

# Rassegna Stampa

di Lunedì 27 aprile 2026



**Centro Studi C.N.I.**

# Sommario Rassegna Stampa

<b>Pagina</b>	<b>Testata</b>	<b>Data</b>	<b>Titolo</b>	<b>Pag.</b>
<b>Rubrica Sicurezza</b>				
1+43	Italia Oggi Sette	27/04/2026	<i>Sicurezza sul lavoro con l'IA (D.Cirioli)</i>	3
<b>Rubrica Innovazione e Ricerca</b>				
10	Il Sole 24 Ore	27/04/2026	<i>Dall'AI tripla spinta alle aree interne (E.Bilancini)</i>	5
44	Italia Oggi Sette	27/04/2026	<i>L'IA piace, ma non la si sa usare (G.Galli)</i>	7
<b>Rubrica Lavoro</b>				
44	Italia Oggi Sette	27/04/2026	<i>I giovani Ue scelgono il lavoro autonomo (G.Pacione Di Bello)</i>	8
<b>Rubrica Altre professioni</b>				
4	Affari Legali (Italia Oggi Sette)	27/04/2026	<i>Ricorso al Cnf, procura apposita (A.Magagnoli)</i>	9
<b>Rubrica Professionisti</b>				
17	Il Sole 24 Ore	27/04/2026	<i>Target, canali, temi: cosi' si crea il piano per comunicare gli studi (P.Parigi)</i>	10
1+16	Il Sole 24 Ore	27/04/2026	<i>Composizione negoziata, incarichi al 25% degli esperti (B.Mazzei)</i>	11
44	Italia Oggi Sette	27/04/2026	<i>Notai, medici e professionisti tech ai vertici delle migliori retribuzioni (M.Mantero)</i>	14
<b>Rubrica Industria</b>				
15	L'Economia (Corriere della Sera)	27/04/2026	<i>AUTODIFESA. RICONVERTIRE L'INDUSTRIA QUATTRO ANNI O MAI PIU' (CHI CE LA PUO' FARE) (D.Di Vico)</i>	15



# Sicurezza sul lavoro con l'IA

*La prevenzione degli infortuni punta sempre più sull'addestramento: la metà degli illeciti penali ostativi del Durc deriva infatti da mancanza di formazione*

Più formazione, anche pratica, e meno burocrazia per le imprese al fine di tutelare i lavoratori. È la direttrice presa dalle recenti riforme in materia di sicurezza sul lavoro. Le ultime novità, in ordine cronologico, riguardano l'introduzione dell'obbligo della formazione anche durante i periodi di Cig. E poi l'introduzione dell'impiego di tecnologie all'avanguardia, quali simulazioni e sistemi d'intelligenza artificiale, per elevare l'efficacia dell'addestramento.

Cirioli a pag. 43

*Le ultime riforme a tutela della salute dei lavoratori introducono anche l'utilizzo dell'IA*

## Più formazione per la sicurezza

*Le strategie di prevenzione puntano sull'addestramento*

Pagina a cura  
di DANIELE CIRIOLI

**P**iù formazione, anche pratica, e meno burocrazia per le imprese al fine di tutelare i lavoratori. È la direttrice presa dalle recenti riforme in materia di sicurezza sul lavoro. Le ultime novità, in ordine cronologico, riguardano l'introduzione dell'obbligo della formazione anche durante i periodi di cassa integrazione, con la conseguente sanzione della decadenza dall'ammortizzatore qualora il lavoratore beneficiario rifiuti di partecipare a corsi formativi. E poi l'introduzione dell'impiego di tecnologie all'avanguardia, quali simulazioni e sistemi d'intelligenza artificiale, finalizzate a elevare l'efficacia dell'addestramento. Lo spiega, tra l'altro, l'Ispettorato nazionale del lavoro nella nota n. 780/2026, con placet del ministero del lavoro, in cui fornisce le prime indicazioni sulle novità della legge n. 34/2026, in vigore dal 7 aprile 2026. In concomitanza della Giornata mondiale per la salute e la sicurezza sul lavoro, che si celebra il 28 aprile, arrivano anche i dati sulle ispezioni e sugli infortuni sul lavoro. L'Inl fa sapere che tra gli illeciti penali ostativi al ri-

lascio del Durc, al primo posto compare proprio il fenomeno della «formazione e informazione» (per il 63,4% dei casi nel settore terziario, il 57,6% in agricoltura, il 51,9% nell'industria e per il 25,7% in edilizia).

**Più formazione e addestramento.** Con l'art. 10 della legge n. 34/2026, spiega l'Inl, è stato modificato il sistema di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, orientato alla semplificazione per le Pmi e al potenziamento della formazione mediante strumenti innovativi. A tal fine, all'Inail è affidato il compito di elaborare modelli semplificati di organizzazione e gestione della sicurezza, finalizzati a ridurre gli oneri burocratici delle imprese di minori dimensioni. Una modifica sostanziale, aggiunge l'Inl, riguarda l'inserimento dell'obbligatorietà della formazione anche durante i «periodi di cassa integrazione guadagni, sia in caso di sospensione che di riduzione dell'orario di lavoro». Ciò è accompagnato dalla novità per cui «il lavoratore sospeso dall'attività lavorativa e beneficiario di una prestazione di sostegno del reddito in costanza di rapporto di lavoro (...) decade dal trattamento qualora rifiuti di essere avviato ad un corso di formazione o di riqua-

lificazione, ivi compreso quello in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, o non lo frequentare regolarmente senza un giustificato motivo». Relativamente alle misure per favorire la migliore formazione, la legge introduce l'impiego di tecnologie all'avanguardia, come simulazioni immersive, per aumentare l'efficacia dell'addestramento che deve essere effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro. L'addestramento consiste nella prova pratica per l'uso corretto e in sicurezza di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale; include altresì l'esercitazione applicata per le procedure di lavoro in sicurezza. Gli interventi di addestramento possono essere effettuati anche mediante l'uso di moderne tecnologie di simulazione in ambiente reale o virtuale e devono essere tracciati in apposito registro, anche informatizzato.

