

Professioni

Previdenza in Tour

Speciale — L'iniziativa di Cassa Dottori Commercialisti



Oggi a Olbia

«Navigare il futuro», tappa di Previdenza in Tour della Cassa per un sistema adeguato

Under 40 la fascia più dinamica, gender gap più marcato con l'età

Dottori commercialisti. Nel confronto tra generazioni il 58% dei giovani registra un aumento del lavoro. Una bassa percentuale di professionisti svolge l'attività in forma aggregata, nonostante i vantaggi

Federica Micardi

Possibilità di crescita professionale e gratificazione sono i principali motivi per scegliere di fare la professione di commercialista, i motivi per sconsigliarla - di contro - sono l'eccessivo impegno, la complessità delle materie e l'elevato stress a cui vanno aggiunti la troppa burocrazia e le normative complesse. Così la pensano gli over 55 iscritti a Cassa dottori commercialisti protagonisti della terza fase dell'indagine sulle generazioni.

Generazioni a confronto

La Cdc conduce dal 2023 il progetto «Generazioni a confronto» con l'obiettivo di esplorare i cambiamenti sociodemografici della categoria e comprenderne meglio esigenze e dinamiche evolutive. Tre le fasce di età considerate: la generazione under 40, la generazione del cambiamento (40-55 anni) e la generazione dell'esperienza (oltre 55 anni) quest'ultima intervistata quest'anno. Al progetto hanno partecipato circa 24.000 professionisti.

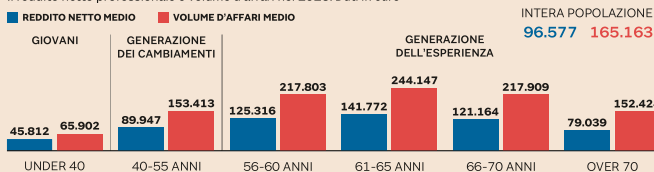
La generazione più rappresentata è quella del cambiamento con 31.491 iscritti, a seguire la Generazione dell'esperienza (29.857 di cui il 25% pensionati attivi) e gli under 40 (12.611).

Resta prevalente lo svolgimento dell'attività in modo individuale (più di 55mila professionisti); sono

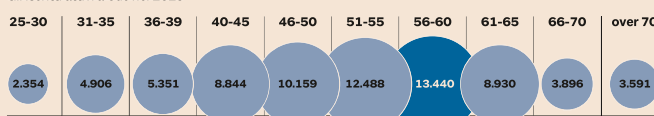


Redditi e iscritti nel 2025 per fasce di età

PROGRESSIONE REDDITUALE PER FASCE DI ETÀ
Il reddito netto professionale e volume d'affari nel 2025. Dati in euro



ISCRITTI PER FASCE DI ETÀ
Gli iscritti attivi a Cdc nel 2025



Fonte: Reputational report 2026 di Cdc

Il 21,5% degli iscritti a Cassa dottori versa volontariamente il contributo soggettivo superiore al 12%

circa 8mila i commercialisti che affiancano l'attività individuale a forme di aggregazione, e intorno a 5mila coloro che svolgono la professione in studi associati o Stp (parte degli intervistati sul punto non ha risposto).

La componente femminile

Al livello di genere, la percentuale di commercialiste varia sensibilmente tra le diverse generazioni: è del 44,33% fra gli under 40, del 38,94% nella Generazione del cambiamento, e scende al 23,03% tra gli over 55.

Presente in tutte e tre le generazioni un marcato gender gap reddituale tra uomini e donne, negli under 30 la differenza è del 30% e sale al 49-50% tra i 56 e i 65 anni.

È interessante notare che, la Generazione dell'esperienza, alla domanda di come viene valutato il percorso della donna nella professione rispetto agli inizi della carriera ritiene, nel 60% dei casi, che si siano raggiunti dei buoni risultati se a rispondere sono degli uomini, percentuale che scende al 19,1% quando rispondono le donne; per queste ultime (34,4%) c'è ancora molta strada da fare, opinione condivisa solo dall'8,6% dei colleghi.

I redditi

Il reddito medio dichiarato dalla categoria è di 96.577 euro e il volume d'affari è di 165.163 euro. Questi valori cambiano molto a seconda dell'età (si veda il grafico in pagi-

GLI ISCRITTI

73.959

Iscritti Cdc

Cassa dottori commercialisti a fine 2025 conta 73.959 iscritti - inclusi i pensionati attivi - e 12.812 pensionati con un rapporto di 5,8 professionisti attivi ogni pensionato. Rispetto al 2024 gli iscritti sono aumentati di 271 unità mentre i pensionati di 918. Le nuove iscrizioni nel 2025 sono state 1.531, di cui 967 uomini e 564 donne (pari al 36,8%); un dato in calo rispetto agli ultimi dieci anni, in particolare dal 2016 al 2025 Cassa dottori ha registrato un numero di iscritti superiore a 2.000 dal 2016 al 2021 e nel 2023; sotto questa soglia il 2022 (1.993 iscritti), il 2024 (1.832) e appunto il 2025.

na). Gli over 55 mostrano valori superiori alla media generale: il reddito netto è pari a 124.283 euro (+28,7% rispetto alla media nazionale) mentre il volume d'affari medio è di 218.050 euro (+32% rispetto alla media nazionale).

