

Rassegna Stampa

di Lunedì 23 marzo 2026



Centro Studi C.N.I.

Sommario Rassegna Stampa

Pagina	Testata	Data	Titolo	Pag.
Rubrica Information and communication technology (ICT)				
16	L'Economia (Corriere della Sera)	23/03/2026	<i>Int. a F.Bernabe': LA SFIDA DI BERNABE' "SCOMMETTO SULL'AI" (E.Roddolo)</i>	3
35	L'Economia (Corriere della Sera)	23/03/2026	<i>Int. a D.Caneva: L'AI GENERATIVA? UN'OPPORTUNITA' MA SOLO I SU 4 E' PRONTO (I.Trovato)</i>	4
Rubrica Sicurezza				
17	Italia Oggi Sette	23/03/2026	<i>L'IA viola i dati? Sanzioni subito (A.Ciccina Messina)</i>	6
1+4	Il Sole 24 Ore	23/03/2026	<i>Cybersicurezza, l'Ue rafforza i controlli sui fornitori digitali (M.Ceci)</i>	8
Rubrica Energia				
9	L'Economia (Corriere della Sera)	23/03/2026	<i>Int. a G.Pasini: GIUSEPPE PASINI ALLARME ENERGIA IL DECRETO E' GIA' VECCHIO GIU' I PREZZI O L'INFLAZIONE TORNERA' A C (D.Di Vico)</i>	10
Rubrica Altre professioni				
1+13	Il Sole 24 Ore	23/03/2026	<i>L'immobiliare e' in trasformazione e cerca profili ibridi</i>	13
13	Il Sole 24 Ore	23/03/2026	<i>Ripensare i percorsi formativi integrando studio ed esperienza</i>	15
Rubrica Università e formazione				
42	Italia Oggi Sette	23/03/2026	<i>Ingegneri in campo (F.Grossi)</i>	16
Rubrica Professionisti				
14	Il Sole 24 Ore	23/03/2026	<i>Studi condivisi con Stp, il riaddebito per l'uso non fa crescere il reddito (C.Odorizzi)</i>	17



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

LA SFIDA DI BERNABÈ «SCOMMETTO SULL'AI»

«Con TechVisory, base a Roma e sviluppo a Napoli, e la piattaforma TextGenius voglio dare un segnale. Oppure americani e cinesi si prenderanno tutto», afferma il super manager che ha guidato Eni e Telecom

di ENRICA RODDOLO

«**M**i rimetto in gioco con l'AI, dopo Eni e Telecom Italia. Una terza sfida a me stesso, prima di tutto». Franco Bernabè scommette sull'intelligenza artificiale, dopo aver portato alla quotazione Eni e aver guidato due volte Telecom Italia.

Oggi è presidente dell'Università di Trento, perché puntare sull'AI?

«Perché come Europa paghiamo di essere stati dipendenti totalmente dai russi per l'energia con il gas e per la tecnologia dagli americani: è qualcosa che l'Europa non può più accettare. Con l'AI, l'Europa e l'Italia devono giocare un ruolo. La mia startup TechVisory con la piattaforma di intelligenza artificiale TextGenius dà un segnale. O americani e cinesi si prenderanno tutto il mercato. Possiamo valorizzare i giovani talenti che abbiamo in Italia, pur se mancano risorse per competere con i big Usa. E poi...».

E poi?

«Sono sempre stato attratto dalle sfide che avessero una rilevanza nell'economia del Paese. Prima nell'energia, come amministratore delegato di Eni ho lavorato alla trasformazione da ente pubblico a società per azioni, quotata, una sfida che sembrava impossibile. Poi delle telecomunicazioni dove ho passato altri 20 anni perché la tecnologia mi ha sempre affascinato».

Con quale obiettivo e con chi si reinventa ora imprenditore nel settore dell'intelligenza artificiale?

«L'obiettivo è fare qualcosa che consenta al Paese di sfruttare le competenze che ci sono, i giovani entusiasti e di talento che l'Italia produce, ma che se ne vanno all'estero. E non a caso il progetto è sviluppato anche con il Sud del Paese: base della startup a Roma e polo di sviluppo a Napoli. Per ora contiamo un team di 15 persone e abbiamo appena fat-

to un aumento di capitale importante. Con me ci sono manager che arrivano dal mondo delle telecomunicazioni, come con l'ex Telecom Italia Raimondo Zizza, più un gruppo di giovani che costituiscono il polo di sviluppo formato con l'università Federico II di Napoli. Così TechVisory ha sviluppato TextGenius».

Un campanello di sveglia al Paese prima di perdere occasioni come quella di Olivetti, anni fa?

«Certo, l'Italia perse un'occasione strategica con Olivetti. Oggi lo faccio da una situazione molto più piccola, con una startup, accettando le sfide del mercato. E mi sono messo nei panni degli imprenditori che vedono avanzare una grande rivoluzione tecnologica, mi sono posto il problema di quale potesse essere l'ambito nel quale si potesse esprimere il potenziale dell'AI senza i problemi che comporta. Mi spiego, l'AI in azienda oggi comporta problemi di affidabilità: è un metodo statistico non deterministico. E di sicurezza: è più facile bucare la sicurezza dei motori AI che non dei sistemi di Information Technology».

Quali esigenze aziendali è in grado di soddisfare TextGenius?

«Quello legale, della compliance per monitorare l'evoluzione normativa, come anche del procurement con l'analisi dei costi. Penso a studi legali e grandi e medie aziende e alla pubblica amministrazione. Dove serve gestire grandi quantità di informazioni non strutturate. Ma senza il rischio di risposte soggette alle "allucinazioni" dell'AI».

Come evitare le «allucinazioni»?

«Per esempio per l'ambito legale abbiamo stretto un accordo di esclusiva con un importante editore giuridico. La proprietà intellettuale va protetta. Nei 4-5 anni in cui i motori di intelligenza artificiale si sono allenati, sono stati usati contenuti protetti e non protetti, buoni e cattivi. Ma per usare bene l'AI servono contenuti con basi certificate. Ecco perché in molti ambiti serve un accordo con

gli editori che sanno gestire, raccogliere le informazioni. L'Mit ha registrato un rallentamento nell'adozione dell'AI nelle imprese proprio perché chiedono soluzioni con affidabilità molto elevata».

Non c'è azienda che non sogni oggi di risolvere tutto con l'AI. Come cambierà il lavoro?

«Può migliorare la qualità del lavoro ma deve essere certificato il processo che segue il motore per arrivare alle conclusioni. Così permette alle persone di fare un lavoro più creativo. Ma attenzione, la legislazione europea proibisce di usare l'AI per un prodotto finito su cui non hai controllo. Altrimenti si produrrà sempre più spazzatura».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«Usiamo solo contenuti certificati, o si rischiano allucinazioni. Serve un'intesa con gli editori che sanno raccogliere le informazioni»



Protagonisti Franco Bernabè, presidente dell'Università di Trento e di TechVisory



LO STUDIO

L'AI GENERATIVA? UN'OPPORTUNITÀ MA SOLO 1 SU 4 È PRONTO

L'uso dell'intelligenza artificiale e la sua integrazione nell'attività sono tra le priorità dei dipartimenti legali delle aziende. Serve accelerare: tra i principali ostacoli le limitazioni di budget e la disorganizzazione nella gestione dei dati. La ricerca di EY

di ISIDORO TROVATO

Accelerazione tecnologica connessa all'intelligenza artificiale, il contesto geopolitico pieno di turbolenze e nuove relazioni diplomatiche, aspettative di business legate alle esigenze sempre più sofisticate dei clienti: sono queste alcune delle sfide che stanno generando cambiamenti significativi nel panorama dell'attività degli studi e dei dipartimenti legali delle aziende.

