche ribaltare il **rapporto con gli imprenditori**: da essere i “confidenti” e coloro che ricevono indicazioni, i Professionisti diventano soggetti attivi che danno indicazioni ai loro clienti per far capire i vantaggi di questa transizione, operando da veri diffusori di un nuovo approccio culturale.

Inoltre, la sfida della sostenibilità è un altro esempio calzante della necessità di sviluppare una **professionalità integrata**. Il bilancio di sostenibilità riguarda anche – e forse soprattutto – processi di tipo legale, incluso il diritto del lavoro, la conformità alla normativa sulla privacy, digitalizzazione, gestione dei contratti con i fornitori, conta delle emissioni di CO₂, ecc. È evidente che solamente una struttura organizzata può far fronte a una complessità di questo tipo.

Ma per stimolare questo percorso, è necessario introdurre degli strumenti, da parte delle **istituzioni**, a vantaggio del mondo imprenditoriale: in particolare, strumenti finanziari e una politica di incentivazione fiscale appositamente dedicati alla sostenibilità, per promuovere le norme in capo agli imprenditori facendo risaltare gli aspetti vantaggiosi e rendere più attrattive sul mercato le aziende conformi.

Il ruolo delle istituzioni: PNRR e Riforma Fiscale quali fattori abilitanti del cambiamento

Nel prossimo futuro, per il sistema Paese in termini generali e per le PMI in particolare, ma anche per il mondo delle Professioni, ci sono due grandi temi che influiranno profondamente su molteplici aspetti, tra i quali la produttività delle imprese italiane è tra i più centrali: l'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e la realizzazione della Riforma Fiscale.

Con riferimento al **PNRR**, nel 2022 l'**85%** degli Studi professionali riteneva che gli investimenti in trasformazione digitale previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza avrebbero impattato in modo sostanziale sul processo di digitalizzazione della professione. Un anno dopo, sembra che non ci siano stati particolari avanzamenti e la strada è ancora tutta da tracciare. Il PNRR potrebbe e dovrebbe essere la risposta in grado di innescare un cambiamento virtuoso del sistema delle imprese, anche a favore della crescita della loro produttività, e la **partnership pubblico-privata** lo strumento per concretizzarlo. In questo contesto, le professioni possono e devono intervenire, per ritagliarsi quel ruolo da protagonista che è già stato delineato in precedenza.

Nello specifico, nella realizzazione dei partenariati pubblico-privati, il PNRR prevede il coinvolgimento anche delle parti sociali e del terzo settore. Proprio in questo ambito, le Professioni hanno l'occasione di rendersi **interlocutori e facilitatori** chiave nel dialogo tra le parti civili e le istituzioni. Perché questo si realizzi, però, è necessario avere un riconoscimento importante da parte delle istituzioni, per rendere le professioni attori riconoscibili e riconosciuti in questo loro ruolo.

L'ambizione dovrebbe essere quella di riuscire a estendere **i benefici e gli incentivi** della digitalizzazione anche al settore privato (con riferimento a PMI e professionisti), oltre che alla PA. Questo si può realizzare in parte attraverso opportune misure di semplificazione e con maggior chiarezza sulle procedure; ad esempio, sui crediti di imposta per gli investimenti in beni immateriali innovativi. In parte si può concretizzare attraverso il completamento di quei percorsi di dematerializzazione già avviati per il dialogo tra le imprese e la PA centrale e locale.

La **Riforma Fiscale** potrebbe rappresentare un cambiamento epocale con profonde ripercussioni sull'attività quotidiana dei professionisti. Ma quali caratteristiche dovrebbe avere? Il **38%** dei professionisti ritiene che l'elemento prioritario della riforma fiscale sia l'eliminazione del cosiddetto "doppio binario" per i redditi di impresa, seguita dalla costituzionalizzazione dello "Statuto dei contribuenti" (**35%**) e dall'istituzione degli organi di giurisdizione tributaria (**32%**). Ormai da anni sono in corso le interlocuzioni tra i vari governi che si sono susseguiti e il mondo delle professioni, il quale è parte integrante del processo per la stesura di questo testo.

