



Care Colleghe e cari Colleghi,

il Bilancio Consuntivo 2025 che sottoponiamo alla Vostra attenzione riveste un significato che va oltre la dimensione meramente contabile. È il primo bilancio consuntivo di questa consiliatura: un bilancio di passaggio che chiude una stagione e segna al tempo stesso l'avvio formale di un mandato chiamato a confrontarsi con trasformazioni profonde della professione e del contesto economico e sociale nel quale essa opera.

L'Ordine di Milano si presenta a questo appuntamento forte di una struttura solida e di una comunità professionale ampia e articolata. Con 9.919 iscritti al 31 dicembre 2025, siamo la realtà ordinistica più rilevante d'Italia: non un semplice primato numerico, ma una responsabilità civile e professionale che ci impone di essere, oggi più che mai, interpreti delle istanze della categoria e promotori di soluzioni che partano da Milano per indicare la via all'intero territorio nazionale. Il nuovo Consiglio, insediatosi lo scorso 23 febbraio, ha assunto la responsabilità di gestione dell'Ordine con piena consapevolezza della rilevanza delle sfide che attendono la nostra professione.

Dopo un breve richiamo alla fotografia del nostro Ordine, mi soffermerò, pertanto, nel prosieguo della relazione sulla visione programmatica del nuovo Consiglio e le priorità di azione per il mandato in corso. Al 31 dicembre 2025 gli iscritti all'**Albo** erano 9.919, di cui 3.232 donne (32,6%) e 6.687 uomini (67,4%). Gli iscritti all'Elenco Speciale erano 91. Le ammissioni all'Albo nel corso dell'anno sono state 214, a fronte di 159 cancellazioni.

Prosegue il trend di crescita delle STP che alla data del 31 dicembre 2025 erano 240 in aumento rispetto alle 218 del 2024.

Il Registro del **Tirocinio** contava al 31 dicembre 2025 un totale di 997 iscritti, con 579 ammissioni nell'anno e una componente femminile del 44%, significativamente superiore alla quota di donne nell'Albo. È un segnale di evoluzione strutturale in atto, che prefigura un progressivo riequilibrio di genere della professione nei prossimi anni.

Sul fronte della tutela delle prestazioni professionali, nel 2025 sono pervenute 65 pratiche di liquidazione parcelle – in aumento rispetto alle 23 del 2024 – di cui 43 liquidate.

DATI ISCRITTI - DATI COMPARATI	2024	2025
Iscritti all'Albo al 31/12	9.926	9.919
di cui: donne	3.233	3.232
di cui: uomini	6.693	6.687
Ammissioni all'Albo	286	214
Cancellazioni dall'Albo	234	159
Iscritti Elenco Speciale al 31/12	86	91
Tirocinanti iscritti al Registro al 31/12	986	997
di cui: donne (quota %)	~44%	44%
Ammissioni al tirocinio nell'anno	566	579
Pratiche liquidazione parcelle (di cui liquidate)	23 (19)	65 (43)



Nel corso del 2025 il **Consiglio dell'Ordine** si è riunito 26 volte, garantendo un presidio costante sulle dinamiche della professione e sulle principali scelte gestionali dell'Ente. Le Assemblee degli iscritti convocate sono state 2. Il **Comitato Pari Opportunità** ha tenuto 4 riunioni, continuando la propria azione di sensibilizzazione e promozione di cultura delle pari opportunità nella categoria.

Il **Consiglio di Disciplina** – organo autonomo e indipendente – ha tenuto nel 2025 11 riunioni del Consiglio e 34 riunioni dei Collegi. Gli esposti pervenuti nel corso dell'anno sono stati 69, i fascicoli chiusi 79 (di cui 51 archiviati in preistruttoria, 8 archiviati in istruttoria, 17 chiusi con sanzione e 3 trasferiti per competenza). Il totale dei fascicoli in essere al 31 dicembre 2025 è di 116. Il Consiglio di Disciplina ha altresì gestito 160 esposti per morosità e 217 fascicoli relativi alla formazione professionale continua. Un ringraziamento va ai Colleghi del Consiglio di Disciplina per l'impegno profuso in un'attività indispensabile per la credibilità della professione. La **formazione** di qualità accessibile a tutti gli iscritti è, da sempre, la colonna portante dell'azione dell'Ordine a favore dei Colleghi. Nel 2025 sono stati complessivamente realizzati 427 eventi formativi accreditati presso il CNDCEC – 164 in presenza e 263 online – per un'offerta di 3.138 crediti formativi erogabili per iscritto. Considerando congiuntamente Ordine e Fondazione, gli eventi diretti sono stati 266, cui si aggiungono 161 eventi gratuiti di Enti Terzi accreditati. Le **Commissioni di Studio** hanno rappresentato il cuore culturale e propulsivo dell'attività culturale dell'Ordine con 2.102 Colleghi complessivamente iscritti. Nel 2025 le Commissioni hanno complessivamente tenuto 216 riunioni, organizzato 266 eventi e prodotto 875 crediti formativi per iscritto. È il luogo dove la competenza indi-