**Infortuni in aumento.** Le denunce d'infortunio sul lavoro pervenute all'Inail per il 2025 risultano, in via provvisoria, 598mila, con un incremento dell'1,4% - 8mila casi in più - rispetto alle 590mila dell'anno precedente. Un aumento contenuto da interpretare alla luce della crescita del mercato del lavoro,

nonché nella distinzione tra lavoratori e studenti. A favore di questi ultimi, la legge n. 109/2025 (conversione del dl n. 90/2025), ha reso strutturale e permanente a partire dall'anno scolastico e accademico 2025/2026 l'estensione della tutela, nata come misura sperimentale nel 2023. Le denunce per gli studenti nel 2025 sono state quasi 81mila (pari al 14% del totale), in aumento del 3,8% rispetto al 2024 (3mila denunce in più). Al netto delle denunce degli studenti, per i soli lavoratori l'incremento si ferma all'1,0%: da quasi 512mila del 2024 a 517mila

del 2025, quindi 5mila denunce in più. In sintesi, nel 2025 aumentano di oltre il 3% gli infortuni denunciati per studenti e quelli di lavoratori nel tragitto casa-lavoro-casa (fondamentalmente, cioè, per rischio da circolazione stradale), mentre più lieve (+0,5%) è l'incremento dei casi in occasione di lavoro.

Dal complesso delle denunce di malattie professionali ricevute dall'Inail nel 2025 risultano in aumento dell'11,3% rispetto all'anno precedente: 98.463 casi contro gli 88.499 del 2024.

**La vigilanza.** Nel corso del 2025 l'attività di vigilanza svolta nell'ambito della salute e sicurezza nei luoghi di

lavoro ha rilevato 89.851 violazioni penali e 3.630 violazioni amministrative. Nello specifico degli illeciti penali ostativi al rilascio del Durc (documento unico di regolarità contributiva), al primo posto compare il fenomeno della «formazione e informazione» per il 63,4% dei casi nel settore terziario, il 57,6% in agricoltura, il 51,9% nell'industria e per il 25,7% in edilizia.

**Il Piano integrato per il 2026.** Il «Piano integrato per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per l'anno 2026», approvato dal ministero del lavoro (decreto n. 20/2026), s'inserisce nel solco delle novità in materia di sicurezza introdotte dal dl n. 159/2025, convertito dalla legge n. 198/2025. Molte misure attendono ancora i decreti di attuazione, ma fanno parte dell'unico disegno di riforma voluto dal ministero del lavoro e finalizzato a rafforzare la sicurezza sul lavoro, con particolare attenzione alla formazione e prevenzione, ma anche con maggiore vigilanza e responsabilità da parte delle imprese. Si tratta di tanti interventi diretti a dare un segnale forte sia ai datori di lavoro (a quelli «che pensano di poter eludere il sistema delle regole a tutela dei lavoratori»), sia ai lavoratori tenuti a fornire il proprio contributo per migliorare la cultura della sicurezza.

L'attuazione del Piano, come anche nel passato, coinvolge anche l'Inail e l'Inl. Tra le attenzioni particolari, una è riservata al mondo della scuola, con la sottoscrizione del Protocollo d'intesa tra ministero del lavoro, ministero dell'istruzione, Inail e Inl per la promozione della cultura della sicurezza nei percorsi scuola-lavoro.

**Le nuove regole sulla formazione.** Novità sono arrivate anche dal recente Accordo n. 59/2025, finalizzato a individuare durata e contenuti minimi dei percorsi formativi in materia di salute e sicurezza. Di particolare rilievo è lo stop al cuscinetto di 60 giorni per l'erogazione della prima formazione ai lavoratori. Infatti, il datore di lavoro deve adesso erogarla all'atto dell'assunzione o dell'utilizzazione (in caso di somministrazione di lavoro), nonché al momento del trasferimento oppure del cambiamento

di mansioni e anche al momento dell'introduzione di nuove attrezzature o tecnologie, di nuove sostanze e miscele pericolose. In questo modo, come è stato precisato dal ministero del lavoro in una Faq proprio sull'Accordo n. 59/2025, deve ritenersi superata la prassi di procrastinare fino a due mesi il momento di erogazione della formazione dei lavoratori (prassi ereditata dal precedente Accordo del 2011).

© Riproduzione riservata

## Le denunce di infortunio

	Anno 2024	Anno 2025	Differenza
Infortuni di lavoratori sul lavoro	414.853	416.900	0,5%
Infortuni di lavoratori in itinere	96.835	99.939	3,2%
<i>Totale infortuni di lavoratori</i>	<i>511.688</i>	<i>516.839</i>	<i>1%</i>
<i>Infortuni di studenti (pubblici e privati)</i>	<i>77.883</i>	<i>80.871</i>	<i>3,8%</i>
<b>TOTALE INFORTUNI SUL LAVORO</b>	<b>589.571</b>	<b>597.710</b>	<b>1,4%</b>
<i>Totale malattie professionali</i>	<i>88.499</i>	<i>98.463</i>	<i>11,3%</i>
<b>TOTALE INFORTUNI E MALATTIE</b>	<b>678.070</b>	<b>696.173</b>	<b>2,66%</b>

Fonte: Elaborazione ItaliaOggi su dati Inail

## Gli illeciti penali ostativi al Durc

Fenomeno	Agricoltura	Edilizia	Industria	Terziario
Formazione e informazione	57,6%	25,7%	51,9%	63,4%
Rischi di caduta dall'alto	0,2%	23,5%	1,1%	0,6%
Rischi investimenti e seppellimento	0,3%	1,6%	0,1%	0,2%
Rischi elettrici, attrezzature, etc.	15,4%	13,9%	17,8%	6,3%
Sorveglianza sanitaria	3,7%	2,7%	2,7%	3,9%
Valutazione rischi/POS/PSC/DUVRI	6,2%	12,9%	4,8%	10,0%
Altri rischi rilevati	16,6%	19,7%	21,6%	15,6%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Rapporto annuale 2025 Inl



# Dall'AI tripla spinta alle aree interne

**Tecnologia.** I sistemi di intelligenza artificiale agentica permettono di sviluppare uffici virtuali della Pa gestendo servizi da remoto, creare reti di condivisione del lavoro e attivare strumenti di monitoraggio e analisi dei dati per la prevenzione dei rischi ambientali

**Ennio Bilancini**

*Imt Lucca*

C'è un'Italia interna che da anni combatte contro lo spopolamento, la carenza di servizi e una progressiva marginalizzazione economica. Non esiste una soluzione semplice al problema, né una strategia che permetta a singole comunità di salvarsi da sole.

La soluzione va ricercata nel coinvolgimento del mondo accademico, produttivo, professionale, sociale e istituzionale. Per rilanciare le aree interne, è cruciale far scattare i meccanismi sinergici che facciano da propulsori per un elemento spesso evocato ma non sempre applicato: l'innovazione, sia tecnologica sia sociale.