I redditi più "ricchi" tra gli over 55 sono quelli dei 75.565 pensionati attivi.

Versamenti volontari

Il contributo soggettivo obbligatorio da versare alla Cdc è del 12%, ma alcuni iscritti attivi versano volontariamente una contribuzione maggiore. Il contributo medio soggettivo registrato nel 2025 è, infatti, pari a 13,81%. Il 21,5% degli iscritti ha deciso di versare un contributo maggiore del 12%, in particolare il 16,9% degli iscritti under 40, il 25,1% di chi ha tra i 40 e i 55 anni e il 19,8% degli over 55.

Consigli ai giovani

Alla Generazione dell'esperienza è stato chiesto quali competenze suggerirebbe ai giovani di sviluppare per avere successo nella professione: al primo posto, con il 52,2%, c'è la formazione continua, seguono le competenze digitali e tecnologiche (48%), la capacità di adattamento al contesto sociale, politico ed economico (35,8%), la

capacità di networking (25,9%) e, in ultimo, le capacità imprenditoriali (21,4%).

La condizione professionale

Ma i commercialisti come vivono oggi la condizione professionale? Nelle risposte degli iscritti c'è un forte divario generazionale: gli under 40 sono i più dinamici, con il 58% che dichiara una crescita importante negli ultimi tre anni: la fascia 40-55 anni vive, invece, una forte polarizzazione, divisa tra un 42,3% in trend positivo e un 19,1% che segnala una drastica contrazione del lavoro. Più lineare è la situazione dagli over 56, stabili nel 50,8% dei casi.

I commercialisti che svolgono la professione in forma aggregata sono ancora una minoranza nonostante il guadagno per loro sia in media maggiore rispetto ai colleghi "singoli": il vantaggio principale di lavorare in team, secondo il 58,6% degli intervistati sta nella maggiore differenziazione nell'offerta di servizi, a seguire la riduzione dei costi di gestione dello studio (45,6%), la maggior competitività sul mercato (31,4%) e la riduzione dei rischi legati ad una forte specializzazione (23%).

L'analisi

EQUITÀ, ADEGUATEZZA E SOSTENIBILITÀ VANNO DI PARI PASSO

di **Ferdinando Boccia**



FERDINANDO BOCCIA
Presidente della Cassa Dottori Commercialisti per il quadriennio 2024-2028

La parola previdenza deriva dal latino *praevidere*, cioè «vedere prima», «anticipare». Un'etimologia che racchiude il significato più autentico della funzione previdenziale: leggere il cambiamento, governare l'incertezza e costruire oggi le condizioni per garantire sicurezza domani. In un Paese come l'Italia, tra i più longevi al mondo e caratterizzato da un persistente calo della natalità, questa capacità di guardare lontano assume un valore ancora più decisivo.

Le trasformazioni demografiche stanno, infatti, modificando profondamente il rapporto tra popolazione attiva e popolazione anziana, mettendo alla prova gli equilibri economici e sociali dei sistemi di welfare. Anche il più recente Ageing Report della Commissione europea richiama la necessità di coniugare sostenibilità finanziaria e adeguatezza delle prestazioni, affinché i sistemi pensionistici possano continuare a garantire sicurezza alle persone senza compromettere le opportunità delle generazioni future.

Parlare di previdenza significa confrontarsi con tre principi strettamente connessi: adeguatezza delle prestazioni, sostenibilità finanziaria ed equità intergenerazionale. Troppo spesso questi obiettivi vengono rappresentati come alternativi. In realtà, una previdenza moderna non può permettersi questa contrapposizione, ma deve perseguire contemporaneamente tutti e tre gli obiettivi.

È questa la prospettiva nella quale la Cassa Dottori Commercialisti ha costruito negli anni la propria strategia: considerare adeguatezza, sostenibilità ed equità come dimensioni complementari di un unico progetto di lungo periodo. Una pensione deve, infatti, consentire al professionista di mantenere un tenore di vita coerente con il percorso costruito durante l'attività lavorativa. Ma questo obiettivo può essere raggiunto soltanto attraverso una gestione responsabile, una governance prudente e una visione di lungo periodo. La Cassa Dottori Commercialisti ha tradotto questi principi in un modello fondato sul rafforzamento patrimoniale, sulla prudenza negli investimenti e sulla capacità di anticipare gli effetti delle trasformazioni demografiche. Le elaborazioni del Centro studi dell'Ente confermano come la solidità raggiunta consenta di affrontare con fiducia anche il decennio compreso tra il 2030 e il 2040, quando il pensionamento della generazione del baby boomer eserciterà la maggiore pressione sul sistema. La sostenibilità, dunque, non rappresenta un vincolo, ma la condizione indispensabile per garantire prestazioni adeguate anche alle generazioni future.

Oggi, tuttavia, ridurre l'adeguatezza al solo importo dell'assegno pensionistico significherebbe adottare una visione ormai superata della previdenza. In quanto l'adeguatezza è la capacità di un sistema previdenziale di garantire attraverso trasferimenti monetari periodici e stabili nel tempo, un livello di reddito sufficiente ad assicurare la continuità del tenore di vita rispetto al periodo lavorativo in proporzione ai contributi versati e a rispettare obiettivi di equità distributiva, sia intergenerazionale sia intragenerazionale. L'adeguatezza delle prestazioni pensionistiche è quindi un concetto multidimensionale che integra criteri di sufficienza economica, di protezione sociale e di coerenza con le finalità redistributive del sistema.