viduale si trasforma in patrimonio collettivo: un modello di partecipazione volontaria e qualificata che questo Ordine intende continuare a valorizzare e incentivare.

Dal punto di vista più generale, non può non osservarsi che la nostra professione attraversa una fase di tensione strutturale e di rapida trasformazione e sarebbe un errore sottovalutarla. La complessità normativa cresce di anno in anno e la pressione degli adempimenti grava quotidianamente sugli studi, sottraendo tempo e risorse alla consulenza qualificata che i clienti richiedono. Il rapporto con le pubbliche amministrazioni è troppo spesso fonte di frustrazione operativa per l'impossibilità di attivare canali di comunicazione efficaci.

A queste tensioni operative si sommano trasformazioni strutturali di portata ancora più ampia: l'**intelligenza artificiale** sta ridisegnando i confini di ciò che è delegabile a una macchina e ciò che resta irriducibilmente umano; il mercato professionale sta subendo trasformazioni rapide, con aggregazioni e ingressi di investitori che cambiano gli assetti degli Studi; le nuove generazioni guardano alla professione con occhi diversi da quelli dei loro predecessori, valutando alternative e opportunità con criteri che la comunità professionale e l'Ordine devono sapere interpretare. **Milano**, per la sua dimensione, per la sua storia, per le competenze su cui può contare, per la qualità delle relazioni istituzionali che ha saputo costruire nel tempo, è il luogo in cui queste sfide vanno affrontate con metodo e visione. La nostra professione non può essere mera spettatrice dei cambiamenti in atto: dobbiamo esserne protagonisti.

Le direttrici di lavoro del **nuovo Consiglio** nascono dall'ascolto diretto dei Colleghi e dalla lettura del quadro e dello scenario di riferimento.

Non sono dichiarazioni di intenti: sono impegni assunti pubblicamente, sui quali saremo misurati e sui quali ci misuriamo noi stessi.

Tra le criticità che i Colleghi ci segnalano con maggiore frequenza e intensità ci sono quelle che attengono alle incombenze del quotidiano. La difficoltà di interloquire con la pubblica amministrazione nelle pratiche di ogni giorno – ottenere una risposta, sbloccare una posizione ferma, trovare un interlocutore che abbia la responsabilità e l'autorità per risolvere un problema – è diventata per molti studi un costo fisso, in termini di tempo, di energia e di tensione operativa che si riflette nel rapporto con il cliente. L'Ordine ha sempre dato ascolto e sostegno ai Colleghi per supportarli nella soluzione delle casistiche e nelle difficoltà che si trovavano ad affrontare nel rapporto con la pubblica amministrazione, ma occorre lavorare per una soluzione più strutturale.

Il tema delle vocazioni professionali delle **giovani generazioni** costituisce una priorità e richiede un approccio strutturato. La questione del ricambio generazionale si colloca in un quadro demografico complesso, con un trend di giovani laureati in diminuzione e, al contempo, accresce la competizione tra percorsi formativi e sbocchi professionali. I dati confermano che la professione nel nostro contesto territoriale mantiene capacità attrattiva – 997 tirocinanti iscritti al 31 dicembre 2025 e 477 nuove prime iscrizioni nell'anno – tuttavia tale evidenza non è, da sola, sufficiente. È necessario rafforzare i percorsi di ingresso e i meccanismi di accompagnamento, valorizzazione e permanenza, al fine di consolidare la continuità generazionale della categoria. In questo contesto, l'Ordine intende promuovere un'immagine della professione coerente con le sue effettive prospettive, superando letture

esclusivamente difensive o impregnate di luoghi comuni. La crescente complessità del contesto economico e la domanda di consulenza qualificata mantengono aperti spazi professionali significativi. La professione può pertanto continuare a essere attrattiva e capace di soddisfazioni per le giovani generazioni, anche sotto il profilo economico, a condizione che la nostra categoria dimostri di sapersi adattare alle istanze del mercato e alle priorità delle nuove generazioni favorendo modelli organizzativi adeguati alle istanze del tempo.