Non si tratta però di una generica spinta alla digitalizzazione o all'impresa innovativa. Il punto è identificare modalità d'uso delle tecnologie avanzate e dell'intelligenza artificiale (Ai) per dare una risposta strutturale a due delle principali cause di problemi per le aree interne: il costo crescente delle attività ad alta intensità di lavoro e lo spopolamento per mancanza di servizi e opportunità.

Per ridurre il costo delle attività ad alta intensità di lavoro è necessario automatizzare processi, ottimizzare la gestione dei servizi e ridurre i margini di inefficienza. In questo senso, l'innovazione non sostituisce il lavoro, ma lo trasforma, liberando risorse e creando nuove opportunità a maggior valore aggiunto. Un salto di qualità può arrivare dall'impiego dell'AI generativa, in particolare nella sua evoluzione agentica. Non si tratta solo di strumenti capaci di produrre contenuti, ma di sistemi in grado di svolgere compiti complessi in auto-

nomia, coordinando processi, analizzando dati locali e supportando decisioni operative.

Questi sistemi possono agire da moltiplicatori di capacità: assistenti virtuali per la Pa, piattaforme intelligenti di gestione dei servizi sanitari e sociali, strumenti di supporto alle Pmi per marketing, logistica e accesso ai mercati. L'AI agentica può integrare dati territoriali in tempo reale – ambientali, infrastrutturali, demografici – abilitando modelli predittivi utili a pianificazione e prevenzione dei rischi. In prospettiva, si configura come una «infrastruttura cognitiva diffusa», capace di compensare la scarsità di risorse umane specializzate.

L'altra sfida è rendere le aree interne più attrattive. Qui il ruolo delle tecnologie e dell'AI è ancora più decisivo. Il lavoro da remoto, reso più efficace grazie all'uso dell'AI e degli strumenti avanzati di automazione e controllo, può cambiare radicalmente la geografia produttiva. Vivere in un'area interna non deve più significare essere tagliati fuori dalle opportunità professionali o dalle occasioni di crescita. Al contrario, può diventare una scelta sostenibile, capace di coniugare qualità della vita e contributo allo sviluppo del Paese. È in questa prospettiva che l'innovazione tecnologica diventa anche sociale e contribuisce a difendere le comunità locali.

Allo stesso modo, la possibilità di erogare servizi a distanza è un passaggio cruciale. Dalla telemedicina ai servizi sociali digitali, fino alla gestione intelligente della distribuzione di beni, l'impiego di tecnologie digitali avanzate e di AI può ridurre le distanze senza doverle colmarle fisicamente. Nei territori dove raggiungere un ospedale o un ufficio pubblico può ri-

chiedere tempi lunghi, la digitalizzazione diventa fattore di accessibilità, e dunque di equità, e di efficienza.

Un obiettivo non secondario, facilitato dalle innovazioni tecnologiche e sociali, è la creazione di reti. Le aree interne soffrono di isolamento anche organizzativo. Mettere in connessione risorse, competenze e attività significa costruire un sistema capace di funzionare in modo integrato, anche tra territori lontani. Così le tecnologie digitali consentono di superare i limiti infrastrutturali, favorendo sinergie e riorganizzazioni dei rapporti sociali impensabili pochi anni fa.

Infine, c'è il tema del territorio in senso stretto. L'uso di sensori, sistemi di monitoraggio e analisi dei dati può migliorare il controllo ambientale, la

prevenzione dei rischi e la gestione delle risorse naturali. Ma può anche aprire nuove prospettive di valorizzazione, del turismo sostenibile e delle filiere industriali legate al patrimonio locale, può rendere possibili nuove modalità di vivere la comunità distribuita su un territorio impervio. In Italia, dove la ricchezza ambientale è un asset fondamentale, questo aspetto assume un valore strategico.

L'innovazione tecnologica e sociale, se ben indirizzata, ha il potenziale per ridurre le disuguaglianze territoriali invece che esacerbarle. E dalle aree interne può venire lo stimolo per un rinnovato sviluppo del Paese.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**La digitalizzazione aumenta l'equità di accesso agli aiuti: dalla telemedicina al welfare locale**

## L'iniziativa

### Osservatorio Ai4Pa

Negli ultimi mesi l'intelligenza artificiale ha fatto il proprio ingresso nella Pa centrale e locale con una moltiplicazione di esperienze innovative anche se spesso non

conosciute o poco coordinate fra di loro. Questa pagina contiene la terza puntata dell'iniziativa condotta dal Sole 24 Ore con l'Osservatorio Ai4Pa per proporre un monitoraggio pubblico

periodico su sviluppi, utilizzi e incognite dell'intelligenza artificiale nella Pa. Per segnalare spunti, domande o suggerimenti si può scrivere a: [intelligenzaartificiale@ilssole24ore.com](mailto:intelligenzaartificiale@ilssole24ore.com)



ADOBESTOCK



**Leva di rilancio.** L'Ai può rendere più attrattive le aree interne

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



In Italia l'intelligenza artificiale impiegata principalmente in funzioni creative e di supporto

# L'IA piace, ma non la si sa usare

## Più di sette lavoratori su dieci non sono mai stati formati

DI GIOVANNI GALLI

**T**utti la conoscono, pochi la sanno usare. Il 93% dei professionisti italiani ha familiarità con almeno uno strumento di intelligenza artificiale, ma il 75% non ha mai ricevuto formazione strutturata e il 51% la vorrebbe ma non ne ha avuto l'opportunità. Sono alcuni dei risultati dell'indagine internazionale «L'Intelligenza Artificiale e l'Impiego del Futuro» per Aziende e Dirigenti — condotta da Planeta Formación y Universidades, network internazionale dell'istruzione superiore che riunisce oltre 20 istituzioni in 8 paesi, di cui fa parte Rome Business School. Lo studio, sviluppato in collaborazione con l'Istituto di ricerca GAD3 attraverso 307 interviste a dirigenti e 498 a dipendenti in quattro settori strategici (sanità, istruzione, audiovisivo e impresa), offre la fotografia più aggiornata della penetrazione dell'IA nelle organizzazioni italiane, analizzando conoscenza, utilizzo, percezione e impatti occupazionali.