Questo principio si accompagna la tutela del professionista che si costruisce lungo l'intero arco della vita lavorativa, accompagnandone la crescita attraverso strumenti di welfare che sostengono la formazione, la salute, la gentilezza, l'avvio e lo sviluppo dell'attività professionale.

In questa prospettiva assume un ruolo decisivo anche l'equità intergenerazionale. I giovani professionisti si confrontano oggi con mercati sempre più competitivi, percorsi lavorativi meno lineari e trasformazioni profonde determinate dall'innovazione tecnologica e dall'intelligenza artificiale. Garantire loro un sistema previdenziale solido significa offrire tutele capaci di adattarsi a queste nuove condizioni senza rinunciare alla funzione fondamentale della previdenza: assicurare stabilità e fiducia nel futuro.

Garantire adeguatezza significa, in definitiva, costruire un sistema nel quale ogni professionista possa considerare la previdenza non come un semplice obbligo contributivo, ma come un investimento sul proprio futuro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Professioni Previdenza in Tour

30%
L'uso dell'AI

L'adozione negli studi
Tre studi su 10 adottano già
soluzioni di AI, quattro su 10
sono in fase di implementazione

76,3%
Il sondaggio Cdc

L'aspettativa
Per il 76,3% degli intervistati
l'AI migliorerà l'efficienza
dei processi lavorativi

L'intervista. Michel Martone. Per il docente di Diritto del lavoro e relazioni industriali alla Sapienza è necessario che le imprese che riducono il personale grazie all'innovazione paghino di più

Chi riduce occupazione con l'AI deve contribuire alle pensioni

Maurio Pizzin

I dubbi sulla tenuta del sistema previdenziale italiano anche dopo la riforma Dini e il passaggio al contributivo sono supportati dai dati Eurostat sull'andamento demografico, secondo cui le persone con più di 65 anni, che nel 2024 hanno rappresentato il 21,6% della popolazione, raggiungeranno il 30% entro il 2060, mentre la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) scenderà nello stesso periodo dal 63,8% al 56,6%. Una dinamica che entro il 2100 farà quasi raddoppiare l'indice di dipendenza, ossia il peso dei pensionati sui lavoratori, che passerà dal 33,9% del 2024 al 59,7 per cento.

Professor Martone, a fronte dell'aumento dell'età media e del crollo delle nascite e con all'orizzonte il traguardo dell'età pensionabile dei baby boomers, il sistema sarà in grado di reggere? È la domanda che oggi agita gli attori istituzionali, politici, economici. Gli effetti del pensionamento dei baby boomers nati tra gli anni Cinquanta e Sessanta toccheranno l'apice tra il 2035 e il 2040, quando la spesa pensionistica sfiorerà il 17% del Pil. Con una popolazione che invecchia e con il drastico crollo delle nascite, il sistema potrà reggere l'urto solo all'esito di una lunga e faticosa fase di transizione che, se da un lato dovrà ridurre il peso delle pensioni delle prossime generazioni sul bilancio statale, dall'altro renderà più "povero" chi andrà in pensione in futuro sulla base del necessario meccanismo di capitalizzazione.

Mettendo a confronto il sistema pensionistico pubblico e quello delle Casse private, connotato da un vincolo di sostenibilità a 50 anni, sembrano meglio messe le seconde. Intanto va detto che i sistemi a ripartizione come quello pubblico sono stati elaborati quando l'Italia era un Paese giovane e contava in media tre neonati per ogni famiglia. Oggi il contesto è cambiato e la principale distinzione rispetto alla gestione pubblica della previdenza sta proprio nella sostenibilità. Infatti, mentre la Cassa dottori commerciali, a partire dal Dlg 509/1994, ha dovuto imparare a fare affidamento solo sulle risorse degli iscritti, la previdenza pubblica continua a drenare risorse dal bilancio statale. È sufficiente guardare le ultime rilevazioni per rendersi conto che l'operato della Cassa è positivo: nonostante il deserto demografico e il calo delle vocazioni, ci sono 2 mila nuovi iscritti e, grazie alle lungimiranti scelte adottate nel tempo, la Cassa ha esteso l'orizzonte temporale di sostenibilità del suo bilancio previdenziale da 15 a 50 anni.

Quali strategie per invertire un sistema contributivo che rischia di garantire pensioni sempre più basse? La leva della previdenza complementare può bastare? La previdenza complementare da sola non è sufficiente a risolvere la crisi delle pensioni future. Basti pensare che i fondi pensionistici richiedono di poter mettere da parte dei risparmi ogni mese, ma chi ha una storia lavorativa non continuativa e stipendi di livello basso difficilmente riuscirà a risparmiare per investire in forme previdenziali complementari. Per questa via, il rischio principale è quello di ampliare le disuguaglianze, mentre per invertire questa tendenza e proteggere le pensioni delle

generazioni future che ricadono interamente nel contributivo è necessario un ripensamento della cultura pensionistica, che affianchi consapevoli scelte individuali agli indispensabili interventi statali.

