FEDERDISTRIBUZIONE
Imprese. Retail. Futuro.

LEGGE DI BILANCIO 2027

CONSIDERAZIONI E PROPOSTE DI FEDERDISTRIBUZIONE

Novembre 2027

INTRODUZIONE

Il contesto macroeconomico

Il 2026 prosegue sotto il segno di una rilevante instabilità, le tensioni internazionali condizionano negativamente le catene di approvvigionamento e i prezzi dell'energia con riflessi inevitabili sull'economia italiana.
Con queste premesse, il Documento programmatico di finanza pubblica stima **il Pil in crescita del 1,0% per l'anno in corso**, dato che poi dovrebbe attestarsi allo 0,8% nel 2027 e allo 0,9% nel 2028[1]. Nel primo semestre 2026 la **crescita è stata alimentata soprattutto dalla domanda interna**, sostenuta dai consumi delle famiglie. La domanda estera netta invece sconta il clima di incertezza: anche se i conti con l'estero registrano una buona tenuta risentono del costo dell'energia e delle recenti tensioni tariffarie sugli scambi internazionale[2].

Dopo un 2025 solido, con l'occupazione nazionale in crescita dell'1,1%, **il mercato del lavoro ha continuato a mostrare una dinamica favorevole:** gli occupati, dopo un aumento dello 0,3% nel primo trimestre 2026, sono cresciuti dello 0,6% nel secondo, portando il **tasso di occupazione al 63,1%** e il numero di occupati al massimo storico di 24,4 milioni. Le prospettive restano positive, sebbene la crescita sia destinata a moderarsi: **l'occupazione è prevista in aumento dell'1,2% nel 2026 e dello 0,6% nel 2027**. Il tasso di disoccupazione si attesterebbe al 5,7% nel 2026 e al 5,6% nel 2027[3].

Questo quadro di crescita si inserisce però in un contesto caratterizzato da forti pressioni sui prezzi: l'intensificazione delle tensioni sui mercati energetici si è infatti trasmessa rapidamente all'**inflazione misurata dal deflatore dei consumi,** che per il 2026 è stimata **in aumento al 3,0%**, per poi decelerare al 2,3% nel 2027 e all'1,6% nel 2028[4].
Il rialzo è stato trainato prevalentemente dai prezzi dei beni — in primis la componente energetica —, mentre la dinamica dei servizi si è mantenuta più contenuta. Data la differente struttura dei panieri di spesa, i rincari hanno colpito in misura sproporzionata le famiglie con minore capacità di spesa.
Infatti, nonostante la tendenza al riassorbimento nel medio termine, **l'attuale fiammata dei prezzi continua a impattare pesantemente sul potere d'acquisto delle famiglie italiane**.

Nei primi 9 mesi del 2026 **le vendite al dettaglio mostrano una variazione tendenziale positiva** che premia principalmente il valore degli acquisti (+1,9%), a fronte di dinamiche più prudenti sui volumi (+0,4%)[5]. Questo disallineamento tra la spesa sostenuta e la quantità effettivamente acquistata è evidente soprattutto nel

[1] MEF, Documento programmatico di finanza pubblica– 2 ottobre 2026.
[2] MEF, Documento programmatico di finanza pubblica– 2 ottobre 2026.
[3] MEF, Documento programmatico di finanza pubblica– 2 ottobre 2026. Tasso di occupazione 15-64 anni.
[4] MEF, Documento programmatico di finanza pubblica– 2 ottobre 2026.
[5] Istat, Commercio al dettaglio – 5 novembre 2026.

comparto dei beni alimentari, dove le famiglie si trovano a spendere di più per acquistare (+2,0%), nei fatti, minori quantità di prodotti (-0,3%)[6].
I consumi privati – sebbene risentano del rimbalzo dell'inflazione - supportati dalla buona performance dell'occupazione **sono stimati in crescita al 1,2% nel 2026** per poi attestarsi allo 0,5% nel 2027 e allo 0,9% nel 2028[7].