Un panorama che emerge dal «EY Law General Counsel Study 2025» la ricerca che ha coinvolto 60 General Counsel e Chief Legal Officers di alcune delle più rilevanti organizzazioni italiane. L'indagine rivela che nel contesto attuale le principali priorità e sfide per i dipartimenti legali sono: regulatory compliance (68%), abilitazione del business tramite l'intelligenza artificiale generativa (65%), retention e sviluppo dei talenti (55%) e riduzione dei costi (47%).

«La situazione internazionale è in costante evoluzione da qualche anno, la geopolitica modifica le relazioni del trade — spiega Daniele Caneva, Law Leader e Responsabile del dipartimento IP di EY Studio Legale Tributario — e di conseguenza cambiano anche le condizioni contrattuali. Le oscillazioni sui dazi hanno creato

questioni doganali. Tutte problematiche che richiedono un forte adattabilità delle strutture legali che hanno un raggio d'azione internazionale».

La concorrenza

Quasi la metà dei dipartimenti legali (47%) riporta che perfezionare la propria strategia tecnologica e integrare la tecnologia legale e aziendale sono priorità elevate, ma solo il 25% sta dando priorità all'uso dell'intelligenza artificiale generativa. Attualmente, il 62% degli intervistati è ancora nelle fasi di ideazione e sperimentazione della GenAI. Tra i principali ostacoli per l'accelerazione tecnologica vi sono le limitazioni di budget (52%) e la disorganizzazione nella gestione dei dati (43%). «L'impatto dell'intelligenza artificiale sull'attività legale — continua Caneva — è ormai evidente e consolidata: fino a quattro, cinque mesi fa si parlava del rischio dell'AI per la professione legale, oggi si parla di opportunità e si adattano le policy per il suo corretto utilizzo. Per rimanere competitivi sul mercato bisogna, sempre di più, rivolgersi a strutture manageriali polifunzionali in grado di investire in innovazione tecnologica e capaci di gestire la svolta dell'AI. La moltiplicazione delle aggregazioni e fusioni va proprio in questa direzione: una industrializzazione dei pro-

cessi legali e una gestione più manageriale introdotta dalle Big4 già 20 anni fa. Questa evoluzione sta portando anche verso una fidelizzazione del brand: i clienti si affidano sempre di più alle competenze di un'insegna e

un po' meno alle capacità del singolo professionista. Anche l'AI contribuirà a una spersonalizzazione dei rapporti e potenzierà la forza del brand».

Giovani talenti

In questo contesto la ricerca indica che i dipartimenti legali continuano a fronteggiare una vigilanza sui costi: nonostante l'87% degli intervistati preveda un aumento del budget nei prossimi 12 mesi, la loro riduzione rimane una priorità per l'80%. Questo implica la necessità per i dipartimenti in-house di bilanciare l'aumento delle risorse con l'efficienza operativa legata a investimenti per lo più tecnologici e digitali. Per controllare i costi, i dipartimenti legali utilizzano strumenti come budgeting (70%), knowledge management (67%) e outsourcing (63%).

Aumentare il budget di investimenti richiede, molto spesso, l'ampliamento del perimetro di azione dello studio legale, per questo motivo tutti i dipartimenti stanno cercando di accedere a competenze aggiuntive con un ap-



proccio diversificato: il 63% degli intervistati prevede di sviluppare le competenze interne, attraverso l'upskilling o il reskilling dei dipendenti, il 57% prevede di affidarsi a consulenti esterni, mentre il 50% preferisce un centro di eccellenza interno o business center, in linea con i risultati globali.

Altro campo che richiede investimenti è la capacità di trattenere i giovani talenti. «I talenti bisogna prima riconoscerli — precisa Caneva — sono pochi nei dipartimenti legali e nelle aziende. Poi bisogna anche saperli fidelizzare e valorizzare: per farlo servono percorsi di carriera e di crescita, una retribuzione all'altezza del merito e la capacità di inserirli nel processo decisionale di una struttura complessa».

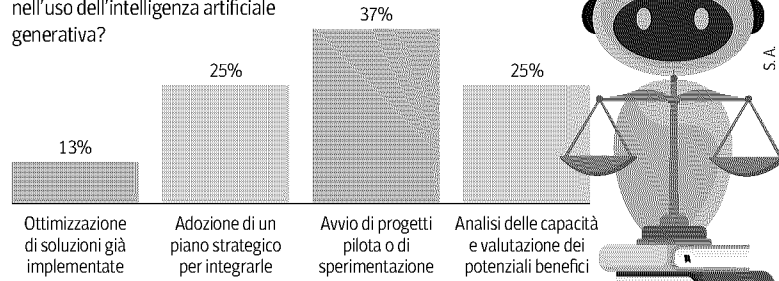
La talent retention è ritenuta una priorità alta per il 55% dei dipartimenti legali, con il 63% che pianifica di migliorare l'esperienza lavorativa per aumentare la fidelizzazione, includendo iniziative per migliorare il benessere, le opportunità di avanzamento di carriera e la flessibilità lavorativa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il difficile equilibrio tra i tagli ai costi (una priorità per l'80%) e la necessità di investire per il salto tecnologico

La fotografia

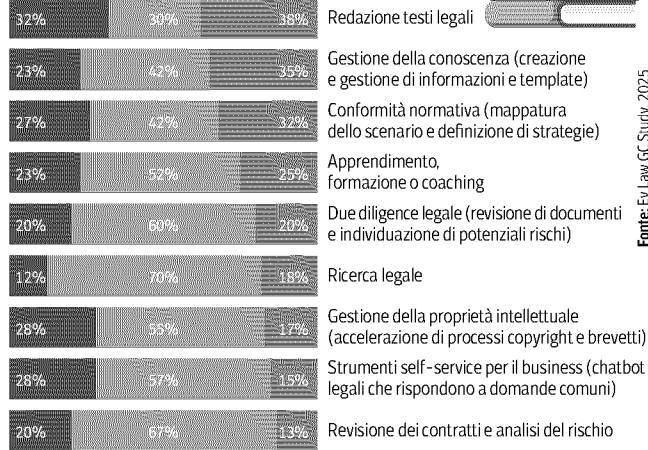
Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il livello di maturità del tuo dipartimento legale nell'uso dell'intelligenza artificiale generativa?



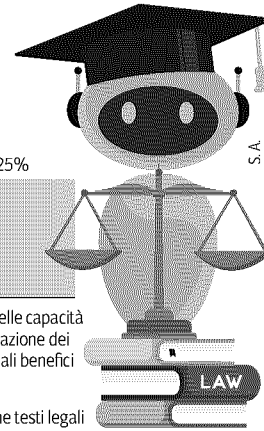
Le priorità

In che modo il dipartimento legale sta utilizzando e pianifica di utilizzare l'intelligenza artificiale generativa?