Le generazioni più giovani sembrano poco consapevoli di questo problema. Cosa si potrebbe fare per sensibilizzarle?

Parlare di pensione a un venticinquenne significa chiedergli di immaginare un futuro distante più di quarant'anni, con uno sforzo che cede spesso il passo alla rassegnazione di chi già pensa di non poter contare sulla sicurezza di una pensione adeguata. I nostri ragazzi non credono più nel posto fisso, ma cercano un lavoro che sia in grado di renderli autonomi e competitivi sul mercato, anche cambiando più occupazioni nell'arco della loro vita lavorativa, e che gli consenta di conciliare vita lavorativa e vita personale. Si tratta di una nuova cultura del lavoro che avrà importanti riflessi sui bilanci previdenziali, ad esempio in termini



Università La Sapienza di Roma.
Michel Martone

Rispetto al sistema pensionistico pubblico quello delle Casse professionali garantisce maggiore sostenibilità

di portabilità dei contributi. Per coinvolgere i giovani è allora indispensabile cambiare radicalmente linguaggio, strumenti ed approccio culturale.

È stato osservato che interventi come quelli per i bonus contributivi e per il welfare riducono la base contributiva. Ritiene che siano interventi sbagliati?

No, anche alla luce del fatto che il cuneo fiscale è molto elevato e che il nostro Paese ha un problema di bassi salari. Il tema centrale deve essere, invece, quello dell'ampliamento della base contributiva, aumentando la lotta al lavoro nero, evitando la fuga dei cervelli, coinvolgendo sempre più gli immigrati e in qualche modo cominciando a far pagare per la previdenza e l'assistenza anche gli imprenditori che sostituiscono i dipendenti con l'AI. Ritengo ingiusto, infatti, che il peso previdenziale gravi solo su chi crea occupazione ma non su chi la riduce per ampliare i propri profitti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Messa in sicurezza con misure di premialità

CASSA DOTTORI COMMERCIALISTI, UN WELFARE PER I PENSIONATI

di **Alessandro Trudda**

Navigare il futuro è esattamente ciò che deve fare chi è responsabile di un Fondo pensione a tutela dei propri iscritti. In previdenza non si naviga a vista e tantomeno ci si ancora al passato. L'attività di *forecasting* è nodale in considerazione della lunga durata della traversata e di tutti i potenziali rischi.

Dal punto di vista dell'iscrizione l'aspirazione è che il sistema pensionistico e assistenziale possa accompagnarlo adeguatamente durante l'intero arco di vita professionale oltre che per tutto il periodo di quiescenza: un viaggio di durata media ben più che cinquantennale. L'intendimento è che la traversata presenti condizioni di viaggio adeguate e che i diversi passeggeri possano beneficiare di condizioni eque e non dissimili.

I gestori che si avvicinano nel tempo devono avere chiara la rotta, consapevoli che il tragitto debba essere sostenibile: la stella cometa è quella di rispondere alle esigenze dei passeggeri, in termini di adeguatezza ed equità, senza però far correre alcun rischio di default alla struttura portante. Per questa ragione l'Ente deve operare un'attività di continua e permanente verifica dell'andamento delle condizioni atmosferiche previste. Gli eventuali cambi di direzione nella rotta, legati alle inevitabili variazioni delle condizioni attese, devono essere tenui, effettuati per tempo, senza scossoni: l'obiettivo è ridurre il rischio di dover effettuare brusche o repentine manovre dell'ultimo istante che potrebbero compromettere la stabilità strutturale e che andrebbero a peggiorare le condizioni dei passeggeri.

Provando ad abbandonare le analogie marine e riportando l'attenzione sullo stato di salute attuale delle Casse di previdenza dei liberi professionisti, possiamo dire che il prossimo decennio sarà caratterizzato da condizioni attese per niente semplici soprattutto in termini demografici. Gli anni '90 e i primi anni 2000 hanno presentato un periodo molto favorevole per le Casse '509, che dal pubblico hanno ereditato il sistema finanziato a ripartizione: il numero dei pensionati risultava molto ridotto mentre era ampio il flusso dei laureati tra i quali oltre un terzo intraprendevano carriera libero professionisti. Le previsioni per il 2030-2040 sono invertite: il flusso di pensionamento non potrà essere coperto da nuove iscrizioni la cui futura riduzione è prevedibile correlandola all'attuale calo degli studenti universitari oltre che alle recenti evidenze empiriche circa il numero dei laureati che intraprendono carriera libero professionisti in Italia (meno di uno su cinque). Ciò comporterà per le Casse 509 un periodo di saldo previdenziale negativo (deficit annuale tra entrate contributive e pagamento delle prestazioni pensionistiche) per cui si dovrà fare affidamento ai patrimoni accumulati e ai loro rendimenti.

