FEDERMANAGER

DIREZIONE GENERALE

NOTA TECNICA

CAMERA DEI DEPUTATI

V COMMISSIONE BILANCIO, TESORO E PROGRAMMAZIONE

E

SENATO DELLA REPUBBLICA

5ª COMMISSIONE PROGRAMMAZIONE ECONOMICA, BILANCIO

MEMORIA NELL'AMBITO ATTIVITÀ CONOSCITIVA PRELIMINARE ALL'ESAME DEL DISEGNO DI LEGGE RECANTE BILANCIO DI PREVISIONE DELLO STATO PER L'ANNO FINANZIARIO 2027 E BILANCIO PLURIENNALE PER IL TRIENNIO 2027-2029

(A.C 3174-bis)

9 novembre 2026

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

INDICE

Premessa – La sostenibilità dei conti pubblici richiede crescita

1. La manovra e le prospettive di crescita dell'economia italiana

2. Lavoro qualificato, fiscalità e patto tra generazioni

3. Articolo 55 – Sopprimere la nuova penalizzazione della perequazione delle pensioni

3.1 Una penalizzazione che non si esaurisce nell'anno di applicazione

3.2 La necessità di preservare la stabilità delle regole previdenziali

3.3 L'equità non può essere perseguita attraverso penalizzazioni ricorrenti

3.4. La coerenza delle priorità previdenziali

3.5. La richiesta al Parlamento

4. Investire nella crescita – Un programma nazionale per 1.000 PMI manifatturiere

4.1. Perché investire nella managerializzazione

4.2. Le caratteristiche del Programma

4.3. Una misura complementare agli incentivi agli investimenti

4.4. Misurazione dei risultati e valutazione dell'impatto

4.5. La richiesta al Parlamento

5. Conclusioni – Due scelte per il futuro del Paese

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

Federmanager ringrazia le Commissioni Bilancio della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica per l'opportunità di contribuire all'esame del disegno di legge di bilancio 2027–2029.

Premessa – La sostenibilità dei conti pubblici richiede crescita

Siamo pienamente consapevoli della necessità di garantire la sostenibilità dei conti pubblici, condizione indispensabile per la credibilità finanziaria del Paese, per il benessere della popolazione e per la tutela delle generazioni future.

Riteniamo tuttavia che il risanamento e la stabilità finanziaria non possano rappresentare gli unici obiettivi della politica economica. Devono accompagnarsi a interventi capaci di accrescere la produttività e la competitività, rafforzare il sistema produttivo, valorizzare il lavoro qualificato e generare nuove opportunità per le giovani generazioni.

La domanda fondamentale che poniamo al legislatore, allora, non è come distribuire le risorse oggi disponibili ma **come creare le condizioni affinché il Paese possa produrre stabilmente maggiori risorse da distribuire**.

La manovra contiene interventi apprezzabili in materia fiscale, occupazionale e di sostegno agli investimenti. Riteniamo tuttavia che non affronti ancora con sufficiente determinazione alcune delle cause strutturali della bassa crescita italiana.

In questo quadro, Federmanager ha scelto responsabilmente di concentrare il proprio contributo su due richieste concrete, che riteniamo particolarmente significative per il futuro del Paese:

a) **Sopprimere l'articolo 55**, salvaguardando il potere d'acquisto delle pensioni e la certezza degli impegni previdenziali assunti dallo Stato.

b) **Finanziare un programma nazionale di managerializzazione di 1.000 PMI manifatturiere**, investendo nelle competenze e nella capacità delle imprese di trasformare innovazione e investimenti in maggiore produttività.

Sono due proposte differenti, ma unite da un principio: rispettare gli impegni assunti verso chi ha contribuito alla crescita del Paese e creare le condizioni affinché le nuove generazioni possano produrre maggiore ricchezza.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

1. La manovra e le prospettive di crescita dell'economia italiana

Il sistema produttivo italiano continua a confrontarsi con problemi strutturali che limitano la crescita della produttività e la capacità di competere sui mercati internazionali.

Il Censimento permanente delle imprese 2025 dell'ISTAT evidenzia che, tra il 2018 e il 2024, nell'industria in senso stretto le imprese con almeno tre addetti sono diminuite del 7,1%, mentre gli addetti sono aumentati del 7,4%.

Questa evoluzione segnala una crescita della dimensione media delle imprese, ma non garantisce, di per sé, un corrispondente aumento della produttività.