Senza piano di utilizzo
Utilizzo pianificato
Utilizzo in corso



Fonte: EY Law GC Study, 2025



Più della metà degli intervistati è ancora in fase di ideazione o sperimentazione della GenAI



Protagonisti

Daniele Caneva, Law Leader di EY Italia



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



Coinvolti anche i settori ad alto rischio in cui non sono ancora efficaci obblighi e divieti Ue

L'IA viola i dati? Sanzioni subito

Conseguenze immediate per chi effettua trattamenti illeciti

Pagina a cura di

ANTONIO CICCIA MESSINA

Sanzionato subito chi utilizza sistemi di intelligenza artificiale (IA) per trattare illecitamente dati personali. E ciò anche se si usano i sistemi di IA (come quelli per i settori ad alto rischio), per i quali non sono ancora efficaci gli obblighi e i divieti del regolamento Ue sull'IA n. 2024/1689 ("AI act").

In sostanza, per chi viola le norme del regolamento europeo sull'IA, il pericolo di sanzioni amministrative (oltre quelle penali) è attuale ed incombente.

E si tratta di sanzioni che, tra l'altro, rischiano di lievitare, con probabile lesione del principio del "ne bis in idem", per tutte le norme dell'AI Act (non solo per quelle relative ai settori ad alto rischio) e ciò dalla data in cui le stesse sono effettivamente operative.

Ci sono, infatti, le sanzioni di competenza dell'Acn (Agenzia per la cybersicurezza nazionale) per la violazione degli obblighi dell'AI Act (ad esempio, assenza di supervisione umana, scarsa qualità dei dati di addestramento, ecc.) e, per lo stesso fatto, se con l'IA sono elaborati dati personali, ci sono anche quelle del Garante della privacy, per violazione delle norme del Gdpr (regolamento UE sulla protezione dei dati n. 2016/679).

In ogni caso, le norme sanzionatorie in materia di IA sono un rebus intricatissimo, non solo da un punto di vista sostanziale (se e quale sanzione si può infliggere), ma anche da quello procedurale (quali sono le autorità competenti e le procedure da seguire).

Le sanzioni nell'AI Act. Partiamo dal regolamento Ue sull'IA, le cui disposizioni sulle sanzioni sono vigenti dal 1° agosto 2024 e sono, sulla carta, efficaci già dal 2 agosto 2025.

Tali disposizioni riguarderebbero tutte le condotte sanzionabili e, quindi, consentirebbero, stando alla formulazione letterale, l'applicazione delle sanzioni in caso di violazione di tutti gli obblighi e i divieti previsti dal regolamento UE sull'IA. Tutto chiaro? Per nulla.

Ci sono almeno cinque problemi, che ingarbugliano tutto e tutti, dalle autorità alle imprese, dai giudici ai privati.

Sanzioni sfasate. Il primo problema è che non tutti gli obblighi e i divieti previsti dal regolamento Ue

sull'IA sono già efficaci.

Dal 2 febbraio 2025 sono efficaci le norme sulle intelligenze artificiali assolutamente vietate, in quanto capaci di soggiogare e manipolare le persone (articolo 5).

Non sono efficaci, invece, le disposizioni sui sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio (articolo 6) e neanche quelle sulle IA che richiedono obblighi di trasparenza (articolo 50): lo diventeranno il 2 agosto 2026 (salvo lunghissima proroga già in discussione presso gli organi legislativi europei).

In proposito, il quesito è se si possano sanzionare trasgressioni alle disposizioni del regolamento UE sull'IA che non siano ancora efficaci. La risposta è negativa. Ma, allora, ci si chiede quale sia il significato della dichiarazione di anticipata efficacia delle disposizioni sulle sanzioni, dal momento che non sono ancora operative le disposizioni sui precetti, la cui violazione costituisce condotta sanzionabile.

Bisogna, però, fare attenzione: non si creda che tutte le violazioni di norme sull'IA ancora non operative siano sornite di sanzione. Se, infatti, la violazione delle norme sull'IA non operative è qualificabile come violazione di altra normativa (ad esempio, della normativa sulla privacy, nel caso in cui con l'IA si trattino dati perso-

nali), quella violazione sarà sanzionabile in base a quest'altra e diversa normativa. Ma se, al contrario, la violazione del regolamento sull'IA non è qualificabile come violazione di altra normativa, allora, quella violazione rimane, al momento, senza sanzione.

Norme in sala d'attesa. Il secondo problema è che anche, per gli obblighi e divieti già efficaci previsti dall'AI Act, non ci sono ancora le disposizioni italiane - di carattere procedurale e sostanziale - necessarie per avviare procedimenti e infliggere le sanzioni.

L'Italia, infatti, si è dotata di una legge quadro sull'IA e cioè la legge 132/2025, la quale la quale ha, però, delegato al governo la definizione della disciplina sanzionatoria.

Le deleghe comprendono l'inquadramento dei poteri sanzionatori attribuiti all'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) e ad Acn, la stesura delle regole procedurali, la disciplina delle sanzioni in attuazione dei rinvii alle leggi nazionali da parte del regolamento UE sull'IA (articolo 99). Il quesito, dunque, è se le autorità italiane per l'IA, in particolare l'Acn, utilizzando la legge 689/1981, possano già ora contestare la violazione, ad esempio, dell'articolo 5 sulle IA assolutamente vietate, oppure se debbano attendere l'entrata in vigore del decreto legislativo, con il quale dovranno essere codificati l'attribuzione dei poteri sanzionatori (articolo 24, comma 2, lett. a), legge 132/2025) e del potere di imporre sanzioni (articolo 24, comma 2, lett. d), legge 132/2025) e dovrà essere adeguato il quadro sanzionatorio (articolo 24, comma 2, lett. n), legge 132/2025). Al di là della soluzione teorica, la risposta al quesito è che, prevedibilmente, di fatto solo il completamento del sistema normativo italiano segnerà l'inizio dell'attività sanzionatoria.

Sanzioni retrospettive.

Il terzo problema è se, una volta che saranno completamente definite le norme procedurali e sostanziali per le

competenti autorità italiane, queste potranno sanzionare anche le violazioni di obblighi e divieti commesse in data posteriore all'inizio di efficacia dei relativi precetti in base al regolamento Ue sull'IA, ma anteriore al predetto completamento della normativa italiana.

Ad esempio, si prenda una violazione delle norme sulle IA vietate commessa dopo il 2 febbraio 2025 (data di inizio di efficacia delle norme dell'AI Act sulle IA vietate) oppure una violazione delle norme sulle IA ad alto rischio commessa dopo il 2 agosto 2026 (data di inizio di efficacia delle norme dell'AI Act sulle IA ad alto rischio) e si ipotizzi che l'Italia completi la sua normativa interna sulla disciplina sanzionatoria in epoca successiva a quelle due date (le deleghe conferite dalla legge 132/2025 potranno essere attuate entro il 10 ottobre 2026). Al riguardo, ci si chiede se l'Acn potrà contestare e infliggere le sanzioni per fatti commessi prima dell'effettivo avvio dell'attività sanzionatoria. Al riguardo bisognerà considerare che, per principio generale (legge 689/1981, articolo 1), le sanzioni amministrative si applicano ai fatti commessi al tempo della loro vigenza. Pertanto, al quesito ci sarà una risposta affermativa da parte di coloro che daranno peso all'articolo 99 del regolamento Ue sull'IA (efficace dal 2 agosto 2025), che contiene già una determinazione del massimo edittale delle sanzioni. La risposta sarà, invece, più difficile nel caso di norme italiane che intervengono negli spazi lasciati dal regolamento UE ai legislatori nazionali.

In ogni caso, chi commette, oggi, una violazione delle norme già efficaci dell'AI Act accumula il rischio giuridico



di essere sanzionato domani, quando le autorità e il sistema saranno pronti.