Fortunatamente la Cassa dei dottori commercialisti risentirà in

ALESSANDRO TRUDDA
Responsabile
Centro Studi
della Cassa Dottori
Commercialisti

maniera molto tenue di questo fenomeno proprio perché, oltre venti anni orsono, ha avviato una rigorosa riforma strutturale, ritenuta all'epoca molto impopolare ma oggi riconosciuta da tutti come vitale oltre che tempestiva. La brusca sterzata del 2003 è stata attenuata, in termini di adeguatezza ed equità intergenerazionale, da diversi interventi successivi volti a compensare la contrazione dell'assegno pensionistico per la quota connessa al nuovo calcolo di tipo contributivo. Tra queste, per prima, la Cdc ha adottato una misura di premialità attraverso l'assegnazione sul montante individuale di una parte del contributo integrativo. Poiché la misura era stata concessa solo fino al 2032, l'attuale governance sta già da ora analizzando possibili aggiustamenti con lo scopo non solo di favorire il mantenimento e il rafforzamento della tale misura, conciliandola con le necessità di sostenibilità finanziaria, ma anche per potenziare i tassi di sostituzione attesi in un'ottica di trattamenti paritari per le diverse coorti di iscritti. Oltre alle prestazioni monetarie, uno strumento che la Cdc ha introdotto riguarda il welfare a favore dei pensionati: riteniamo che i sistemi di protezione specifici offerti a tutti i pensionati Cdc (long term care, polizze salute, etc.) debbano essere valutati come un'integrazione alla pura rendita monetaria che andrebbe calcolata tenendo conto anche del controvalore sul mercato delle prestazioni erogate: un'ulteriore modalità di fare previdenza in mari tempestosi.

Università di Sassari
© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'analisi

PATTO PREVIDENZIALE TRA LE GENERAZIONI

di **Antonino Dattola**

L'equità intergenerazionale non è un principio astratto né un'espressione al centro del dibattito pubblico. È la condizione che rende possibile la sostenibilità di qualsiasi sistema previdenziale. Nessun equilibrio finanziario può dirsi davvero solido se non riesce a trasmettere fiducia a chi oggi si affaccia al mondo del lavoro e domani sarà chiamato a sostenerlo.

L'Italia sta vivendo una delle più profonde trasformazioni demografiche della propria storia. L'aumento della speranza di vita procede di pari passo con il persistente calo della natalità e con la progressiva riduzione della popolazione in età lavorativa. Cambia il rapporto numerico tra le generazioni e diventa sempre più complesso preservare la sostenibilità dei sistemi di welfare. Da tempo la Commissione europea e l'Ocse richiamano l'attenzione sulla necessità di ampliare la base contributiva, favorire una partecipazione qualificata al mercato del lavoro e investire nel capitale umano delle nuove generazioni.

In questo scenario sarebbe un errore leggere il rapporto tra giovani e pensionati come una contrapposizione, la previdenza vive esattamente del contrario: della continuità tra le generazioni. Ogni generazione sostiene quella precedente e contribuisce a creare le condizioni affinché quella successiva possa fare altrettanto. È questo il significato più autentico del patto previdenziale.

Per gli Enti di previdenza dei liberi professionisti questa responsabilità assume un valore ancora più significativo. La sostenibilità di lungo periodo non dipende soltanto dalla qualità della gestione patrimoniale o dall'equilibrio dei bilanci.

Dipende anche dalla capacità di rendere attrattiva la professione, accompagnare l'ingresso delle nuove generazioni e consentire loro di costruire percorsi professionali solidi e duraturi.

Per questo motivo promuovere la cultura previdenziale non rappresenta un'attività accessoria, ma un investimento strategico. La parola *educazione* deriva dal latino *educare*, ovvero «trarre fuori», sviluppare potenzialità, accompagnare la crescita. È un significato che descrive efficacemente anche la cultura previdenziale: non trasmettere soltanto informazioni, ma aiutare i giovani a maturare una consapevolezza che li accompagnerà lungo tutta la vita professionale.

La consapevolezza previdenziale nasce, infatti, molto prima del primo versamento contributivo. Comincia quando uno studente sceglie il proprio percorso universitario, immagina il proprio futuro professionale e inizia a comprenderne responsabilità, opportunità e prospettive. È proprio da questa convinzione che nel 2023 nasce Cdc Edu, il progetto di formazione con cui la Cassa Dottori Commercialisti ha scelto di entrare direttamente

nelle università, grazie alla collaborazione di tredici atenei, incontrando migliaia di studenti e dialogando con loro prima ancora dell'ingresso nella professione. Una scelta che segna un cambio di paradigma: non attendere che il futuro dottore commercialista si iscriva alla Cassa, ma accompagnarlo nella fase in cui si formano competenze, aspettative e visione del futuro.

Portare la nostra Cassa nelle università significa raccontare una professione profondamente cambiata, sempre più orientata alla consulenza strategica, all'innovazione digitale, alla sostenibilità e all'internazionalizzazione. Significa anche spiegare che



ANTONINO DATTOLA
Vice Presidente
della Cassa Dottori
Commercialisti

La sostenibilità dipende anche dalla capacità di rendere attrattiva la professione

la previdenza non coincide esclusivamente con la pensione, ma è innanzitutto protezione della persona, come indicato nell'articolo 38 della costituzione («I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita»), tutela del reddito, welfare, assistenza e sostegno nei momenti di maggiore difficoltà. È un sistema che cresce insieme al professionista e ne accompagna ogni fase della vita lavorativa.