Anche sul fronte dell'innovazione emergono elementi significativi. Secondo l'indagine ISTAT relativa al periodo 2022–2024, il 69,2% delle imprese industriali con almeno dieci addetti ha svolto attività innovative, ma soltanto il 19,4% ha introdotto prodotti nuovi per il proprio mercato. Inoltre, la cooperazione esterna per l'innovazione è diminuita dal 26,1% al 21,5% delle imprese industriali con attività innovative.

Questi dati indicano che il problema non è soltanto la disponibilità di tecnologie o la propensione a investire, ma anche la capacità delle imprese di tradurre gli investimenti in innovazione, nuovi prodotti, efficienza organizzativa e risultati economici.

Per questo Federmanager valuta positivamente gli strumenti di sostegno agli investimenti produttivi e alla digitalizzazione, compreso il credito d'imposta per i servizi cloud previsto dall'articolo 12.

Riteniamo però necessario affiancare agli incentivi tecnologici interventi sulle competenze manageriali e sull'organizzazione aziendale.

Acquistare tecnologia non significa automaticamente generare produttività. È la capacità manageriale di integrarla nei processi, nell'organizzazione e nelle strategie aziendali a trasformare l'investimento in valore.

Questa considerazione assume particolare rilievo nell'attuale fase di diffusione dell'intelligenza artificiale, che richiede non soltanto nuove competenze tecniche, ma anche la riprogettazione dei processi produttivi, delle responsabilità e delle modalità di organizzazione del lavoro.

Analogamente, gli interventi a sostegno della competitività energetica e il rifinanziamento del credito d'imposta per la ZES unica rappresentano strumenti utili, che devono però inserirsi in una politica industriale nazionale orientata al rafforzamento delle filiere, all’ulteriore crescita dimensionale delle imprese e alla sicurezza degli approvvigionamenti.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

2. Lavoro qualificato, fiscalità e patto tra generazioni

Federmanager valuta favorevolmente gli interventi di riduzione dell'IRPEF previsti dall'articolo 9 e le agevolazioni fiscali sugli incrementi retributivi e su alcune componenti del trattamento accessorio, nonché le misure dirette a favorire l'occupazione giovanile e femminile.

Si tratta di interventi che possono contribuire a sostenere il reddito disponibile e l'occupazione.

Resta tuttavia irrisolta una questione strutturale: il trattamento fiscale del lavoro qualificato e delle responsabilità professionali e manageriali.

Un sistema fiscale che non valorizza adeguatamente la crescita delle competenze, delle responsabilità e delle retribuzioni rischia di indebolire gli incentivi alla progressione professionale e di ridurre l'attrattività del nostro Paese per i giovani più qualificati.

In questo contesto assume particolare rilievo anche il fenomeno del *fiscal drag*, che può determinare un aumento dell'incidenza fiscale sui redditi nominali senza un corrispondente incremento del potere d'acquisto.

Federmanager ritiene necessario perseguire un quadro fiscale più stabile, prevedibile e coerente con l'obiettivo di valorizzare il lavoro qualificato.

La stessa esigenza di stabilità e prevedibilità deve caratterizzare il sistema previdenziale.

Il patto tra generazioni si fonda infatti su un principio essenziale: chi lavora e contribuisce oggi deve poter confidare nel rispetto, domani, delle regole e degli impegni previdenziali assunti dallo Stato.

È proprio alla luce di questo principio che esprimiamo la nostra netta contrarietà all'articolo 55 del disegno di legge.

3. Articolo 55 – Sopprimere la nuova penalizzazione della perequazione delle pensioni

Federmanager chiede al Parlamento **la soppressione integrale dell'articolo 55** del disegno di legge di bilancio 2027.

La disposizione interviene nuovamente sul meccanismo di rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici, riproponendo, per le pensioni superiori a quattro volte il trattamento minimo INPS, un sistema di perequazione per fasce che applica percentuali decrescenti all'intero importo del trattamento, anziché preservare il criterio ordinario di rivalutazione per scaglioni.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

Le percentuali di rivalutazione previste per i trattamenti interessati si riducono progressivamente, dall'85% fino al 32%, in funzione dell'importo complessivo della pensione.

Il risultato è una nuova riduzione dell'adeguamento all'inflazione delle prestazioni previdenziali già maturate.