Sanzioni anticipate. Il quarto problema è che il cattivo utilizzo delle intelligenze artificiali può essere sanzionato, senza dover aspettare alcunché, applicando altre normative come quella sulla privacy (Gdpr, regolamento UE n. 2016/679) e, quindi, in realtà ci sono già sanzioni irrogabili anche se il regolamento Ue sull'IA non è ancora efficace. Si consideri, ad esempio, il provvedimento del 18 dicembre 2025 n. 789, con il quale il Garante della privacy ha allertato tutti coloro che, con l'IA, generano e diffondono deep fake, in assenza del consenso degli interessati, avvertendoli che così facendo commettono gravi violazioni della privacy e si espongono alle sanzioni previste dal Gdpr. Con lo stesso provvedimento, il Garante ha richiamato i fornitori dei servizi di IA alla necessità di progettare, sviluppare e rendere disponibili applicazioni e piattaforme in modo tale da garantire che gli utenti possano utilizzarle nel rispetto della disciplina privacy.

Sanzioni moltiplicate. Il quinto problema è che c'è il rischio di sovrapposizioni e raddoppi delle sanzioni per una stessa condotta, che può essere qualificata sia come violazione della privacy (di competenza del Garante della privacy) sia come violazione del regolamento Ue sull'IA. Questo problema sarà evidente quando le autorità nazionali sull'IA (in particolare Acn) cominceranno a lavorare pratiche sanzionatorie.

L'ingorgo di competenze sanzionatorie è di facile previsione, ma non di facile soluzione. Occorre chiedersi se, al riguardo, ci sia una violazione del principio del ne bis in idem. La risposta può essere negativa se si pensa al fatto che la sanzione di Acn colpirà la violazione della sicurezza dell'IA, mentre quella del Garante della privacy punirà la violazione del diritto individuale alla riservatezza. Resta il fatto che il cumulo delle sanzioni potrebbe essere eccessivo e sproporzionato.

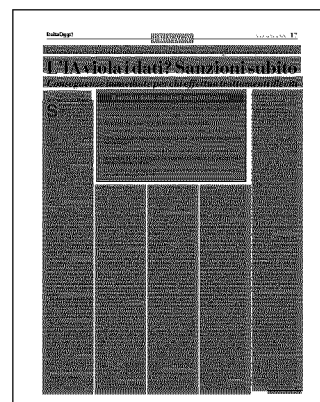
Al riguardo, si dovrà aspettare e vedere se per evitare questo rischio sarà sufficiente che le autorità si coordini-

no e si consultino reciprocamente in modo da contenere la somma delle sanzioni entro un limite ragionevole.

— © Riproduzione riservata —

Il quadro delle sanzioni amministrative

- Le sanzioni previste dall'AI act sono in astratto efficaci dal 2 agosto 2025
- Le sanzioni possono applicarsi ad obblighi e divieti già operativi dell'AI Act
- Sono operative le norme sulle IA vietate (dal 2/2/2025)
- Non sono ancora operative le norme per l'IA nei settori ad alto rischio
- Sono applicabili le sanzioni del Gdpr se con l'IA si trattano illecitamente dati personali
- L'Italia deve completare la disciplina su sanzioni e relativi procedimenti
- Le sanzioni dell'AI Act si applicano a partire dalla data in cui i precetti dello stesso diventano efficaci
- C'è il rischio di raddoppio delle sanzioni (AI Act più Gdpr) per una stessa condotta realizzata con l'IA





Panorama

ATTACCHI IN RETE

Cybersicurezza, l'Ue rafforza i controlli sui fornitori digitali

Con il nuovo pacchetto sulla cybersecurity presentato dalla Commissione Ue arriva la valutazione dei fornitori provenienti da Paesi a rischio: l'obiettivo è creare una supply chain digitale affidabile in un momento di crisi geopolitica. Le catene di approvvigionamento piacciono agli aggressori, che colpendo un solo provider riescono a innescare effetti a cascata su più settori.

Margherita Ceci — a pag. 4

Cybersicurezza e Ict, l'Ue passerà al setaccio le catene di fornitura

La proposta. Un pacchetto di misure presentato dalla Commissione introduce la valutazione dei sistemi di approvvigionamento e dei loro Paesi d'origine

Pagina a cura di

Margherita Ceci

Il 20 settembre 2025 tre importanti aeroporti europei andavano contemporaneamente in tilt: cancellazioni e ritardi affollavano i tabelloni delle partenze di Bruxelles, Londra (Heathrow) e Berlino. Non si trattava di guasti tecnici isolati, ma di un unico attacco al fornitore dei sistemi di check-in e imbarco dei tre scali, Collins Aerospace. Una cosa simile si era già verificata in Italia, quando l'offensiva a PluService – provider tecnologico di piattaforme come myCicero/MooneyGo e di diversi operatori del trasporto pubblico – aveva generato effetti a catena su app e sistemi di biglietteria.

«I criminali informatici hanno preso sempre più di mira fornitori terzi, come i servizi digitali, molto probabilmente per ottimizzare l'efficacia dei propri attacchi», si legge nell'ultima relazione annuale dell'Enisa, l'agenzia di cybersecurity dell'Unione europea. Un problema non da poco, soprattutto in momen-

ti di forte instabilità geopolitica. Lo si è visto con i diversi attacchi di cyber-spionaggio condotti da Salt Typhoon – gruppo di hacker legato alla Cina – che ormai da anni punta alle reti di telecomunicazione e ad altri settori critici statunitensi (in alcuni casi riuscendo a entrare in possesso di dati governativi).

L'Ue si sta muovendo di conseguenza: a fine gennaio la Commissione ha presentato un nuovo pacchetto di norme sulla cybersecurity, con un lungo capitolo teso a rafforzare le catene di approvvigionamento Ict, vale a dire l'insieme di hardware, software, reti e servizi, che consentono al "sistema Europa" di funzionare. «Ci troviamo nel bel mezzo di una guerra ibrida. Ogni giorno, le infrastrutture critiche subiscono attacchi informatici», ha detto Henna Virkkunen, vicepresidente esecutivo della Commissione europea per la sovranità tecnologica, la sicurezza e la democrazia. «Queste operazioni spesso fanno parte di campagne più ampie, combinate con operazioni di informazione o azioni di disturbo fi-

sico, quali violazioni del nostro spazio aereo o sabotaggi delle infrastrutture critiche».

Il nuovo pacchetto normativo permetterà di valutare le catene di approvvigionamento delle Ict europee sulla base dei rischi «non tecnici» (vale a dire geopolitici), che non sono ancora coperti dalle normative attualmente in vigore. La Commissione (o almeno tre Stati membri) potrà chiedere di fare una valutazione della supply chain digitale al Nis Cooperation Group – il tavolo che riunisce le autorità nazionali di cybersecurity, la Commissione e l'Enisa.

Dove si creano dipendenze esterne? Quali sono i nodi critici? Chi controlla i fornitori e quanto può interferirvi? In base al livello di rischio emerso, si potrà intervenire con misure di mitigazione proporzionate: obblighi di trasparenza sui provider, limiti ai trasferimenti di dati o all'accesso da Paesi terzi, fino – nei casi più critici – alla restrizione o esclusione dall'ecosistema europeo di componenti e servizi ritenuti ad «alto rischio».