Le aziende della Distribuzione Moderna, anche nel 2026, **hanno operato per sostenere le famiglie impegnandosi nel contenimento dei rincari e proponendo ai propri clienti offerte e prodotti di qualità a prezzi accessibili.** Un riconoscimento in tal senso è arrivato dai consumatori che hanno orientato i propri acquisti verso prodotti a marchio del distributore, che garantiscono qualità e convenienza, la cui penetrazione del mercato si attesta circa al 30% del totale.

L'impegno della Distribuzione Moderna a contribuire nel sostenere il Paese si è inoltre concretizzato con l'adesione, per il quarto anno consecutivo, all'iniziativa "**Dedicata a te**" che supporta le famiglie meno abbienti. Ai possessori della relativa carta acquisti, le imprese della Distribuzione Moderna riservano un'ulteriore scontistica del 15%, che si aggiunge a tutte le iniziative promozionali in corso. Uno sforzo economico importante totalmente a carico delle imprese distributive.

In questo scenario risulta prioritario indirizzare gli sforzi verso interventi di carattere strutturale finalizzati a sostenere famiglie e imprese. Risulta oltremodo fondamentale, per la tenuta economica e occupazionale del Paese, sostenere i consumi interni garantendo che la prossima legge di Bilancio confermi le misure a sostegno dei redditi e delle famiglie.

Di seguito si riportano alcune proposte di intervento normativo, su tematiche a nostro avviso rilevanti per l'Italia, finalizzate ad una tenuta economica con solide basi, con interventi orientati alla costruzione nel lungo periodo di un Paese efficiente e competitivo a livello internazionale.

[6] Istat, Commercio al dettaglio – 2 ottobre 2026
[7] MEF, Documento programmatico di finanza pubblica– 2 ottobre 2026.

I contenuti del DDL di Bilancio

Il disegno di legge di Bilancio 2027 rappresenta il principale strumento attraverso cui il Governo definisce le priorità della politica economica e di finanza pubblica per il prossimo triennio. Il DDL contiene alcune misure positive, in particolare sul fronte fiscale e del lavoro, tra cui la riduzione dell'Irpef a favore del ceto medio, la detassazione degli aumenti contrattuali e gli incentivi all'occupazione giovanile, che vanno nella direzione di sostenere redditi, occupazione e competitività del sistema produttivo.

Permangono tuttavia ampi margini di intervento per rafforzare ulteriormente l'efficacia della manovra sul fronte della crescita e dei consumi. In un contesto ancora caratterizzato dall'erosione del potere d'acquisto delle famiglie e dall'elevato costo dell'energia per cittadini e imprese, appare necessario affiancare alle misure previste ulteriori interventi strutturali volti a sostenere la domanda interna, alleggerire il carico fiscale sul ceto medio i e ridurre i costi che gravano sulle attività economiche.

Le osservazioni che seguono, da un lato, valorizzano gli aspetti positivi già contenuti nel testo e, dall'altro, formulano alcune proposte di miglioramento articolate per aree tematiche, con l'obiettivo di rafforzare il sostegno alle famiglie, favorire gli investimenti delle imprese e promuovere una crescita economica più solida e duratura. In particolare, evidenziamo quanto segue.

- **Art. 9 – Estensione aliquota Irpef intermedia:** si prevede l'innalzamento da 50.000 a 55.000 euro della soglia del secondo scaglione IRPEF, tassato al 33%, con un risparmio aggiuntivo massimo di 500 euro annui. Pur apprezzando tale estensione, peraltro solo per il 2027, l'auspicio è che in sede di approvazione definiva della Legge di Bilancio, si possa intervenire per una **riduzione più significativa e strutturale della pressione fiscale a favore del ceto medio**, attraverso l'estensione dello scaglione del 33% ai redditi fino a **60.000 euro**. In questo modo, coloro che guadagnano 2.500 euro al mese o poco più riceverebbero uno sconto fiscale consistente, pari a circa 1.000 euro di tasse in meno all'anno. Le risorse per realizzare questa estensione potrebbero essere recuperate destinando una quota del maggior gettito derivante dalle misure di contrasto all'evasione fiscale e di digitalizzazione degli adempimenti. In particolare, il recente obbligo di collegamento tra POS e registratori telematici ha già prodotto significativi effetti di emersione della base imponibile, con un incremento di circa 13,5 miliardi di euro dell'imponibile dichiarato nei primi nove mesi del 2026. Destinare parte delle maggiori entrate generate da tali interventi alla riduzione della pressione fiscale sul ceto medio consentirebbe di trasformare i benefici della *compliance* fiscale in un vantaggio concreto per famiglie e lavoratori.