**L'IA: quasi tutti la conoscono, pochi l'hanno studiata.** In Italia si conferma un paradosso formativo dove

la gran parte dei professionisti conosce l'Intelligenza artificiale, particolarmente ChatGPT, ma non ha mai ricevuto formazione sul corretto uso della stessa. L'emozione prevalente resta la curiosità (58%), affiancata da inquietudine (30%) e speranza (15%): un atteggiamento aperto ma non ancora tradotto in competenza. Il divario tra chi guida e chi esegue è evidente. I dirigenti adottano l'IA professionalmente nel 66% dei casi, contro il 39% dei dipendenti; a livello personale i tassi salgono rispettiva-

mente all'80% e al 66%. È un gap che emerge anche nella percezione: il 35% dei manager vede l'IA come alleato per automatizzare le routine, il 30% come tecnologia a impatto positivo; tra i dipendenti, invece, il 18% la ritiene non rilevante per il proprio settore e il 17% non capisce ancora come potrebbe aiutarlo. Sul piano della formazione, metà dei dirigenti ha già ricevuto una preparazione sull'IA contro solo il 24% dei dipendenti, un netto divario che si accentua nelle PMI e nel settore sanitario, dove i livelli formativi sono i più bassi e svelano una realtà ancora più critica. Il settore dell'istruzione guida con il 53% di utilizzo professionale dell'IA, seguito da au-

diavivivo (43%), impresa (35%) e sanità (28%).

**L'IA al lavoro.** A livello di utilizzi concreti, l'IA in Italia viene impiegata principalmente per attività legate all'intrattenimento (39%) e alla generazione di contenuti (35%), confermando una diffusione ancora fortemente orientata a funzioni creative e di supporto. Seguono l'elaborazione e interpretazione delle immagini (23%), la formazione e l'apprendimento (18%) e la programmazione (17%), che rappresentano i principali ambiti applicativi emergenti nelle organizzazioni. Nel confronto internazionale, l'Italia si distingue per il peso dell'intrattenimento: un utilizzo quasi doppio rispetto agli altri Paesi, dove media e formazione sono le applicazioni più frequenti. Gli usi variano significativamente per settore: in sanità i dirigenti puntano su diagnosi (47%) e ricerca clinica (41%); nel mondo aziendale su tecnologia/IT (42%) e servizio clienti (40%); nell'audiovisivo su produzione (57%) e sviluppo software (52%). In ambito educativo, la creazione di risorse didattiche è il principale utilizzo sia per dirigenti (48%) che per dipendenti (46%).

© Riproduzione riservata



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329-IT0010



## I giovani Ue scelgono il lavoro autonomo

Sia per necessità, oppure per passione, ai giovani piace il lavoro autonomo. Secondo l'ultima ricerca dell'Eurostat nel 2025 ci sono stati 2,06 milioni di persone di età compresa tra 20 e 29 anni all'interno dell'Unione europea che hanno scelto di essere lavoratori autonomi, rappresentando il 7,9% di tutti gli autonomi di età compresa tra 20 e 64 anni. In questa fascia di età la percentuale più alta di giovani imprenditori si è registrata in Slovacchia (12,2%). Secondo posto per Malta (10,5%) e terzo per la Romania (10,3%). Le quote più basse si sono trovate in Irlanda (5,1%), Bulgaria (5,3%) e Spagna (5,9%). L'Italia si colloca in 15° posizione su 26 paesi in totale.

La Slovacchia guadagna la medaglia d'oro grazie a un ecosistema di agevolazioni fiscali e investimenti che negli anni hanno reso il paese fertile per la nascita di start-up. E dunque, le piccole realtà innovative possono beneficiare di esenzione da alcune tasse nel periodo iniziale, sgravi se investono in ricerca e sviluppo e la legge nazionale sul sostegno alle Pmi prevede vari schemi di aiuti a cui le start-up possono candidarsi. A questo si aggiungono incentivi alle imprese che fanno formazione e assumono giovani talenti e il settore del crowdfunding che è cresciuto molto velocemente e risulta essere sempre più rilevante per le start-up in fase di crescita.

In Italia la situazione non è altrettanto florida. Nel 2025 è sceso il numero delle start-up innovative iscritte all'apposito registro. Secondo i dati, aggiornati a gennaio 2026, dell'Osservatorio Startup Innovative di Cribis nel 2025 sono state 11.090 le start-up innovative attive, in calo del 4,2% rispetto al 2024. Di queste 3.690 risultano essere guidate da giovani.

Nel 2025, secondo il rapporto Eurostat, il tasso di occupazione delle persone tra i 20 e i 29 anni nell'Unione europea era del 65,6%, in aumento di 6,3 punti percentuali rispetto al 2015. I Paesi Bassi (84,0%) e Malta (82,1%) hanno fatto registrare i tassi di occupazione più alti, seguite dalla Germania (77,0%). Fanalino di coda l'Italia con il tasso più basso pari al 47,6%, seguita dalla Romania (52,0%) e dalla Bulgaria (52,7%).

**Giorgia Pacione di Bello**

— © Riproduzione riservata —

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT0010

## Ricorso al Cnf, procura apposita

Il difensore che impugni innanzi al CNF un provvedimento emesso dal giudice disciplinare deve essere dotato di una procura specifica rilasciata successivamente alla decisione oggetto del ricorso. Lo afferma il Consiglio Nazionale Forense con la sentenza n. 340 depositata il giorno 13 novembre 2025. Il caso di specie trae origine dall'applicazione a carico di un legale della sanzione disciplinare della censura da parte del Consiglio di Disciplina Distrettuale di Bologna. A carico dell'incolpato era stato posto il fatto di avere falsificato la firma di un proprio assistito apposta ad un ricorso presentato nell'interesse di questo ultimo. Ricorreva l'incolpato deducendo l'insussistenza nel caso concreto di una responsabilità disciplinare non potendosi considerare adeguatamente provati i fatti contestati nel caso concreto. Il procedimento dopo avere compiuto il proprio corso veniva deciso con il provvedimento qui in commento. La questione esaminata da parte dei componenti dell'organo di rappresentanza istituzionale dell'avvocatura riguarda preliminarmente le modalità di conferimento del potere di

rappresentare l'incolpato nel corso del procedimento disciplinare. Si legge nella motivazione del provvedimento come all'incolpato siano riconosciute due facoltà, questo ultimo infatti nel caso in cui sia iscritto all'albo professionale ed in possesso del jus postulandi potrà difendersi in proprio nel corso del giudizio disciplinare oppure potrà farsi assistere da un avvocato iscritto all'albo e dotato di mandato speciale. Sulla presenza della seconda delle due facoltà il C.n.f ha sempre assunto una posizione piuttosto rigorosa, il difensore infatti per potere validamente rappresentare l'incolpato dovrà essere in possesso di una apposita procura speciale. Non è possibile avvalersi di una procura rilasciata in precedenza. Il difensore per potere validamente rappresentare l'incolpato nel corso del giudizio disciplinare di secondo grado dovrà essere dotato di una procura specificamente rilasciata per la seconda fase del giudizio disciplinare e che sia stata rilasciata successivamente all'emissione della decisione oggetto dell'impugnazione.