L'obiettivo è creare un quadro armonizzato di fornitori affidabili in ambito Ict («trusted Ict supply chain framework»). Insieme a questa nuova misura, la proposta rafforza il ruolo operativo e di coordinamento dell'Enisa, semplifica e armonizza la di-

rettiva Nis2 con il resto del quadro normativo digitale, e rivede il sistema europeo di certificazione della sicurezza informatica, con l'estensione del perimetro alle aziende che forniscono attività di monitoraggio, test e risposta agli attacchi cibernetici.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il pericolo: sempre più attacchi a soggetti esterni. Gli effetti a cascata intensificano l'efficacia delle minacce

70%
Attacchi a segno

Vulnerabilità sfruttate
Secondo le rilevazioni Enisa, il 70% degli attacchi che sfrutta le vulnerabilità va a buon fine.

80%
Hacktivismo

La matrice ideologica
Quasi l'80% delle attività cyber che colpiscono l'Unione europea è «ideology-driven»

60%
Phishing

Il vettore di ingresso
Più della metà degli attacchi registrati nella Ue parte da attività di phishing.

Il piano di Bruxelles

1

L'agenzia europea al centro

La proposta della Commissione rafforza il ruolo dell'Enisa, che:

- farà da motore per la semplificazione normativa;
- coordinerà le agenzie degli Stati membri;
- gestirà a livello centrale le crisi e lo sviluppo di strumenti comuni.

2

Certificazione Eccf

Viene introdotto il nuovo European cybersecurity certification framework (Eccf), un sistema di certificazioni valide in tutta l'Ue - con mutuo riconoscimento - che segue standard comuni non solo per prodotti e servizi ma anche per le stesse aziende. Le entità regolamentate potranno ottenere certificati che attestino la conformità ai requisiti di gestione del rischio

cybersecurity, riducendo i costi di compliance e gli oneri di vigilanza per le autorità competenti.

3

Trusted Ict supply chain framework

Nasce un quadro armonizzato per identificare fornitori ad alto rischio e coordinarne la gestione a livello europeo.

4

Semplificare e armonizzare

Introdotta nella Nis2 una nuova categoria di *small mid-cap enterprises*, per imprese importanti ma non essenziali, riducendo in proporzione i loro obblighi di compliance. In presenza di atti di esecuzione della Commissione, gli Stati membri non potranno aggiungere requisiti alle misure di gestione del rischio.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



«Siamo preoccupati, se la guerra continuerà per mesi la situazione per l'industria si fa difficile, si rischia l'effetto domino», dice il presidente di Feralpi e Confindustria Lombardia

E sull'Ilva: «Non conosco Flacks»

GIUSEPPE PASINI

ALLARME ENERGIA IL DECRETO È GIÀ VECCHIO GIÙ I PREZZI O L'INFLAZIONE TORNERÀ A CORRERE

di DARIO DI VICO

«**P**urtroppo anche la produzione industriale di febbraio avrà il segno meno. Forse non quota -0,6% come in gennaio ma comunque in territorio negativo». Giuseppe Pasini è un industriale dell'acciaio di lungo corso, proprietario del gruppo Feralpi e presidente di Confindustria Lombardia. Alla domanda se i dati sull'andamento dell'economia reale lo preoccupano si spinge ancora più in là e anticipa quanto potrà accadere con la prossima rilevazione Istat.

Ma solo qualche settimana fa, analizzando i dati della Lombardia, lei era parso decisamente più ottimista.
«È vero. Mi basavo su dati precedenti

di export, produzione industriale e fatturato che lasciavano intravedere una ripresa, seppure tenue. Ma con lo scoppio del conflitto in Iran e il suo allargamento al Golfo ogni previsione diventa ardua. Ci si alza la mattina e si rincorre un prezzo del gas che nel frattempo è schizzato di qua e di là. Se la guerra continuerà per mesi, come temo, è chiaro che per il tessuto delle nostre imprese la situazione si farà estremamente difficile. Siamo molto preoccupati».

Come giudica le misure decise la scorsa settimana dal governo Meloni?

«Ben venga l'intervento sulle accise, così come le altre scelte. Però agiamo sempre in una logica di emergenza. Le imprese hanno bisogno di misure

strutturali, non soltanto di pezze messe di volta in volta. E il prezzo dell'energia va contenuto altrimenti la nostra competitività viene bastonata».

Sembrava però che stavolta Bruxelles volesse mettere mano alla spina questione degli Ets, il sistema europeo di scambio delle quote di emissione di CO₂. Ma le divisioni interne non lo hanno permesso...

«Eppure andrebbe mitigata. È di fatto un'imposta che vale 25-30 euro al megawatt. Alcuni Paesi la vogliono togliere, altri no. Si è creata una paralisi. L'Europa non può più decidere all'unanimità. I veti vanno superati».

Il dossier energia ha al suo interno conflitti di interesse. Del resto anche voi in Confindustria fate fatica a trovare una sintesi tra produttori e uti-



lizzatori.

«Qualche passo in avanti l'abbiamo fatto e glielo dice un energivoro. Abbiamo dialogato e operato delle scelte significative come l'energy release o l'idro release in Lombardia. Una soluzione, seppure parziale, l'abbiamo trovata».

Teme che l'impennata dei prezzi dell'energia porti a uno shock inflattivo generalizzato?

«Sono convinto che andrà proprio così. Che la crisi, se perdura il conflitto, si allargherà alla politica dei tassi e alle reazioni delle Borse. Non si può non creare una dinamica inflattiva».

Torneremo indietro, siamo destinati a fare i conti di nuovo con la perversa spirale inflazione-meno potere d'acquisto-meno consumi?

«Penso che si generi una situazione simile al 2022 dopo l'invasione russa dell'Ucraina. Vedo la stessa dinamica, mi pare di camminare guardando all'indietro».

Che cosa possono fare le imprese per sostenere il potere d'acquisto ed evitare il crollo dei consumi, con le ovvie conseguenze sull'attività industriale?

«La cosa più importante che possono fare le imprese è rimanere aperte, continuare a garantire l'occupazione e svolgere così anche un ruolo sociale.

Una sorta di salvagente. Ma per poterlo fare vanno aiutate».

A che genere di aiuti sta pensando?

«Penso a misure di tutela del sistema manifatturiero. L'Europa qualcosa di nuovo sta facendo, alcuni passi in avanti. Mi riferisco, ad esempio, all'apertura ai biocarburanti e all'acciaio verde a bassa emissione. La commissione di Bruxelles è meno intransigente e ideologica di ieri. Non è un vero

dietrofront, ma ha capito che per salvare il manifatturiero bisogna diluire il Green Deal attraverso misure di protezione e salvaguardia. Però non basta Bruxelles, anche Roma deve fare qualcosa di più».

Il governo non si è mosso bene nella crisi bellica ed energetica?

«Non dico questo, anche perché non siamo un Paese protagonista, come purtroppo non lo è la stessa Europa. Finora siamo stati nelle diverse occasioni più spettatori che attori».

La decisione di Donald Trump sui dazi non si è rivelata, alla fine, meno impattante di quanto si era detto in un primo momento?

«Sul breve termine è andata così, ma sul medio si creeranno comunque dei rallentamenti nelle vendite negli Usa. E anche le nostre eccellenze come meccanica, food e pharma, per quanto siano apprezzate dal consumatore americano, alla lunga ne risentiranno».

A proposito di protezione della manifattura, Bruxelles sta portando avanti l'Industrial accelerator act che crea, tra l'altro, il made in Europe.