In questa prospettiva si inseriscono anche le numerose misure che la Cassa dedica ai giovani: dalla preiscrizione durante il percorso universitario, che consente di iniziare a costruire il proprio percorso previdenziale già prima dell'iscrizione all'Albo, fino ai contributi per il tirocinio professionale, agli interventi per favorire l'avvio dell'attività e agli strumenti di welfare pensati per accompagnare i primi anni della professione.

Non si tratta di misure isolate, ma di una strategia che considera l'investimento sulle nuove generazioni la principale garanzia della sostenibilità futura. Di cui oggi già vediamo dei riscontri positivi, che arrivano dal numero delle preiscrizioni, raddoppiate nel 2026, una crescita che testimonia la virtù del percorso intrapreso dall'Ente a favore delle generazioni più giovani.

L'equità intergenerazionale non consiste nel ricercare un equilibrio tra interessi contrapposti, ma nel creare le condizioni affinché ogni generazione possa contribuire alla crescita della successiva. Una previdenza che investe sui giovani non tutela soltanto il loro futuro, ma rafforza la fiducia nel sistema, consolida la sostenibilità di lungo periodo e rende più sicuro il futuro dell'intera comunità professionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Professioni Previdenza in Tour

481 mln
Pensioni 2025

I beneficiari
Il numero dei beneficiari liquidati nel 2025 è 13.345 per un importo complessivo di 481 milioni di euro

100%
Contributo extra

Versamenti soggettivi volontari
Il massimo del 2025 lo hanno raggiunto 72 iscritti, versando il 100% (invece del 12%) del reddito

L'intervista. Maria Sabrina Guida. Secondo il direttore generale per le politiche previdenziali del ministero del Lavoro è necessario compiere scelte individuali, in base alle esigenze personali, e di sistema

Assegni più alti con crescita economica e più contribuzione

Matteo Prioschi

C'è un tema di adeguatezza delle prestazioni pensionistiche, attuali e soprattutto future? L'adeguatezza è tema importante e critico: mentre con il sistema contributivo si è affrontato il problema della sostenibilità e, anche a fronte dell'allungamento della speranza di vita e della crisi demografica, la sostenibilità è controllata in maniera particolare anche attraverso l'analisi dei bilanci tecnici, questa attenzione può comportare però che le prestazioni previdenziali non siano allineate rispetto ai redditi che si percepiscono durante l'attività lavorativa. Inoltre occorre pensare al tema della sostenibilità sociale oltre che all'adeguatezza.

Nel sistema contributivo la pensione è determinata dai contributi versati (a loro volta collegati alla retribuzione o ai redditi), alla loro rivalutazione e all'età di pensionamento. Come si può intervenire?

Con i sistemi contributivi, i tassi di sostituzione tendono a essere bassi e questo ci impone di assumere delle decisioni sia a livello individuale sia a livello sistemico. A livello individuale è necessario che ciascun lavoratore, ciascun professionista si renda protagonista del suo futuro previdenziale, che lo pianifichi per tempo, che pensi quali redditi

vuole avere e compia delle scelte. Ciò è ancora più vero nel contesto di trasformazione che è in atto: se in passato, una volta compiute delle scelte, si aveva più o meno la certezza di un percorso di carriera in ascesa, adesso non è necessariamente così. Quindi occorre che il lavoratore si orienti, guardi che cosa accade attorno a sé, prenda delle decisioni che riguardano sia l'attività lavorativa che l'aspetto previdenziale.

Quali scelte concrete sono rimesse al singolo individuo? I commercialisti, ma in generale i professionisti, hanno la possibilità di aumentare l'aliquota contributiva. Quindi è necessario che ciascuno, programmando il suo futuro, decida quale aliquota investire nella previdenza con vantaggi dal punto di vista fiscale immediati e poi sulla prestazione finale. Inoltre si può agire sul secondo pilastro, la previdenza complementare che ha anch'essa vantaggi fiscali e incide sull'adeguatezza. Occorre valutare la situazione di ciascuno e quale strada seguire in base al momento in cui si trova, alle prospettive lavorative e agli obiettivi. Per fare tutto questo è fondamentale avere una preparazione previdenziale forte che va coltivata, impegno a cui sono chiamati anche i professionisti in particolare e i commercialisti ancor di più, perché dovrebbero anche farsi promotori con i clienti di questa necessità.

Come ministero del Lavoro stiamo lavorando in questo senso, in quanto abbiamo rilasciato un



Ministero del Lavoro
Maria Sabrina Guida, dirigente generale

portale della previdenza complementare, in collaborazione con il Mefop e il Consiglio nazionale dei giovani, per raccontare la previdenza complementare in modo semplice al fine di arrivare a tutti e chiarire i vantaggi, smontare falsi miti negativi ed evitare che se ne formino di nuovi

E quali interventi, invece, a livello sistemico? A livello di sistema, la coperta tra sostenibilità e adeguatezza è corta e la soluzione è quella di sostenere i redditi, lo sviluppo economico. In questo senso si potrebbe rivolgere un invito alle Casse a pensare in termini di welfare

Le Casse di previdenza possono sperimentare misure nuove a sostegno degli iscritti, nel rispetto delle regole

integrativo, in ottica di sviluppo e per prevenire possibili crisi a cui può andare incontro il professionista, con prestazioni di welfare adeguate che gli consentano di cogliere delle opportunità in ottica proattiva. Soprattutto è necessario far comprendere la necessità della formazione, che il professionista si formi in maniera adeguata e colga tutte le opportunità che ci sono nel nuovo contesto, sfruttando l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie per migliorare la propria prestazione professionale e rimanere competitivo

Nell'affrontare queste sfide, le Casse si trovano in una posizione migliore o peggiore rispetto al sistema pubblico?