L'attenzione al tema generazionale rappresenta un asse prioritario dell'azione consiliare.

Non meno rilevante è il tema della **trasformazione digitale** e dei suoi effetti sulla professione. L'intelligenza artificiale è già presente negli studi professionali. Non come prospettiva futura, non come scenario da discutere in un convegno: come strumento operativo che alcuni Colleghi usano già ogni giorno, e che altri si trovano a valutare e comprendere. La domanda non è più se adottarla, ma come farlo – con consapevolezza e metodo.

La nostra posizione su questo punto è chiara: l'**intelligenza artificiale** non è destinata a sostituire il commercialista, ma a supportarlo, automatizzando e rendendo più efficienti le attività standardizzabili e ripetitive. Restano invece prerogative insostituibili del professionista la competenza tecnica, la sensibilità interpretativa dei contesti, nonché l'assunzione di responsabilità connessa al giudizio professionale. Altrettanto centrale e non surrogabile è il **rapporto fiduciario** con il cliente, che si costruisce nel tempo e costituisce una componente essenziale del valore della prestazione professionale. In questa prospettiva, un impiego consapevole e correttamente governato dell'intelligenza artificiale può rappresentare



un fattore competitivo rilevante, liberando risorse per rafforzare proprio le attività a maggiore contenuto professionale e relazionale.

In tale contesto, l'Ordine intende assicurare un **supporto operativo ai Colleghi** attraverso un insieme articolato di iniziative, finalizzate a favorire un'adozione consapevole, sostenibile e concreto delle tecnologie di intelligenza artificiale. Vanno infine registrate le recenti dinamiche del mercato professionale milanese che richiedono un'attenzione istituzionale calibrata e differenziata. Le diverse **operazioni di aggregazione tra studi – fusioni, acquisizioni** e, in alcuni casi, l'ingresso di fondi di investimento nel capitale delle STP – rappresentano un segnale di vitalità e di capacità di risposta a una domanda di consulenza sempre più articolata. Esse vanno lette come espressione di una professione che affronta il mercato con strumenti evoluti e con crescente specializzazione. Al contempo, una quota prevalente degli iscritti opera in **Studi di dimensioni piccole o medie**, sovente a conduzione individuale, la cui competitività si fonda sul rapporto fiduciario con il cliente e sulla prossimità al tessuto economico di riferimento. In tale quadro, l'Ordine intende essere **interlocutore attento** sia per le realtà più dinamiche con percorsi di crescita e sviluppo già in essere, sia per gli studi di minori dimensioni, impegnandosi a sostenere – con strumenti mirati – la crescita e lo sviluppo sul mercato di tutti i modelli professionali.

Gli obiettivi e le priorità descritte richiedono una chiara visione e la possibilità di operare con un approccio di sistema, verso tutti gli interlocutori siano essi il Governo nazionale, le Amministrazioni locali, le Pubbliche amministrazioni, le Università, le Associazioni di categoria e l'elenco potrebbe proseguire. Da questo punto di vista la dimensione nazionale e quella locale sono strettamente interdipendenti: molte delle condizioni che incidono sull'esercizio quotidiano della professione sono influenzate da scelte da assumersi in sede nazionale. Per il conseguimento degli **obiettivi programmatici del mandato** e per affrontare al meglio i temi sopra richiamati risulta pertanto essenziale un rapporto strutturato e continuativo con il Consiglio Nazionale, fondato sulla condivisione di un'agenda di priorità, su modalità di confronto stabili e su una rappresentanza autorevole delle istanze degli iscritti. In tale prospettiva, la recente elezione della Collega **Michaela Marcarini** – attualmente Vicepresidente di questo Ordine – in seno al prossimo CNDCEC costituisce un'opportunità concreta per rafforzare il raccordo tra Milano e il Consiglio Nazionale e per promuovere un lavoro sistematico, orientato ai risultati, sulle principali linee di intervento a favore della categoria.

Il Consiglio affronterà tutte queste sfide con costanza e determinazione, confrontandosi lungo la strada con tutti gli Iscritti, per condividere progressi e affrontare insieme le difficoltà.