3.1. Una penalizzazione che non si esaurisce nell'anno di applicazione

La questione non riguarda soltanto la minore rivalutazione riconosciuta nel 2027.

Ogni quota di adeguamento non attribuita riduce il valore nominale della pensione sul quale saranno calcolate le rivalutazioni successive.

Si produce così un effetto di trascinamento: la perdita iniziale può riflettersi sulle rivalutazioni successive e permanere negli anni, anche qualora fosse ripristinato un meccanismo più favorevole, salvo eventuali interventi compensativi.

Questo effetto si aggiunge alle penalizzazioni già intervenute negli anni precedenti, determinando un'erosione cumulativa del potere d'acquisto.

La rilevanza economica della disposizione emerge anche dalle quantificazioni contenute nella relazione tecnica al disegno di legge, che stimano risparmi netti per la finanza pubblica nell'ordine di 885 milioni di euro nel 2027 e superiori a 8 miliardi cumulati nel periodo 2027–2036.

Non si tratta, peraltro, della prima misura di questo genere. La relazione tecnica alla legge di bilancio 2023 quantificava in circa 54 miliardi di euro la minore spesa pensionistica lorda cumulata fino al 2032, pari a circa 36 miliardi al netto degli effetti fiscali. La Corte costituzionale, nella sentenza n. 19 del 2025, punto 12.2 del Considerato in diritto, ha richiamato la quantificazione lorda di circa 54 miliardi; la stima netta è riportata nella relazione tecnica.

Il dato conferma la rilevanza strutturale degli effetti finanziari delle restrizioni alla perequazione: anche quando le disposizioni hanno una durata limitata, la minore rivalutazione riconosciuta produce conseguenze economiche che si protraggono negli anni successivi.

3.2. La necessità di preservare la stabilità delle regole previdenziali

La reiterazione di interventi restrittivi sulla perequazione solleva un problema di certezza e affidabilità del sistema previdenziale.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

Chi è già in pensione non dispone degli stessi strumenti di chi è ancora in attività per modificare le proprie scelte professionali, contributive o di risparmio in risposta a cambiamenti delle regole.

Per questa ragione, la tutela dell'affidamento assume particolare rilievo.

Merita inoltre un chiarimento la portata temporale della disposizione: **occorre escludere che, attraverso la legge di bilancio, venga introdotta una modifica strutturale e non espressamente limitata nel tempo del meccanismo ordinario di perequazione**.

Un cambiamento di tale natura richiederebbe un confronto organico sulla disciplina previdenziale, non una successione di interventi dettati dalle esigenze delle singole manovre finanziarie.

La stabilità delle regole non interessa soltanto gli attuali pensionati. È un elemento essenziale della fiducia delle generazioni più giovani nella sostenibilità e nell'equità del patto previdenziale.

3.3. L'equità non può essere perseguita attraverso penalizzazioni ricorrenti

Federmanager riconosce pienamente l'esigenza di assicurare la sostenibilità finanziaria dello Stato.

Riteniamo tuttavia che tale obiettivo non possa essere perseguito attraverso ripetute riduzioni della rivalutazione di trattamenti pensionistici già maturati.

La progressività del sistema fiscale e la solidarietà previdenziale costituiscono principi fondamentali del nostro ordinamento, ma non possono giustificare interventi ricorrenti che compromettano la prevedibilità delle prestazioni.

La perequazione non è uno strumento di redistribuzione discrezionale delle risorse: è il meccanismo attraverso il quale l'ordinamento cerca di preservare nel tempo il valore reale delle pensioni. **Le pensioni sono un impegno dello Stato, non una riserva di bilancio.**

3.4. La coerenza delle priorità previdenziali

Il disegno di legge prevede, all'articolo 52, uno stanziamento di 850 milioni di euro per ciascuno degli anni 2027, 2028 e 2029, destinato a finanziare interventi di supporto in uscita dal mercato del lavoro, da definire con un successivo provvedimento legislativo, ed eventuali misure in materia di ammortizzatori sociali.

Federmanager non è contraria, in linea di principio, a strumenti di flessibilità previdenziale, purché sostenibili, efficaci e coerenti con le esigenze dei lavoratori.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

Riteniamo tuttavia necessario che il Parlamento valuti attentamente la platea potenziale dei beneficiari, le condizioni di accesso e l'effettiva utilizzabilità delle risorse stanziate.