«So che qualche mio collega è di avviso contrario ma io sono favorevole. Vedo quella volontà di tutelare la manifattura di cui parlavo prima. Però spero che le lungaggini politiche e burocratiche non compromettano tutto. Bisogna essere veloci nelle decisioni e per questo, ripeto, va superato il voto all'unanimità. Altrimenti avremo sempre un andamento lento. Trump, che non è il mio modello, decide però in un attimo».

Rieccoci a Roma e ai compiti del governo. Il decreto bollette va rivisto?

«Quel provvedimento andava in favore delle famiglie e delle piccole e me-

die imprese e non ho nulla da eccepire. Ma noi continuiamo a pagare l'energia uno sproposito. E Bruxelles stavolta non c'entra, non può essere l'alibi di sempre. In Germania, Francia e Spagna i prezzi sono assai più bassi, del 30% in media. E poi il decreto dopo lo scoppio della guerra in Iran è sicuramente invecchiato. Di esempi, anche minori, gliene posso fare tanti che vanno da elementi strutturali a dinamiche per così dire più quotidiane».

Prego.

«Per quale motivo se investo nelle rinnovabili e metto un impianto fotovoltaico passano 12-18 mesi per l'allacciamento? Senza far nomi, sarà forse colpa di qualche produttore nazionale? Lei dirà che sono piccole cose, ma se ci si muove con la logica dell'emergenza anche le piccole scelte vengono rimandate all'infinito».

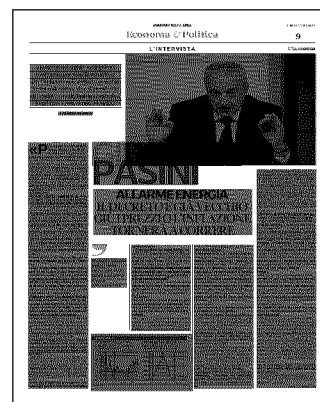
Un giudizio sull'evoluzione del caso Ilva. Ci dobbiamo rassegnare alla sua chiusura?

«Rassegnarsi mai. La posizione di Federacciai è chiara: Taranto con la sua produzione di piani è indispensabile per l'intera filiera manifatturiera italiana. Oggi escono da quell'impianto due milioni di tonnellate. Non penso che si possa tornare ai dieci milioni di tonnellate di una volta, ma raggiungere quota cinque-sei milioni si può fare. Non tocca a noi giudicare tra i candidati a rilevare l'Ilva chi debba essere scelto, tocca al governo. Hanno tutte le carte per farlo».

Ma il candidato Flacks non sembra avere una storia siderurgica tale da accreditarlo.

«Non conosco Flacks e non posso dare giudizi. Conosco Jindal perché è un player del settore».

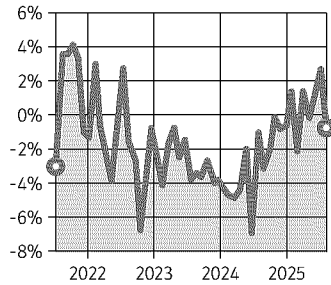
© RIPRODUZIONE RISERVATA





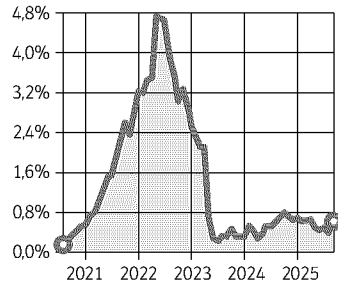
I punti critici

Produzione industriale, variazioni tendenziali, dati corretti per gli effetti del calendario (base 2021=100)



Fonte: Istat

Indice dei prezzi al consumo, variazioni tendenziali (base 2015=100 fino a dicembre 2025; base 2025=100)



S. A.

Bisogna essere veloci nelle decisioni, l'Ue deve superare il voto all'unanimità



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



PROFESSIONI

L'immobiliare è in trasformazione e cerca profili ibridi

Il settore real estate è in fase di cambiamento e cerca profili ibridi, offrendo opportunità ai professionisti che provengono da altri mondi. Ma in Italia mancano percorsi formativi dedicati.

Maria Chiara Voci — a pag. 13

Il real estate è in trasformazione e cerca professionalità ibride

Lo scenario. Dall'ospitalità al digitale, sono molti i profili che arrivano da altri mondi e che possono avere una chance nel settore immobiliare. Ma in Italia mancano soluzioni per la formazione su misura

Maria Chiara Voci

Governance and partnership director, mixed use strategist, development manager, community builder, sustainability advisor, data analytics expert: sono alcune fra le figure che il mercato immobiliare cerca ma fatica a trovare. Le ragioni si sommano: per i profili junior, le università non offrono percorsi di orientamento; per quelli senior, chi arriva da altri mondi non conosce questi ruoli che cambiano perimetro da una società all'altra.

Eppure il settore è al centro di una trasformazione strutturale: la riqualificazione urbana (non più solo a Milano e Roma, ma anche in città minori) apre la porta a competenze più ibride di quanto si immagini. Ingegneri, architetti ed economisti, certo, ma anche giuristi, sociologi, filosofi. Molti i professionisti che hanno una chance arrivando da filiere esterne al real estate: dalle tecnologie digitali (data scientist, data engineer) all'hospitality. Quest'ultima ibridazione è sempre più strategica: «Il real estate oggi non vende metri quadri – osserva Raoul Ravara, senior managing director di Hines Italy – ma costruisce luoghi in cui le persone vogliono stare e le figure che arrivano dall'accoglienza

hanno le skills ideali».

Il real estate riguarda una platea di professionisti ampia: comprende sviluppatori, asset e property manager, consulenti tecnici e finanziari, gestori specializzati. Secondo il Rapporto sulla filiera dei servizi immobiliari in Europa e in Italia di Scenari Immobiliari, nel nostro Paese gli addetti sono oltre 1,7 milioni, distribuiti in più di 550 mila imprese. «Per formare le competenze, all'estero esistono già percorsi specialistici», osserva Simone Santi, development director di Near Sgr: ad esempio, la School of Real Estate & Planning dell'Università di Reading e il Master in Cities della London School of Economics. «In Italia la formazione resta, invece, molto legata al learning by doing». Strategico è in questo scenario il ruolo delle community: Rics Matrics, dedicata ai giovani professionisti e molto dinamica in Italia, affianca e orienta anche chi è ancora nel percorso di studi; Urban Land Institute è attivo nella proposta di momenti di confronto e approfondimento tra professionisti.

Per creare coesione tra domanda e offerta, oltre alla formazione, occorre costruire una tassonomia condivisa. «Ho studiato ingegneria edile e sono entrata quasi per caso nel real estate – racconta Giulia Genoni,

senior valuer di Colliers e referente del Comitato Matrics –. Il mio primo ruolo è stato da facility manager e lì mi sono accorta che la codifica delle mansioni cambia da una società all'altra. Facility manager, property manager e asset manager gestiscono tutti l'immobile, ma su piani diversi: il primo si occupa della parte tecnica e operativa; il secondo gestisce pagamenti e accordi con i tenant; il terzo supervisiona gli immobili nel portafoglio dei fondi. Poi c'è il fund manager, che governa il fondo nel suo complesso. In mercati più maturi, come quello americano, la differenza tra i ruoli è ben chiara. Da noi c'è ancora strada da fare».

Oltre alle figure di gestione, emergono ruoli legati alla visione strategica. «Come in un museo occorre il curatore per determinare il successo di una mostra – osserva Santi – così esistono nel nostro settore figure ancora poco sviluppate in Italia, come il governance and partnership director, cioè colui che struttura le partnership e fa da collante tra i vari stakeholder; il mixed use strategist, che si occupa della valorizzazione degli aspetti funzionali di vivibilità e fruibilità; o il development manager, colui che affianca un'operazione dalla visione alla bancabilità, facendo da



ponete fra la parte urbanistica, quella progettuale e quella commerciale e garantendo che la visione resti quella del cliente».