È evidente come entrambi questi temi, seppur molto diversi tra loro, rappresentano dei potenziali abilitatori di cambiamento, anche e soprattutto per il mondo delle professioni: per far sì che tutto ciò non rimanga solo sulla carta, sarà però necessaria una strettissima **sinergia con le istituzioni**. Sono occasioni che non vanno sprecate, né subite passivamente, ma governate e gestite per renderle strumenti concreti di sviluppo per le Professioni e per il Paese stesso.

Si tratta di riscrivere il **rapporto tra Stato e cittadino** e le Professioni lo stanno già facendo. Tassare e sanzionare sono i due poteri dello Stato su cui si costruisce il rapporto di fiducia tra fisco e cittadino. Ci sono chiari esempi in passato che dimostrano come interventi parziali non siano efficaci: la lotta all'evasione, che nonostante tutti i tentativi è sempre stata poco efficace; il funzionamento dell'Irpef, la cui base imponibile si è "svuotata", anche per via del fatto che ci

siamo aperti all'estero e le basi imponibili sono migrate. Bisogna ripensare il **modello**: siamo sempre più un popolo di imprenditori e non di dipendenti.

Si tratta di sviluppare insieme quello che dovrà essere l'**orientamento della riforma** o, per meglio dire, gli orientamenti: da un lato verso la transizione digitale e dall'altro verso quella legata alla sostenibilità e al rispetto dei criteri ESG. Queste due direzioni vanno però intraprese con gli strumenti corretti: non è pensabile prevedere solamente sanzioni nel momento in cui una realtà non riesca a perseguire certi dettati normativi; le transizioni devono essere accompagnate da una serie di **incentivi**, non per forza di stampo fiscale, ma che permettano un percorso graduale ma sostanziale verso il futuro.

È necessario rendere inscindibile il trinomio tra innovazione, digitale e sostenibilità, garantendo la certezza di **accesso agli incentivi** e agli sgravi per le imprese che scelgono di investire sia per innovare i processi produttivi che i processi gestionali. La certezza dell'ambito di applicazione deve essere il faro che guida la fase attuativa delle riforme, affinché queste siano in grado di produrre i benefici attesi a livello di sistema Paese in termini di competitività e resilienza.

Affinché anche la digitalizzazione della PA trovi il proprio volano, è indispensabile innescare e sostenere nel tempo il ciclo virtuoso della digitalizzazione anche delle micro, piccole e medie imprese. Su questo aspetto, i Professionisti hanno un ruolo centrale in termini di competenze e capacità di pianificazione degli investimenti, che rispondano a esigenze concrete e prospettiche.

Alla luce dei confronti con i rappresentanti delle organizzazioni dei professionisti e delle istituzioni nazionali deputate all'estensione, coordinamento e governance del quadro normativo nazionale in materia di innovazione e trasformazione digitale, sono emerse le seguenti indicazioni di policy nella prospettiva della creazione di un ecosistema digitale sempre più interconnesso e funzionale che accompagni di pari passo la trasformazione dei settori pubblico e privato a beneficio della competitività e della resilienza dell'intero sistema Paese.