Un ringraziamento sincero va ai Colleghi Consiglieri, al personale dell'Ordine, al Collegio dei Revisori, al Consiglio di Disciplina, ai componenti del CPO ai Presidenti e ai componenti delle Commissioni di Studio, alla Fondazione ed ai suoi dipendenti e non ultimi a tutti gli Iscritti che animano con la loro partecipazione ed il loro impegno quotidiano la vita di questa comunità. L'Ordine siamo tutti noi.

Il Presidente

EDOARDO GINEVRA

SINTESI DATI ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

ALBO	2025
ISCRITTI ALL'ALBO AL 31/12	9919
di cui	
donne	3232
uomini	6687
Ammissioni	214
di cui	
prima iscrizione	169
passaggio da Elenco Speciale	0
trasferimento da altri Ordini	38
reiscrizione	7

Cancellazioni	159
di cui	
dimissioni	118
decesso	27
trasferimento ad altri Ordini	14
passaggio ad Elenco Speciale	
radiazione	0
morosità	0
Variazioni nette (ammissioni-cancellazioni)	55

ELENCO SPECIALE	
Iscritti all'Elenco al 31/12	91
di cui	
donne	32
uomini	59

Ammissioni	11
di cui	
prima iscrizione	0
passaggio da albo	10
trasferimento ad altri Ordini	1

Cancellazioni	6
di cui	
dimissioni	6
passaggio ad albo	0
decesso	0
trasferimento ad altri Ordini	0
morosità	0
Variazioni nette (ammissioni-cancellazioni)	5

POPOLAZIONE ORDINE DI MILANO	
Per anzianità anagrafica	
Albo	
fino a 29 anni	309
30/39	1922
40/49	1960
50/59	2774
60/69	2040
70/79	606
80 e oltre	308

Elenco Speciale	
fino a 29 anni	0
30/39	13
40/49	10
50/59	42
60/69	24
70/79	2
80 e oltre	0

Per anzianità di iscrizione	
Albo	
meno di 5 anni	1868
dai 6 ai 15 anni	2473
dai 16 ai 25 anni	2006
dai 26 ai 35 anni	2285
dai 36 ai 50 anni	1085
oltre 50 anni	202

Elenco Speciale	
meno di 5 anni	35
dai 6 ai 15 anni	27
dai 16 ai 25 anni	22
dai 26 ai 35 anni	7
dai 35 ai 50 anni	0
oltre 50 anni	0

LIQUIDAZIONE PARCELLE	
Numero Parcelle	65
di cui	
in istruttoria	10
liquidate	43
archivate per transazione	1
archivate d'ufficio	3
ritirate	7
archivate in via amichevole	1

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI	
Assemblee	2
Consigli	26

TIROCINANTI	
Iscritti 31/12/2025	997
uomini	556
donne	441
ammissioni	579
prima iscrizione	477
in convenzione	80
trasferimento da altro odcec	22
cancellazioni	567
compiuto tirocinio	450
trasferimento ad altro odcec	22
rinuncia	53
per mancata ripresa tirocinio	42
interruzioni/variazioni dominus	227
variazioni nette (ammissioni-cancellazioni)	12



REPORT CONSIGLIO DI DISCIPLINA 2025

CONSIGLIO DI DISCIPLINA	Situazione al	31.12.2025
Riunioni del Consiglio di Disciplina		11
Riunioni dei Collegi		34
Fascicoli in essere al 31.12.2024		126
Esposti pervenuti nel corso dell'anno 2025		69
Fascicoli chiusi al 31.12.2025		79
di cui		
<i>archiviati in preistruttoria</i>		51
<i>archiviati in istruttoria</i>		8
<i>di cui chiusi con sanzioni</i>		17
<i>di cui trasferiti per competenza</i>		3
Totale fascicoli al 31.12.2025		116
<i>di cui aperti e sospesi in attesa dell'esito di proc. penale</i>		23

MOROSITÀ	
Esposti pervenuti	160
Archiviazioni in preistruttoria	4
Delibere apertura procedimenti disciplinari entro 31.12.2025	156
FORMAZIONE (TRIENNIO 2020/2022)	
Esposti pervenuti	217
Archiviati in preistruttoria	7
Procedimenti aperti	210
<i>di cui archiviati</i>	102
<i>di cui chiusi con sanzione</i>	84
<i>procedimenti in corso al 31.12.2025</i>	24