Andrea Magagnoli

— Riproduzione riservata —

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT0010



# Target, canali, temi: così si crea il piano per comunicare gli studi

**Due fasi.** I professionisti che vogliono farsi conoscere devono prima definire la strategia, a partire dagli obiettivi, e poi individuare in modo strutturato contenuti, strumenti e frequenza di pubblicazione

**Clara Lovati  
Paola Parigi**

**P**er il professionista che vuole comunicare per affermare la propria immagine, definire meglio chi è, in cosa è bravo e come può aiutare i clienti sono due le fasi cruciali da affrontare: intanto occorre definire la strategia, a partire dagli obiettivi e dal target; e poi le linee guida devono essere tradotte in un piano strutturato dei contenuti.

## La strategia

Per comunicare il professionista ha la grande opportunità di usare la rete, il mondo parallelo dove oramai qualunque cliente si orienta anche per scegliere un servizio fiduciario e personale. Nessun professionista può considerarsi esente dal giudizio del web; piuttosto deve temerne l'assenza o l'oblio e deve valutare la propria professione anche in termini di percezione e occuparsi di quello che lui stesso immette su internet per influenzare questa percezione.

La comunicazione digitale utilizza tecniche che vanno declinate nei diversi canali su cui ci si orienta. La scelta di quali impiegare dipende dall'audience che si vuole raggiungere, ovvero dal pubblico entro il quale si ritiene che si possano trovare i propri potenziali clienti ideali. Per comunicare online in modo effi-

cace è necessario interfacciarsi con loro negli spazi virtuali che utilizzano per leggere e informarsi.

Il sito è tuttora il canale privilegiato per immettere contenuti professionali sul web. Con l'effetto delle innovazioni portate dall'intelligenza artificiale utilizzata nella ricerca su internet, avere una piattaforma web istituzionale è ancora più cruciale per il professionista e per lo studio. Il valore del sito si misura in relazione alla sua accessibilità da parte dell'audience, vale a dire alla traccia che lascia sul web e alla possibilità che questa venga intercettata dai motori di ricerca e dall'AI.

I motori di ricerca e l'AI puntano i fari sui contenuti pertinenti con le ricerche che l'utente compie sul web. Questi contenuti, se sono interessanti, spingono i siti che li contengono in alto nel ranking, così da essere valutati come affidabili o proposti nei sommarî prodotti dall'AI. L'autore di contenuti di valore acquisisce quindi posizioni in termini di reputazione e di possibilità di generare un contatto.

Per raggiungere gli obiettivi occorre la complicità di due fattori: il tempo e la costanza di esecuzione.

## Il piano editoriale

Il piano editoriale è lo strumento che, se applicato, conferisce continuità e coerenza alla presenza dello studio sui diversi canali.

Senza un piano editoriale anche

la migliore strategia rischia di rimanere sulla carta.

Non si tratta di un mero calendario di pubblicazioni e scadenze, ma piuttosto di un documento che raccoglie e sintetizza temi, canali, e frequenza di uscita in funzione degli obiettivi.

Una volta stabilito l'obiettivo da raggiungere, il primo passaggio consiste nell'individuare i temi da affrontare, che dovranno essere coerenti con le aree di specializzazione e con il target.

Decisiva è poi la scelta dei canali. Sito web, newsletter e LinkedIn devono dialogare tra loro in modo sinergico. Un contenuto pubblicato sul blog di studio alimenta LinkedIn e la newsletter, che a loro volta riportano traffico al sito, raggiungendo un segmento specifico del target.

Il formato dei contenuti varia a se-

conda del canale. Un argomento complesso può essere affrontato in un articolo sul sito, può essere accennato in un post più sintetico che rimanda all'articolo completo, oppure può essere al centro di un breve video. La capacità di declinare lo stesso contenuto in formati diversi consente di amplificarne l'impatto senza moltiplicare lo sforzo produttivo.

Occorre inoltre stabilire il *tone of voice*: non solo cosa comunicare, ma anche come. Questo può variare a seconda dei canali; ad esempio, si comunica in modo diverso su Instagram, LinkedIn o Facebook. Il linguaggio deve comunque essere coerente con l'immagine dello studio e soprattutto comprensibile per il cliente (e per i motori di ricerca).

Infine, la calendarizzazione delle uscite. Un piano editoriale deve definire con precisione i tempi e le scadenze. Stabilire in anticipo quando pubblicare, con quale frequenza e su quali temi consente allo studio di non trovarsi nella condizione di improvvisare.

Un calendario ben strutturato non è sinonimo di rigidità: è necessario prevedere spazi per contenuti programmati, ma anche margini di flessibilità per dare spazio a trend topics o novità di qualsiasi tipo.

La scelta consapevole di temi, canali, formati, *tone of voice* e cadenza delle pubblicazioni rende la comunicazione sostenibile per lo studio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Occorre trattare al meglio gli argomenti che interessano ai potenziali clienti per essere scelti dall'AI**





## Professioni 24

Composizione  
negoziata, incarichi  
al 25% degli esperti

Maglione e Mazzei — a pag. 16

# Decolla l'iter negoziato, incarichi al 25% dei professionisti

**Report dell'Osservatorio.** Istanze di accesso  
in continua crescita: +17% nel primo trimestre 2026  
Coinvolti 1.184 esperti dei 4.677 iscritti negli elenchi

**Bianca Lucia Mazzei**

Continuano ad aumentare le aziende che chiedono di accedere alla composizione negoziata, il percorso extragiudiziale introdotto a novembre 2021 per favorire l'emersione anticipata delle crisi d'impresa e ampliare le chance di risanamento delle aziende. E cresce, di conseguenza, il numero dei professionisti coinvolti nella procedura: circa il 25% degli iscritti agli elenchi regionali ha un incarico in corso.

Secondo gli ultimi dati forniti al Sole 24 Ore del Lunedì dall'Osservatorio crisi d'impresa di Unioncamere (basato sui dati Infocamere), nel primo trimestre 2026 le richieste inviate dalle imprese sono state 455, il 17,6% in più rispetto allo stesso periodo del 2025. Prosegue quindi il trend di crescita che, negli ultimi quattro anni ha quasi quadruplicato le domande, facendole salire dalle 499 del 2022 alle 1.735 del 2025.