Ancora: sul piano della sostenibilità sociale, servono community builder, che non solo fanno funzionare le comunità, ma le costruiscono. Spiega Raoul Ravara: «Oltre a realizzare l'edificio, è importante creare un senso di appartenenza fra abitanti e territorio».

Un secondo macro-asse è quello digitale. Come osserva Alex Eugenio Sala, head of Hr and organization di Generali real estate: «Data scientist e data engineer sono molto più difficili da trovare per il settore del real estate rispetto a una tech company. Però parliamo di figure

strategiche, perché per strutturare operazioni di successo ed estrarre il massimo valore da un portafoglio real estate occorre raccogliere dati di qualità e saperli leggere per tradurli in decisioni. Inoltre, per ridurre il gap fra i tecnici esperti di data

& Ai e il core business, abbiamo creato nuove figure di Ai business translator, persone che fanno da ponte tra intelligenza artificiale e il resto dell'organizzazione».

Questa frontiera più di altre è sotto i riflettori. Lo stesso Premio Nobel per l'Economia, Philippe Aghion, intervenuto nella conferenza di apertura del Mipim 2026 a Cannes, ha sottolineato con chiarezza: «Tutti parlano di intelligenza artificiale. Ma prima dell'AI servono

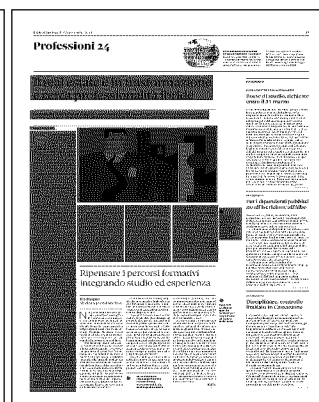
i dati. Solo quando le informazioni sono raccolte, integrate e rese leggibili, l'intelligenza artificiale può davvero diventare uno strumento utile per comprendere il mercato e supportare le decisioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ora i ruoli cambiano da una società all'altra. Secondo gli operatori occorre una tassonomia condivisa

STEFANO MARRA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329



Ripensare i percorsi formativi integrando studio ed esperienza

Il colloquio Maclean, presidente Rics

Non più soltanto tecnico o specialista di settore, ma un profilo ibrido, capace di muoversi tra competenze tecnologiche, sensibilità umanistiche e visione globale. È questa la nuova identità del professionista del real estate secondo Nicholas Maclean, Global president di Rics, organismo internazionale di riferimento per gli standard nel settore immobiliare.

«Dobbiamo ripensare l'educazione. Serve una formazione davvero allineata al mercato del lavoro contemporaneo», dice Maclean. Il cambiamento riguarda innanzitutto il rapporto tra formazione e professione, anche alla luce dell'intelligenza artificiale: «La tecnologia sta cambiando il modo in cui il mercato funziona. La formazione deve evolversi, altrimenti rischia di diventare rapidamente obsoleta». Questa evoluzione si intreccia con una crescente mobilità internazionale. «Oggi vediamo professionisti formati in Italia, Spagna o Regno Unito lavorare in altri mercati», sottolinea.

Una dinamica favorita da qualifiche riconosciute a livello globale, ma che rivela anche una criticità strutturale: in Europa i giovani faticano a vedere con chiarezza il valore e l'impatto della professione.

In questa direzione si muove anche Matrix, la rete della Rics dedicata ai professionisti qualificati negli ultimi dieci anni, pensata per favorire confronto, mentorship e crescita. «Dobbiamo assicurarci che i corsi siano pertinenti e offrano prospettive concrete, perché la competizione per i giovani laureati aumenterà». La combinazione tra studio ed esperienza sul campo è decisiva: «I migliori percorsi sono quelli che integrano formazione accademica e lavoro, perché uno studente con esperienza diretta è molto più pronto per il mercato».

Ma chi è oggi un professionista del real estate? «Non parliamo più solo di architetti o economisti: il settore è multidisciplinare e comprende valutazione, consulenza,

sostenibilità, gestione, fino alla comprensione dei comportamenti umani». Le competenze si ibridano e si moltiplicano: «Quelle tecnologiche sono fondamentali, ma anche quelle umane, cioè giudizio, relazione, capacità decisionale, faranno davvero la differenza».

A segnare questa trasformazione sono anche tre nuovi profili certificati Rics: sustainability advisor, già lanciato globalmente; retrofit specialist, per ora attivo nel Regno Unito; e data analytics expert, in arrivo a breve. I primi due sono strategici in Europa, dove lo stock immobiliare da riqualificare è enorme. Tutti e tre nascono da una spinta dal basso: sono stati i professionisti a chiedere di certificare queste competenze, e Rics ha risposto. Segno che il settore sa dove vuole andare e che le nuove generazioni che lo scelgono lo fanno con consapevolezza. «Molti giovani puntano su questa carriera perché vogliono avere un impatto sul mondo – conclude Maclean –: il real estate riguarda ambiente, città e infrastrutture ed è un settore in cui si può contribuire concretamente al futuro delle città».

—M.C.V.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I giovani scelgono questo settore per contribuire al futuro delle città

Le competenze tecnologiche sono fondamentali, ma vanno coltivate anche quelle umane





Nuovo corso di laurea al polo di Piacenza del PoliMi

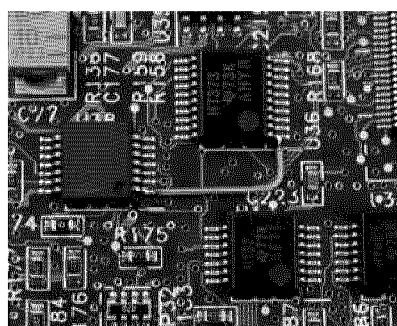
Ingegneri in campo

Esperti per l'industria del futuro

Pagina a cura
DI FILIPPO GROSSI

L'ingegnere del futuro è arrivato. Lo formerà il nuovo corso di laurea in Industrial Engineering che partirà a settembre al polo di Piacenza del Politecnico di Milano, illustrato per la prima volta all'open day dei corsi di ingegneria e di architettura. A partire da settembre 2026 nel polo territoriale di Piacenza sarà, infatti, proposto il nuovo corso di laurea, erogato interamente in inglese e dal forte carattere multidisciplinare e che offrirà: preparazione teorica solida unita ad attività pratiche e laboratoriali; progetti di gruppo per sviluppare il lavoro di squadra e le soft skills; percorso flessibile da personalizzare in base ai propri interessi e ambiente internazionale e multiculturale, ideale per crescere sia dal punto di vista personale che professionale. Il corso è progettato per formare

ingegneri pronti ad affrontare le sfide del futuro e a plasmare l'industria di domani: grazie a una forte collaborazione con le imprese, il corso unisce teoria e pratica con focus su produzione, automazione, logistica, sostenibilità e innovazione digitale.