La contemporanea presenza nella manovra di nuove risorse per la flessibilità in uscita e di una penalizzazione della perequazione pone una questione di coerenza delle priorità di politica previdenziale.

Non intendiamo stabilire un rapporto di finanziamento diretto tra le due disposizioni, che non emerge dalla documentazione disponibile. Poniamo invece una questione di priorità: il Parlamento deve valutare se sia coerente introdurre nuove misure di flessibilità previdenziale mentre si riduce ulteriormente la tutela del potere d'acquisto delle pensioni già maturate.

3.5. La richiesta al Parlamento

Federmanager chiede pertanto:

- la soppressione integrale dell'articolo 55;
- la salvaguardia del meccanismo ordinario di perequazione per scaglioni;
- la riaffermazione della stabilità, trasparenza e prevedibilità delle regole previdenziali;
- la valutazione puntuale degli effetti finanziari delle modifiche proposte, distinguendo i risparmi di bilancio dalle conseguenze permanenti sui trattamenti pensionistici.

4. Investire nella crescita – Un programma nazionale per 1.000 PMI manifatturiere

Accanto alla richiesta di equità previdenziale, Federmanager presenta una proposta concreta di politica industriale.

Chiediamo di introdurre nella legge di bilancio un Programma pilota di managerializzazione rivolto a 1.000 PMI manifatturiere, da selezionare nel 2027 e sostenere nel triennio 2027–2029, con uno stanziamento di 85 milioni di euro annui, pari a 255 milioni complessivi.

L'obiettivo è rafforzare la struttura manageriale delle imprese, favorendo l'introduzione di competenze capaci di sostenere produttività, innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione e crescita dimensionale.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

4.1. Perché investire nella managerializzazione

Il Censimento permanente delle imprese 2025 dell'ISTAT evidenzia la rilevanza della proprietà familiare nell'industria italiana.

Secondo i dati richiamati, l'83,7% delle imprese dell'industria in senso stretto è a controllo familiare e soltanto una quota limitata delle imprese familiari, pari al 2% secondo la definizione statistica adottata, presenta una gestione manageriale.

La proprietà familiare costituisce uno dei punti di forza del sistema produttivo italiano e rappresenta un patrimonio imprenditoriale da preservare. La crescente complessità dei mercati, delle tecnologie, delle catene di fornitura e dei processi organizzativi richiede però competenze specialistiche che non sempre possono essere sviluppate esclusivamente all'interno dell'impresa.

La nostra proposta intende affiancare l'imprenditore con competenze manageriali qualificate.

Il problema non è soltanto aiutare le PMI a investire di più, ma metterle nelle condizioni di **ottenere risultati migliori dagli investimenti che realizzano**.

4.2. Le caratteristiche del Programma

Il Programma prevede il sostegno all'inserimento di competenze manageriali qualificate nelle PMI manifatturiere, attraverso un voucher collegato alla realizzazione di un piano di sviluppo aziendale.

L'intervento avrebbe le seguenti caratteristiche:

- **Beneficiari:** 1.000 PMI manifatturiere, individuate secondo criteri trasparenti e selezionate in base al potenziale di crescita e alla qualità del progetto presentato.
- **Sostegno economico:** voucher fino a 85.000 euro annui per impresa, per un massimo di tre annualità, con cofinanziamento aziendale.
- **Competenze:** inserimento di figure manageriali qualificate, secondo modalità contrattuali da disciplinare nell'intervento normativo.
- **Obiettivi:** incremento della produttività, innovazione organizzativa, digitalizzazione, applicazione dell'intelligenza artificiale ai processi produttivi e aziendali, internazionalizzazione, rafforzamento delle filiere e sviluppo dimensionale.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

- **Settori prioritari:** Made in Italy tradizionale, meccanica e Nuovo Made in Italy.

Ogni impresa beneficiaria dovrà predisporre un piano di sviluppo con obiettivi verificabili e indicatori di risultato.

Il sostegno pubblico sarà quindi collegato non semplicemente all'acquisizione di una professionalità, ma alla realizzazione di un progetto concreto di trasformazione aziendale.

4.3. Una misura complementare agli incentivi agli investimenti

Il Programma non si sovrappone agli incentivi fiscali per gli investimenti produttivi o per l'acquisizione di tecnologie.

Ne costituisce piuttosto un complemento.