Ma ad aumentare è anche il tasso di successo della procedura, a dimostrazione che le imprese stanno sempre più intraprendendo questo percorso quando la crisi non è in uno stato così avanzato da renderla irrecuperabile. Il 21% delle domande di composizione negoziata definite in questi anni ha avuto un esito positivo, è stata cioè individuata una via d'uscita dalle difficoltà che ha permesso di evitare l'insolvenza.

### Iter e professionisti

Da novembre 2021 al 31 marzo scorso, sono state 4.411 le richieste totali di accesso alla procedura presentate dalle aziende attraverso la piattaforma nazionale gestita dal sistema delle Camere di commercio, tramite Unioncamere. L'obiettivo della composizione negoziata è permettere alle imprese in squilibrio economico/finanziario di risanarsi grazie al supporto di un esperto indipendente. Si tratta quindi di uno strumento volontario in cui l'esperto svolge un ruolo cardine in quanto valuta la fat-

tibilità del risanamento, aiuta l'imprenditore a individuare una via d'uscita, facilita le trattative con i creditori e garantisce equilibrio, correttezza e assenza di interventi dilatori.

A oggi sono 4.677 i professionisti iscritti negli elenchi regionali degli esperti. Per la maggior parte si tratta di commercialisti (il 78,4%). Gli avvocati sono il 20,2% mentre la quota di dirigenti e consulenti del lavoro continua a essere molto bassa (rispettivamente l'1 e lo 0,4%).

La composizione negoziata permette all'imprenditore di continuare a gestire l'azienda (non c'è nessuno spossessamento). La procedura è riservata ed extragiudiziale: l'interven-

to del tribunale è previsto nel caso in cui vengano chieste misure protettive che blocchino le azioni esecutive dei creditori. Una possibilità molto utilizzata (dal Report dell'Osservatorio emerge che ha riguardato l'83% delle istanze) al fine di consentire uno svolgimento positivo delle trattative. E il parere dell'esperto è determinante anche sul fronte della concessione delle misure da parte del giudice.

### Gli esiti

È arrivato a conclusione con un esito positivo, e quindi con una prospettiva di risanamento, il 21% dei percorsi di composizione negoziata. Al 31 marzo scorso sono state 567 le istanze che si sono chiuse in modo favorevole rispetto ai 2.764 iter definiti a quella data, e questo ha permesso di salvaguardare oltre 32.700 posti di lavoro.

Il Report mette in luce anche il ricorso ai diversi strumenti di risoluzione della crisi individuate dal decreto legislativo 14/2019. L'accordo con i creditori è la tipologia più frequente (250 istanze), seguita dal contratto con i creditori (120 istanze), dall'accordo di ristrutturazione dei debiti (81 istanze) e dall'utilizzo di altre procedure previste dal Codice della crisi (59 richie-



ste). Meno frequenti invece il piano attestato di risanamento (42 istanze), la convenzione di moratoria (otto istanze) e l'accordo transattivo fiscale (sette istanze).

Il 79% delle domande (2.197) si è chiuso invece in modo sfavorevole poiché non è stata trovata una strategia di emersione dalla crisi. Nel 54% dei casi la causa è il fallimento delle trattative, nel 31% l'assenza di prospettive di risanamento, nel 15% la rinuncia da parte dell'imprenditore.

### Le transazioni fiscali

Sebbene siano ancora poche, stanno crescendo anche le transazioni fiscali. È dal 29 settembre 2024 che è possibile concludere un accordo sui debiti tributari durante il percorso di composizione negoziata e, in un anno e mezzo, ne sono stati raggiunti 39, sette dei quali hanno avuto come controparte solo l'agenzia delle Entrate, mentre 32 (in cui erano coinvolti altri creditori) sono stati siglati insieme agli altri strumenti di chiusura del percorso (come l'accordo con i creditori e la convenzione di moratoria).

«La crescita degli accordi transattivi con il Fisco è il segno di un chiaro cambio di mentalità e di approccio da parte del creditore pubblico – dice il presidente di Unioncamere, Andrea Prete – ma resta ancora da lavorare molto su due fattori: la migliore qualificazione degli esperti e una maggiore efficacia della procedura per le piccole imprese, le cui percentuali di successo sono inferiori a quelle delle imprese più grandi. Per le Pmi il sistema camerale mette a disposizione Libra, una suite finanziaria realizzata da Innexa per fare l'autovalutazione dell'azienda».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### LOMBARDIA IN TESTA

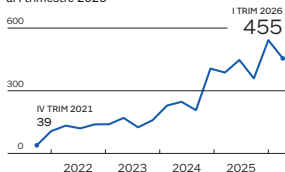
Il 23% delle istanze di composizione negoziata nazionale è stato presentato in Lombardia. I settori più interessati sono manifattura (30,2%), commercio (18%) e costru-

zioni (10%). Nella maggior parte dei casi si tratta di Srl (il 72%) e di Spa (11,8%). La Camera arbitrale di Milano rende inoltre noto che il tasso di successo in Lombardia è del 24,3 per cento.

#### Il quadro

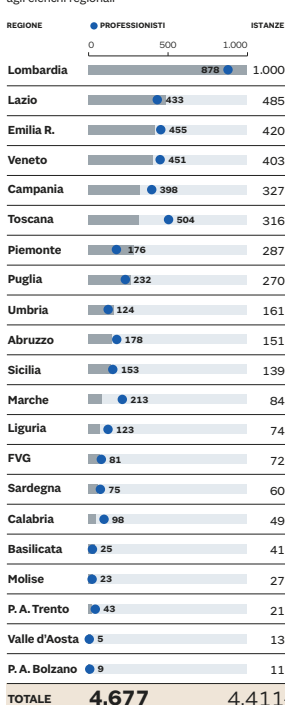
##### LANDAMENTO

Le istanze di composizione negoziata presentate per trimestre dal debutto dello strumento al I trimestre 2026



##### IL BILANCIO

Le istanze di composizione negoziata presentate fino al I trimestre 2026 e gli esperti iscritti agli elenchi regionali