Premesso che le Casse devono rispettare le regole previste e che noi le vigiliamo, la loro autonomia può essere occasione di pensare a soluzioni e misure che possano rendere le prestazioni più adeguate. Inoltre, hanno una posizione di vantaggio perché si rivolgono a un gruppo di persone con esigenze più omogenee e quindi hanno la possibilità di calibrare gli interventi in maniera calzante. Infine, le Casse hanno la possibilità di fare investimenti e quindi di incidere anche sui montanti con il ritorno di questi investimenti. Hanno maggiori chance rispetto al sistema pubblico, possono essere un'eccezione se ben governate ed essere viste come laboratori in cui sperimentare misure nuove.

La storia

SUDDITI
O CITTADINI?
PROTAGONISTI
CON IL VOTO

di Alfonso Celotto

Sudditi o cittadini? È la vera domanda che gli italiani portarono con sé il 2 giugno 1946. Il referendum di quel giorno è ricordato come l'atto di nascita della Repubblica italiana, ma ridurlo a una semplice data della storia costituzionale è dimenticare ciò che rappresentò per gli italiani. Fu una straordinaria prova di maturità democratica.

Un Paese impoverito e ferito da vent'anni di dittatura e da una guerra devastante, che era diventata anche civile, fu chiamato a decidere il proprio futuro con una matita e una scheda elettorale. Non con le armi, ma con il voto.

Per la prima volta uomini e donne votarono insieme per scegliere la forma dello Stato. Milioni di italiane, finalmente, entrarono nelle sezioni elettorali come protagoniste della politica nazionale, un passaggio destinato a cambiare per sempre il rapporto tra cittadini e istituzioni.

Ma quel referendum non è fatto solo dai grandi protagonisti della politica. Accanto al partito del Comitato di liberazione nazionale, alla Monarchia, alla Chiesa, agli Alleati e ai grandi leader, vi è una storia forse ancora più significativa: quella della gente comune.



ALFONSO CELOTTO
Ordinario di Diritto Costituzionale all'Università Roma Tre

È la storia di ragazzi e ragazze che avevano appena compiuto 21 anni e che, spesso per la prima volta, entrarono in una cabina elettorale. Molti avevano conosciuto soltanto il fascismo; altri erano tornati dal fronte o dalla prigionia; molte giovani donne avevano perso un familiare. Tutti con le ferite di un Paese in macerie.

Da una parte la Monarchia: non soltanto una forma di Stato, ma un'istituzione familiare, presente nella scuola, nei giornali, nelle celebrazioni pubbliche. Dall'altra parte, la Repubblica: più che una realtà, un'idea, la promessa di uno Stato fondato sulla sovranità popolare e sulla partecipazione. Una Persona contro un'Ida.

La scelta non fu soltanto tra due istituzioni, ma tra due modi di concepire il rapporto tra lo Stato e i suoi abitanti: essere sudditi di una Corona o cittadini di una Repubblica.

A 80 anni di distanza, abbiamo raccolto le testimonianze di oltre centocinquanta uomini e donne: erano poco più che ragazzi; oggi sono ultracentenari.

Le loro parole costituiscono un patrimonio prezioso. Quasi nessuno ricorda un comizio o uno slogan elettorale. Tutti ricordano l'emozione del seggio: il silenzio della cabina elettorale, la scheda tra le mani, il timore di sbagliare e la consapevolezza di essere protagonisti di un momento che avrebbe cambiato l'Italia.

È questa lezione più preziosa: la democrazia non nasce da Costituzioni o istituzioni, ma dalla responsabilità di persone comuni che accettano di scegliere il proprio futuro.



Governance, parità di genere nel nuovo regolamento

Antidiscriminazioni Cassa certificata Uni

Per il terzo anno consecutivo, la Cassa Dottori Commercialisti ha confermato la piena conformità ai requisiti della certificazione Uni PdR 125:2022 per la parità di genere. Questo virtuoso traguardo non rappresenta soltanto un riconoscimento formale, ma si inserisce nella cornice della nuova strategia europea 2026-2030 per l'inclusione. Si tratta di un piano d'azione che richiederà a tutti gli Stati membri uno sforzo concreto per trasformare le direttive comunitarie in un reale cambiamento culturale. Un passaggio ormai ritenuto indispensabile per favorire la crescita economica, per garantire la coesione sociale e per tutelare i diritti fondamentali della persona.

In questo scenario in forte evoluzione, la Cassa continua a svolgere un ruolo di primo piano promuovendo politiche antidiscriminatorie orientate alla valorizzazione delle diversità e al supporto concreto della conciliazione tra vita privata e attività lavorativa. Sul fronte del welfare e del sostegno alla categoria dei professionisti, è stata recentemente rinnovata la misura assistenziale dedicata alle iscritte vittime di violenza. Per questa importante iniziativa sono stati stanziati 200 mila euro, un fondo strategico finalizzato a offrire un aiuto economico tempestivo e concreto a tutte coloro che si trovino a vivere situazioni di particolare vulnerabilità o disagio. L'impegno della Cassa si estende anche alla governance e alla rappresentanza istituzionale: la modifica del regolamento elettorale, introdotta nel 2022 per favorire un equo equilibrio di genere nella presentazione delle candidature agli organi sociali, ha infatti già prodotto i suoi frutti, determinando una piena e paritaria rappresentanza in occasione del mandato per il quadriennio 2024-2028.