Questo percorso nasce, infatti, in risposta alle esigenze di un territorio tra i più industrializzati d'Italia, in forte crescita nei settori della logistica, della meccanica e del manifatturiero; motivo per cui l'obiettivo del corso è quello di formare un ingegnere

preparato, versatile e pronto per il mondo del lavoro già al termine dei tre anni. Durante il master, i partecipanti potranno infatti acquisire competenze solide in meccanica, logistica, gestione dei processi produttivi, analisi dei dati e gestione energetica ed elettrica degli impianti, sviluppando pertanto la capacità di collaborare con tutti i reparti aziendali e affrontare le sfide di un mercato sempre più rapido e complesso. Il corso si distingue, infine, per un modello didattico innovativo e internazionale con un calendario organizzato a trimestri, con lezioni al mattino e i pomeriggi dedicati a laboratori, studio guidato e lavori di gruppo, verifiche continue e formative, laboratori integrati nel percorso formativo, partnership con aziende locali dei settori macchine utensili, agroalimentare e logistica. Per informazioni: <https://www.polo-piacenza.polimi.it>

— © Riproduzione riservata —

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT001Q



Studi condivisi con Stp, il riaddebito per l'uso non fa crescere il reddito

L'indicazione. A Telefisco 2026 è stato chiarito che l'eccezione al principio di onnicomprensività, fissato dalla riforma, si applica anche se il rimborso arriva da una società tra professionisti. Le somme sono deducibili da chi sostiene le spese

Cristina Odorizzi

Non devono essere considerate redditi professionali le somme riaddebitate dal professionista per i costi sostenuti per l'uso comune degli spazi dello studio, anche quando il destinatario del riaddebito è una società tra professionisti. Lo ha precisato l'agenzia delle Entrate, rispondendo a uno dei quesiti in tema di reddito di lavoro autonomo a Telefisco 2026. Si tratta di un chiarimento importante, perché fissa un limite al principio di onnicomprensività nella determinazione del reddito dei liberi professionisti, stabilito dalla riforma fiscale. Ma andiamo con ordine.

Prima della riforma fiscale

Accade spesso che i liberi professionisti condividano gli spazi di lavoro, operando attraverso riaddebiti della spesa da parte del professionista che ha la disponibilità dell'immobile e a carico degli altri professionisti. Si tratta di un incasso per il professionista, che non appartiene alla sfera di lavoro autonomo, ma è un rimborso per la messa a disposizione di spazi a terzi e quindi merita un trattamento fiscale specifico.

Già prima della riforma contenuta nel decreto legislativo 192/2024, l'agenzia delle Entrate si era occupata del tema con la circolare 38/E del 23 giugno 2010. Al punto 3.4, l'Agenzia ha chiarito che le somme incassate per il riaddebito dei costi ad altri professionisti per l'uso comune degli uffici non costituiscono reddito di lavoro autonomo; di conseguenza, il costo sostenuto per l'immobile può essere dedotto dal professionista solo per la parte riferibile all'attività da lui svolta e non anche per la parte riaddebitata o da riaddebitare ad altri. In sintesi, il costo rimborsato al professionista dal collega per l'uso comune del locale di esercizio dell'attività nel periodo d'imposta suc-

cessivo non si può considerare rilevante ai fini reddituali per il professionista che lo riceve, così come non è deducibile per lui il corrispondente costo. Questo costo è invece deducibile per il professionista che occupa gli spazi e paga il rimborso al professionista che li concede, nel periodo d'imposta in cui effettivamente lo corrisponde per l'uso dei locali.

Dopo la riforma

Il decreto legislativo 192/2024 è intervenuto sui redditi professionali, introducendo il principio cardine della onnicomprensività (articolo 54 e nuovi articoli da 54-bis a 54-octies del Tuir).

Il tema dei riaddebiti per la condivisione degli spazi ha trovato una disciplina ad hoc, in quanto l'articolo 54 del Tuir, comma 2, lettera c), in deroga al principio di onnicomprensività, stabilisce che non concorrono a formare il reddito le somme percepite a titolo di riaddebito ad altri soggetti delle spese sostenute per l'uso comune degli immobili utilizzati, anche promiscuamente, per l'esercizio dell'attività e per i servizi a essi connessi. L'articolo 54-ter, comma 1, chiude il cerchio disponendo che i riaddebiti per spazi comuni non sono deducibili dal reddito di lavoro autonomo di chi li sostiene.

Il chiarimento di Telefisco 2026

Il tema dei riaddebiti dai professionisti per l'uso degli spazi comuni è stato oggetto di un chiarimento a Telefisco 2026, che ne amplia la portata. Infatti, poiché l'articolo 54, comma 2, lettera c), del Tuir, fa generico riferimento «ad altri soggetti», è da ritenere che il meccanismo di non imponibilità e non deducibilità per il riaddebito per l'uso di spazi comuni valga anche se avviene nei confronti di un esercente di attività di impresa e a prescindere dal fatto che l'esercizio dell'attività d'impresa o di lavoro autonomo avvenga in forma individuale o collettiva.

Può quindi accadere che un professionista conceda in uso comune a un imprenditore (ad esempio un agente immobiliare o un agente assicurativo) spazi del proprio studio con riaddebito del costo. L'entrata per il riaddebito non è imponibile per il professionista che concede lo studio, che inoltre non può dedurre il costo sostenuto, limitatamente agli spazi concessi. Mentre per l'imprenditore utilizzatore il costo che si vede riaddebitato è deducibile.

Questo chiarimento è utile anche per le società fra professionisti, che potrebbero essere utilizzatrici di spazi comuni con altri professionisti e quindi potrebbero vedersi addebitato il relativo costo. Anche in questo caso vale, per il professionista che effettua la messa in comune di spazi e il riaddebito, il meccanismo della non deducibilità del costo e della non imponibilità dell'entrata per riaddebito. Mentre per la Stp utilizzatrice il riaddebito del costo rimane deducibile.

Resta fermo che in ogni caso gli importi riaddebitati vanno documentati dall'emissione di una fattura con addebito dell'Iva.

Definizione di spazi comuni

L'articolo 54, comma 2, lettera c), Tuir fa espresso riferimento al riaddebito ad altri soggetti delle spese sostenute per l'uso comune degli immobili utilizzati, anche promiscuamente, per l'esercizio dell'attività e per i servizi a essi connessi. È quindi fondamentale indagare il concetto di uso comune degli immobili in modo da evitare un'erronea applicazione della norma.

In merito è utile l'ordinanza della Cassazione 4663/2025, la quale ha chiarito che non può esservi «struttura comune» – e quindi non è applicabile il regime del riaddebito – in presenza di rapporti non paritetici. Il caso riguardava la collaborazione tra titolari di studio e giovani laureati monocommittenti: in assenza di

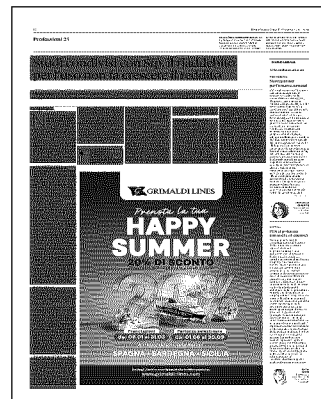


un'autonoma gestione degli spazi da parte di questi ultimi, che agivano secondo le direttive dei fondatori, i costi di gestione sono stati ritenuti interamente deducibili dallo studio legale, escludendo la natura di riaddebito delle somme coinvolte. È il caso tipico del titolare o titolari di studio che si avvalgono di collaboratori i quali fatturano le proprie competenze utilizzando gli spazi dello studio: i costi di struttura rimangono deducibili da parte dei titolari senza obbligo di riaddebito.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La Cassazione ha spiegato che non c'è struttura comune se i professionisti hanno rapporti non paritetici



159329

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.