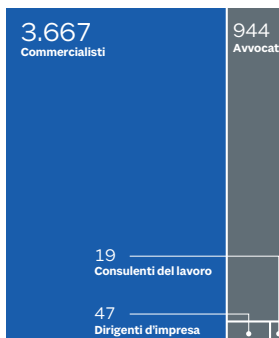


Fonte: Unioncamere - Infocamere

##### GLI ESPERTI

La tipologia degli esperti iscritti negli elenchi

**TOTALE**  
4.677



##### GLI INCARICHI

Gli esperti con incarichi in corso

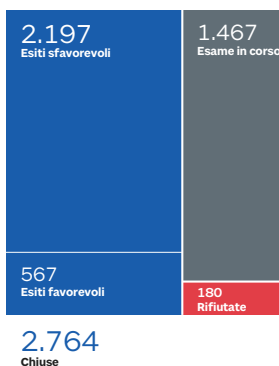
**TOTALE**  
1.184



##### GLI ESITI

La situazione delle istanze al primo trimestre 2026

**TOTALE**  
4.411





**Il tasso di successo è del 21%: più di un quinto delle domande viene chiuso individuando una via di risanamento**

STEFANO MARRA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329



## Notai, medici e professionisti tech ai vertici delle migliori retribuzioni

Notai, medici e professioni tech sono i lavori che permettono di avere una retribuzione alta, più precisamente, la più alta rispetto a tutti gli altri impieghi. La classifica dei lavori più pagati in Italia nel 2025-2026 pubblicata da *ilCVperfetto* offre una panoramica aggiornata sui lavori più pagati in Italia e sulle principali trasformazioni del mercato del lavoro, tra professioni tradizionali e nuove figure legate alla tecnologia. Il quadro conferma la leadership delle professioni altamente specializzate, ma evidenzia anche la crescente rilevanza dei ruoli legati a intelligenza artificiale, dati e cybersecurity, destinati a incidere sempre di più sulle dinamiche occupazionali dei prossimi anni.

I dati arrivano da un'indagine a cui hanno partecipato 1.000 persone con un lavoro a tempo pieno in Italia, Regno Unito, Germania, Francia e Spagna.

Notai e medici restano ai vertici delle retribuzioni. Il notaio si conferma la professione più remunerativa in Italia, con uno stipendio medio annuo di circa 265.000 euro. Ma non restano indietro nemmeno le professioni sanitarie, medici in testa. Nel settore sanitario, chirurghi e cardiologi continuano a occupare posizioni di vertice tra le professioni meglio pagate, con retribuzioni che possono superare i 125.000 euro annui, confermando l'elevata specializzazione richiesta e il ruolo centrale di queste figure nel sistema sanitario.

Al top anche le professioni digitali e dell'AI. Le professioni legate alla tecnologia risultano tra le più dinamiche del mercato del lavoro. Data scientist, machine learning engineer e cybersecurity manager figurano tra i ruoli più richiesti e meglio retribuiti, trainati dall'acce-

lerazione della trasformazione digitale nelle imprese.

Anche senza laurea: opportunità nel marketing digitale. Il mercato del lavoro mostra una crescente apertura anche a percorsi non accademici tradizionali. Nel marketing digitale, figure come il web marketing manager possono raggiungere circa 57.000 euro annui, valorizzando competenze pratiche, formazione continua ed esperienza sul campo.

Le professioni più popolari nei prossimi 10 anni. Le prospettive di lungo periodo indicano una crescente domanda per professioni legate a intelligenza artificiale, sicurezza informatica e sostenibilità. Si tratta di settori destinati a consolidarsi ulteriormente nei prossimi dieci anni, con un impatto significativo sulla struttura del mercato del lavoro e sulla richiesta di competenze specialistiche.

Studenti e nuove competenze. Il cambiamento del mercato del lavoro sta influenzando anche le scelte formative delle nuove generazioni. Cresce l'attenzione verso percorsi di studio e formazione orientati alle competenze digitali, ai dati e alle tecnologie emergenti, con un focus sempre più forte sull'occupabilità e sull'adattabilità alle richieste delle imprese. In questo contesto, l'acquisizione di competenze pratiche e aggiornate diventa un elemento centrale per migliorare le prospettive professionali future. Nel complesso, l'analisi evidenzia un equilibrio tra professioni tradizionali altamente retribuite e nuove figure emergenti legate all'innovazione tecnologica. La digitalizzazione continua a ridefinire le competenze richieste, influenzando sia i percorsi professionali sia le dinamiche retributive.

*Maria Mantero*

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



159329-IT0010



## IL DOSSIER

La mappa EY sulle capacità delle cento aziende, per due terzi medio grandi, sparse tra Piemonte e Lombardia, che possono o sono già all'opera per ovviare alla crisi dell'automotive diventando partner del settore bellico e dell'aerospazio. Tra giusta determinazione, capacità da acquisire e test da superare

# RICONVERTIRE L'INDUSTRIA QUATTRO ANNI O MAI PIÙ (CHI CE LA PUÒ FARE)

di **DARIO DI VICO**

**D**ue anni fa, in un pomeriggio di marzo, 100 titolari d'azienda e manager si riunirono al Kilometro Rosso di Bergamo per discutere di quello che poteva sembrare, prima di tutti a loro, un sogno arduo: ovviare alla crisi dell'automotive diventando fornitori dell'industria dell'aerospazio e della difesa (A&D). Oggi, rispetto ad allora, per una serie di fattori esogeni e sostanzialmente geopolitici la strada dell'A&D si rivela sembra più giusta e promettente, di converso la crisi dell'automotive appare ancora più travagliata per una serie di decisioni e soggetti che non riescono ad allinearsi (direttive Ue, scelte delle imprese, invasione auto elettriche cinesi). Di conseguenza EY, che aveva promosso l'incontro bergamasco, è andata avanti nella sua esplorazione e oggi abbiamo una mappa delle potenzialità tecniche, della maturità organizzativa e della capacità di coprire i requisiti tipici dei nuovi settori. Una mappa realizzata analizzando un campione anche qui di 100 imprese, localizzate per il 70% tra Piemonte e Lombardia e composto al 78% da medie e grandi imprese.

La conclusione alla quale si arriva è che va trovata una «via italiana» alla diversificazione auto verso difesa che coinvolga filiere e distretti. «Noi non abbiamo una Volkswagen, una Gm o una Ford che, con la loro decisione di investire sulle nuove produzioni, di per sé assicurano il successo del progetto», annota Ivan Losio, EY Italy Faas leader. Dobbiamo quindi partire dai cluster-chiave dell'industria automotive, farli diventare parte del

progetto e aiutarli per riconvertire.