1. **Semplificazione.** Emerge la necessità di una semplificazione olistica che sia funzionale tanto alla gestione degli adempimenti da parte dei professionisti e delle aziende loro clienti soggette agli obblighi contributivi e fiscali, quanto agli enti pubblici deputati alla riscossione, controllo e vigilanza. Le azioni di semplificazioni adottate nella prospettiva della completa digitalizzazione degli adempimenti e dei relativi controlli contribuiranno a ridurre le probabilità di errori materiali e/o interpretativi, garantendo maggiore certezza per le imprese e la pubblica amministrazione e riducendo i costi delle procedure e del contenzioso. Altresì, contribuiranno a liberare tempo ai professionisti che potrà essere impiegato per lo sviluppo di nuove competenze e nuovi servizi ad alto valore.
2. **Cooperative compliance.** I professionisti dovrebbero giocare un ruolo di rilievo in caso di estensione dell'ambito di applicazione soggettivo del regime di adempimento collaborativo (salvo specifico interpello, infatti, la soglia per l'accesso è fissata, ad oggi a 1 miliardo di euro di volume d'affari/ricavi). L'ampliamento del novero di aziende aderenti al regime determinerebbe una maggiore diffusione del Tax Control Framework con evidenti vantaggi sia per le imprese aderenti (e.g. dal punto di vista reputazionale, riduzione delle sanzioni applicabili) sia per l'Amministrazione Finanziaria (e.g. eliminazione del c.d. "surprise approach"). I commercialisti, infatti, hanno un ruolo decisivo nel supportare le aziende nel disegno e implementazione del sistema di controllo interno finalizzato ad una gestione puntuale e strutturata del rischio fiscale.

3. Incentivazione della digitalizzazione delle professioni. L'adozione da parte dei professionisti di processi e tecnologie digitali, per fini sia di automatizzazione della gestione delle attività ordinarie, sia di supporto ai servizi più innovativi, consentirà da un lato una più rapida e ampia evoluzione delle competenze e dei servizi offerti dai professionisti stessi, dall'altro una conseguente adozione di processi e strumenti digitali da parte delle aziende clienti dei professionisti. Questo percorso porterà ad un incremento di efficienza e di qualità nell'intero sistema delle imprese, ed in particolare nelle piccole e micro aziende.
4. Governance dell'ecosistema digitale. Il 45% delle risorse per il digitale del PNRR è destinato alla trasformazione della Pubblica Amministrazione centrale e locale, trasformazione che prevede la digitalizzazione dei servizi interni alla pubblica amministrazione, ma, soprattutto, di quelli destinati all'interazione con i privati. Pertanto, affinché i progetti del PNRR trovino piena attuazione e riscontro è indispensabile un coordinamento di tutte le misure adottate in materia di digitalizzazione e innovazione nella prospettiva del binomio pubblico – privato fin dalle fasi di progettazione. Il design di trasformazione digitale dei servizi della PA deve prevedere la trasformazione delle modalità di interazione delle imprese, attraverso l'impiego di strumenti di autenticazione sicuri e che rispecchino il livello di delega delle organizzazioni, nonché fungere da traino alla trasformazione digitale dei processi gestionali delle imprese, anche di piccole dimensioni. L'innovazione digitale rappresenta il volano anche per la dimensione della sostenibilità e della sua misurabilità. Pertanto, il coinvolgimento dei professionisti in un tavolo di confronto con le istituzioni sulla governance della digitalizzazione del settore pubblico e privato rappresenterebbe una garanzia in termini di coerenza degli interventi che finalizzati alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione e del settore privato e, pertanto, dell'efficacia stessa delle misure.

Si ringraziano per aver partecipato al confronto e al dibattito che ha condotto alla stesura del Libro Verde:

Dario Damiani	Membro della Commissione Programmazione economica del Senato della Repubblica
Gianmauro Dell'Olio	Vicepresidente della Commissione Bilancio, Tesoro e programmazione della Camera dei deputati
Giulia Pastorella	Membro della Commissione Trasporti, poste e telecomunicazioni della Camera dei deputati
Guerino Testa	Segretario della Commissione Finanze della Camera dei deputati
Ilario Scafati	Direzione Legislazione Tributaria e Federalismo Fiscale, Ministero dell'Economia e delle Finanze

Alcuni commenti:

*I dati evidenziano che le professioni non crescono più e sono progressivamente meno **attrattive**: a cosa è legato questo? Difficilmente può essere ricondotto solamente al tema del compenso: andrebbero approfondite le questioni legate alla regolamentazione delle professioni, alle modalità di accesso al mercato del lavoro, alla formazione, alle modalità di stage, eccetera. Inoltre, un motivo che trattiene dei **giovani** qualificati dall'intraprendere la carriera nelle professioni potrebbe essere il carattere strettamente nazionale di questo mestiere, non spendibile all'estero; quindi, senza possibilità di avere un'esperienza fuori confine.*

*In questo senso, le soluzioni non possono arrivare dalla politica, ma dalle professioni stesse, che devono trovare le **innovazioni** più adatte a loro per affrontare questi cambiamenti; la politica si deve limitare a mettere in campo le regole giuste.*

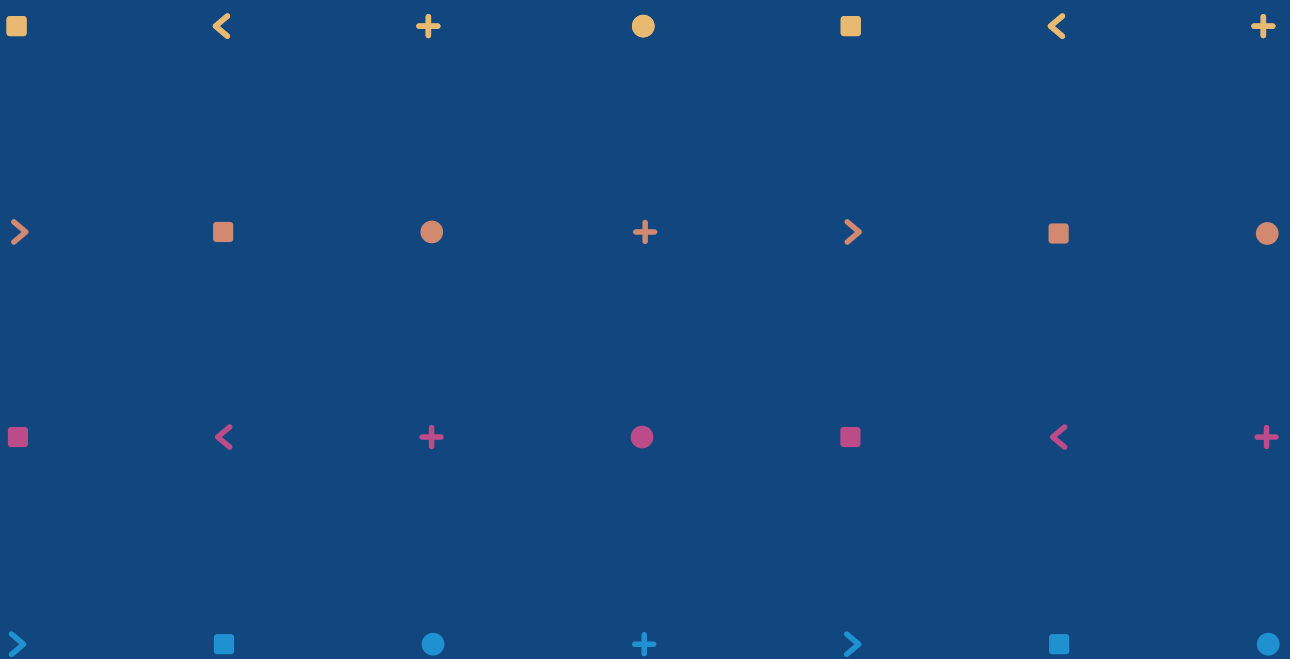
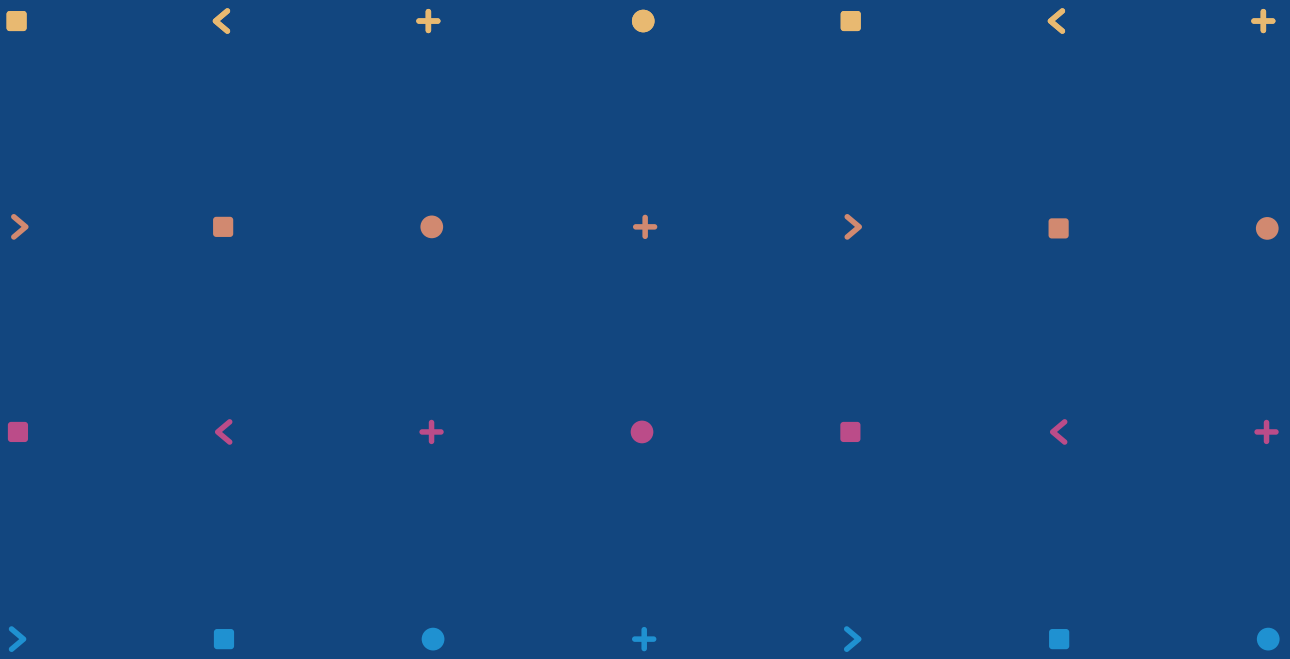
***L'Intelligenza Artificiale** può essere un utile strumento per efficientare i processi a basso valore aggiunto all'interno del lavoro di studio, ma è importante che non prenda decisioni in modo autonomo sostituendosi all'essere umano.*