Non solo iscritti, ma anche gestione delle risorse: tra le iniziative più significative e tangibili implementate a favore del proprio personale, emerge l'introduzione di ulteriori misure a sostegno della genitorialità e delle dipendenti vittime di violenza di genere; misure che si aggiungono e vanno a migliorare le tutele già previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

L'Ente dimostra così di farsi parte attiva nel promuovere l'inclusione attraverso azioni quotidiane. La parità di genere, infatti, non viene vissuta come un semplice adempimento normativo o una questione di cifre, bensì come un percorso culturale e civile, in cui l'informazione e la partecipazione della comunità professionale sono i passi fondamentali per contrastare un fenomeno complesso e radicato.

A cura di Cassa Dottori Commercialisti

L'analisi

INTEGRAZIONE TRA CERTIFICAZIONI PER GARANTIRE UNA GESTIONE ADEGUATA

di Fabio Angeletti

Quando parliamo di "adeguatezza organizzativa" per le strutture aziendali, siamo indotti a pensare più a un obbligo formale o a una condizione oggettiva da rispettare piuttosto che alla modalità con cui si decide di gestire un Ente. Essere adeguati significa essere coerenti tra quello che la nostra mission richiede e l'organizzazione che costruiamo per riuscirci.

In questa chiave, il recente rinnovo della certificazione Uni/PdR 125:2022 sulla parità di genere ottenuta dalla Cassa non rappresenta un mero atto formale ma la conferma dell'efficacia del metodo organizzativo adottato.

Questo rinnovo, infatti, si pone all'interno di un sistema di gestione integrato, un sistema organico di certificazioni: la Uni En Iso 9001 per la qualità, la Uni Iso 37001 per la prevenzione della corruzione, la Uni En Iso 37301 per la compliance e, appunto, la Uni/PdR 125 per la parità di genere, cui si aggiunge l'applicazione del modello organizzativo 231 e il sistema di gestione della data privacy. La forza di questo impianto

non sta nel numero dei certificati, ma nella loro integrazione. Normative che disciplinano aspetti differenti ma che, coordinate efficientemente condividendo i medesimi flussi informativi, si integrano e si "controllano" a vicenda, creando un valore aggiunto superiore alla somma delle singole attestazioni: un'organizzazione che si conosce, che misura ciò che fa e che è in grado di intercettare e gestire per tempo i propri rischi.

In concreto, sono i flussi informativi integrati che collegano le funzioni di controllo agli organi di vertice, il riesame periodico e i cicli di audit interno a suggerire tempestivamente eventuali interventi correttivi ai processi aziendali anticipando l'insorgere di criticità.

Ciascun tassello tutela un interesse concreto degli iscritti, dall'affidabilità e accuratezza dei servizi offerti al rispetto della normativa, passando per la trasparenza e l'anticorruzione, fino all'impegno a preservare un ambiente di lavoro inclusivo che si riflette a sua volta sulla qualità delle prestazioni offerte. "Adeguate", quindi, per la Cassa

significa proporzionato ed efficace, non semplicemente conforme alle norme.

La Cassa ha, infatti, da sempre fatto dell'anticipazione una caratteristica identitaria, come racconta la cronologia stessa delle nostre certificazioni, dalla qualità nel 2014 alla prevenzione della corruzione nel 2019, fino alla compliance e alla parità di genere nel 2024, scegliendo di alzare i propri standard prima che fosse previsto dalle norme o che venisse richiesto, perché gestire un ente di previdenza impone di guardarsi ai prossimi decenni più che ai prossimi esercizi.

Questa stessa logica guida oggi il nostro impegno più recente sul fronte organizzativo: l'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale nei processi di lavoro. Strumenti adottati non per sostituire le



FABIO ANGELETTI
Direttore Generale della Cassa Dottori Commercialisti

persone, ma come tecnologie che si integrano con chi opera ogni giorno al servizio degli iscritti, liberando tempo ed energie del capitale umano per le attività a più elevato valore aggiunto.

La sfida che ci siamo posti è quella di costruire un "adeguato" trade-off tra potenzialità tecnologica e capacità umana: la capacità creativa, le decisioni e le responsabilità che ne discendono devono restare saldamente in capo alle persone.

Lo stesso approccio vale ancor di più sul versante previdenziale. Perché l'adeguatezza che ci interessa davvero è duplice e inscindibile: quella organizzativa, che ci rende affidabili oggi, e quella delle prestazioni, che deve restare sostenibile domani.

Per questo gli standard che adottiamo in Cassa si fondano sul miglioramento continuo, sull'impegno ad adattare costantemente l'organizzazione per generare servizi, nuovi e innovativi, di cui gli iscritti hanno bisogno. L'adeguatezza, in quest'ottica, è un concetto dinamico che evolve insieme al contesto in cui operiamo.