### Competenze

Sul fronte tecnologico, ad esempio — dice la ricerca EY — si registra una copertura ancora parziale delle competenze strategiche per il salto nel business dell'aerospazio. Solo il 30% delle imprese dichiara di operare nei servizi di ingegneria, solo il 28% nelle attività di testing e appena il 18% nella lavorazione dei materiali compositi. Tutti ambiti, manco a dirlo, molto ricercati dai principali player dell'A&D. Il punteggio medio complessivo — la pagella — dell'indagine è del 66%, una ventina di punti sotto il benchmark. «Emergono elementi di forza nell'industrializzazione e nelle manutenzioni, ma anche un gap rilevante nella ricerca e sviluppo, nei sistemi di gestione e di controllo qualità. Il 74% del campione investe meno del 5% in R&D a fronte di un valore benchmark superiore al 10%», spiega Losio.

L'aerospazio/difesa poi chiede ai propri fornitori una maggiore integrazione con le esigenze del committente ed è previsto un controllo dei processi e della qualità estremamente rigoroso che richiede tracciabilità totale, prevenzione delle parti contraffatte e ispezione fino al 100% dei pezzi lavorati. Esami duri, dunque.

A compensazione di questi fattori critici, sui quali torneremo, c'è una crescita della soggettività e della motivazione da parte degli imprenditori dell'automotive. In Anfia, l'associazione dei produttori dell'auto, sostiene Losio, c'è una forte consapevolezza della necessità di muoversi e si parla correntemente di diversificazione. Due anni fa non era as-



solutamente così. Certo queste motivazioni devono incrociare politiche di accompagnamento, come il fondo Edf che dal '28 la Ue porterà da un miliardo l'anno a ben 18. E lo stesso vale per i fondi stanziati dai vari Paesi per il riarmo.

L'altro fattore di successo, questa volta nazionale, è che il governo spinga sui big player dell'A&D perché «costruiscano supply chain italiane». Se non dovessimo riuscirci, annota Losio, finirebbe che le varie Leonardo sarebbero comunque costrette a comprare e all'estero.

Ma a questo punto la domanda chiave diventa come la ricerca EY possa trasformarsi in un prontuario di *lesson learned*, di lezioni che abbiamo imparato, e quindi di input specifici che possono essere trasmessi al sistema automotive e alle associazioni di categoria perché il gap di cui sopra venga colmato. Per prima cosa l'A&D, ad esempio, non è un mercato fai-da-te: regolamentazione, istituzioni ed ecosistema richiedono *skill*, tempo e continuità. Senza partner esperti e relazioni consolidate, l'ingresso è assai più lento. Altra lezione da tenere a mente è che *small is beautiful* non funziona. Aggregazioni e partnership sono un acceleratore strategico e la massa critica è determinante per competere ed essere visibili. E quindi M&A e alleanze sono scelte obbligate.

## Anche il civile

Losio indica anche nella diversificazione in ottica *dual use*, civile e militare, una leva chiave perché rafforza la sostenibilità del business e assicura crescita nel tempo. «Attenzione ai dati poi, la sicurezza è decisiva. Le nostre aziende devono integrare misure di sicurezza informatica nei propri sistemi di gestione per proteggersi da un nemico in continua evoluzione». E più in generale l'ingresso nel mercato A&D richiede trasformazioni organizzative, culturali e strategiche. La tecnologia da sola non basta. «Occorrono nuove competenze per competere», sembra uno scioglilingua ma non lo è.

Anche il timing ha ovviamente il suo peso: il periodo 2026-2030 rappresenta una finestra decisiva per passare dall'automotive all'aerospazio/difesa. Più in là non si può andare. Bisogna usare questa finestra temporale per posizionarsi all'interno delle supply chain. L'accesso ai bandi europei e nazionali sarà agevolato per le aziende che già investono in R&S in una logica di sistema e in prospettiva europea. Infine, avverte Losio, le transazioni M&A stanno aumentando di numero nella taglia media. Anche i fondi di private equity stanno guardando al mercato con grande interesse. E la valorizzazione delle aziende che operano nell'A&D è ai massimi storici del mercato con un trend che non accenna a diminuire almeno nel medio termine. Anche a parità di ricavi e utili il valore delle aziende aerospazio/difesa è il triplo rispetto a meccanica e automotive.

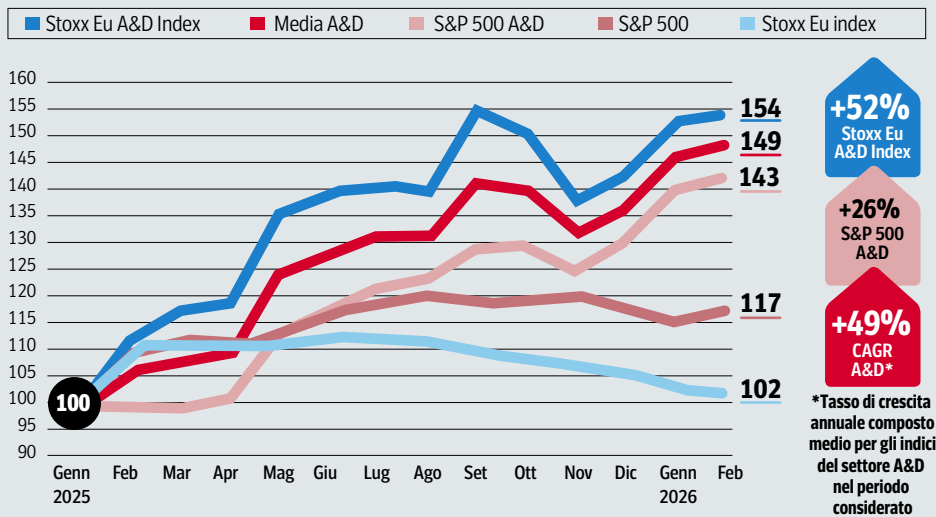
© RIPRODUZIONE RISERVATA



159329

## Il decollo verticale

La sovraperformance del settore Aerospazio e Difesa (A&D) rispetto ai mercati generalisti in Europa e Usa  
Dati da gennaio 2025 a febbraio 2026



Fonti: Rapporto Ey

Pparra



### Su «L'Economia»

Il servizio di Dario Di Vico sul numero dell'11 marzo 2024 sull'incontro dei cento industriali al Kilometro Rosso



### Analisi

Ivan Losio, EY Italy Faas leader.  
«Il 74% delle imprese investe meno del 5% in ricerca e sviluppo, il benchmark è il 10%»



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

159329