Gli incentivi agli investimenti favoriscono l'accesso a beni, impianti e tecnologie. La managerializzazione rafforza la capacità dell'impresa di utilizzarli efficacemente.

Questo principio è particolarmente importante per l'intelligenza artificiale.

La diffusione dell'IA nelle PMI non può essere affidata esclusivamente all'acquisto di software o servizi tecnologici. Richiede competenze per individuare le applicazioni economicamente utili, riprogettare i processi, formare il personale, governare i rischi e mantenere la responsabilità umana delle decisioni.

Il Programma rappresenterebbe quindi una sperimentazione concreta di politica industriale orientata ai risultati. **Proponiamo dunque un investimento misurabile nella capacità competitiva delle imprese italiane.**

4.4. Misurazione dei risultati e valutazione dell'impatto

Uno degli elementi qualificanti della proposta è la verifica dell'efficacia dell'intervento.

Il Programma prevede una valutazione controfattuale, definita prima dell'avvio, attraverso il confronto tra le imprese beneficiarie e un gruppo omogeneo di imprese non beneficiarie.

Gli indicatori potranno comprendere, tra gli altri:

- valore aggiunto per addetto;
- andamento delle esportazioni;

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

- investimenti realizzati;
- crescita dell'occupazione;
- sviluppo organizzativo e innovazione.

Una relazione al Parlamento entro giugno 2030 consentirà di valutare l'effetto netto del Programma e di decidere, sulla base dei risultati, l'eventuale estensione.

L'obiettivo è verificare non soltanto i benefici economici e industriali per le imprese, ma anche i possibili ritorni per la finanza pubblica, attraverso la crescita del valore aggiunto, dell'occupazione e delle relative basi imponibili.

Tali ritorni dovranno essere stimati e verificati con metodologie trasparenti, senza considerarli automaticamente una copertura finanziaria preventiva.

4.5. La richiesta al Parlamento

Federmanager chiede l'introduzione di una disposizione che autorizzi una spesa di 85 milioni dieuro annui per il triennio 2027–2029, destinata al Programma pilota di managerializzazione di 1.000 PMI manifatturiere.

La proposta dovrà essere accompagnata da un'apposita disciplina attuativa relativa a requisiti di accesso, modalità di selezione, cofinanziamento, controlli e valutazione dei risultati.

La relativa copertura finanziaria dovrà essere individuata e verificata nell'ambito dell'esame parlamentare, nel rispetto dei saldi di finanza pubblica.

Federmanager mette a disposizione del Parlamento le proprie competenze tecniche e manageriali per contribuire alla definizione e all'attuazione dell'intervento.

5. Conclusioni – Due scelte per il futuro del Paese

Ogni legge di bilancio esprime una visione delle priorità del Paese.

Federmanager è consapevole dei vincoli finanziari e della necessità di selezionare attentamente gli interventi pubblici.

Proprio per questo abbiamo scelto di concentrare la nostra richiesta su due misure, una a tutela dell'equità previdenziale e l'altra a sostegno della crescita economica.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it

La prima è sopprimere l'articolo 55, evitando che esigenze ricorrenti di bilancio determinino nuove penalizzazioni del potere d'acquisto delle pensioni già maturate.

La seconda è finanziare il Programma per 1.000 PMI manifatturiere, investendo 255 milioni di euro in tre anni per rafforzare le competenze manageriali, aumentare la produttività e sostenere la competitività industriale.

Non consideriamo queste due richieste contrapposte.

La tutela degli impegni previdenziali e la creazione di nuove opportunità economiche sono, al contrario, **due condizioni complementari della fiducia nel futuro del Paese**.

Un sistema previdenziale credibile richiede un'economia capace di crescere. E un'economia capace di crescere richiede investimenti, competenze, organizzazione e responsabilità.

L'Italia dispone di un patrimonio straordinario di capacità imprenditoriali e manageriali. Occorre metterlo nelle condizioni di esprimere pienamente il proprio potenziale.

Non si costruisce il futuro riducendo il valore degli impegni assunti nel passato. Lo si costruisce aumentando la capacità del Paese di produrre ricchezza.

È questo il contributo che Federmanager intende offrire al Parlamento e alle Istituzioni, mettendo a disposizione le competenze e l'esperienza della managerialità italiana.

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma +39 06 440701 federmanager@federmanager.it