*La posizione che si sta sviluppando all'interno delle professioni è quella che vede l'AI come "**Aiuto Intelligente**", in grado di affiancare e supportare il lavoro di studio senza il rischio che lo soppianti o lo renda obsoleto*

*Per una maggiore chiarezza nella stesura delle leggi, il contributo degli stakeholder è fondamentale: affinché questo sia efficace, è necessario un percorso di **dialogo** tra istituzioni e altri attori rilevanti, a partire dagli ordini professionali.*

*La **Riforma Fiscale** è il tema principale sul tavolo delle istituzioni in questo momento. Il governo ha semplicemente costruito una cornice che va riempita di contenuti. Questi dovranno scaturire dal dialogo tra il Parlamento e gli altri attori della società civile: ordini professionali, associazioni di categoria, sindacati, ecc.*

*Nella PA si sta sviluppando un atteggiamento nuovo, guidato dal cosiddetto **adempimento collaborativo**, ossia un rapporto di collaborazione preventivo che prevenga l'accertamento. L'impresa che aderisce costruisce un "cockpit" grazie al quale può valutare i possibili rischi e individuare tutti i possibili dubbi da chiarire con la PA. Questo sistema vuole favorire quella che è la maggioranza delle imprese, oneste ma con problemi di organizzazione che poi finiscono per produrre illeciti.*



#scenarioprofessionii2023