- **Art. 31 - Lotteria dei corrispettivi istantanea:** al fine di assicurare l'attribuzione in modalità istantanea dei premi della lotteria dei corrispettivi, l'Agenzia delle dogane e dei monopoli è autorizzata all'apertura di uno o più conti bancari o postali per la gestione del pagamento dei relativi premi. Si stabilisce, inoltre, che se i premi sono di importo inferiore alla soglia prevista per l'uso del contante (5.000 euro), il

pagamento è effettuato previa esibizione del titolo, senza obbligo di identificazione del vincitore.

La disposizione conferma la volontà del Governo di **rendere operativa la lotteria istantanea**, già prevista dall'ordinamento, ma mai concretamente avviata a causa delle rilevanti complessità tecniche e organizzative connesse alla gestione e all'erogazione immediata dei premi. Ricordiamo che l'Agenzia delle entrate aveva già predisposto il quadro attuativo necessario per l'avvio della misura, che richiedeva tuttavia l'adeguamento dei registratori telematici e dei sistemi informatici degli esercenti.

In considerazione dei necessari interventi tecnici ed organizzativi ancora richiesti agli operatori economici, appare fondamentale prevedere che il riavvio del progetto sia accompagnato da un congruo periodo transitorio, al fine di consentire agli esercenti di completare gli interventi tecnici e organizzativi necessari con adeguata programmazione.

- **Art. 35 – Ritenute sulle attività d'impresa:** La legge di Bilancio 2026 (art. 1, commi 112-115 della legge n. 199/2025) ha previsto l'introduzione di una **ritenuta a titolo d'acconto** delle imposte sui redditi sui corrispettivi per le prestazioni di servizi e le cessioni di beni effettuate nell'esercizio di imprese da soggetti residenti e da stabili organizzazioni in Italia di soggetti non residenti. Il **DDL Bilancio 2027 addirittura prevede un incremento della relativa aliquota,** ora fissata all'1% per il 2028 e al 2% dal 2029. Tale ritenuta troverà applicazione per i pagamenti effettuati a decorrere dall'anno 2028 (in ottemperanza al principio di cassa) e le modalità attuative saranno individuate con provvedimento dell'Agenzia delle entrate.

  Salvo alcune eccezioni di carattere soggettivo introdotte dalla nuova disposizione (es. per i soggetti ammessi al regime di adempimento collaborativo), si tratta di fatto di **un'estensione generalizzata della ritenuta alle transazioni B2B** che potrà avere un significativo **impatto finanziario negativo** sui soggetti interessati, potendo anche determinare l'emersione di **rilevanti posizioni creditorie IRES**, di cui si dovrà valutare il rimborso o la compensazione.

  Oltre agli aspetti finanziari, la questione è particolarmente rilevante anche per gli **impatti sui sistemi contabili e gestionali**, soprattutto per le imprese di maggiori dimensioni che si relazionano ogni anno con miglia di fornitori. In tale contesto, la disciplina rischia di determinare un **significativo incremento degli oneri amministrativi e dei costi di gestione**, a fronte di un meccanismo applicativo che, per la presenza di specifiche esclusioni ed eccezioni di natura soggettiva, non può essere standardizzato né reso automatico.

  Le criticità evidenziate assumono particolare rilevanza alla luce del **principio di proporzionalità** tra l'obiettivo perseguito dalla disciplina e gli oneri posti a carico degli operatori economici. L'introduzione di un meccanismo di prelievo alla fonte può perseguire finalità di interesse pubblico, tuttavia, affinché tale meccanismo risulti sostenibile, è necessario che gli adempimenti richiesti ai soggetti coinvolti siano ragionevoli, proporzionati e concretamente gestibili.

Alla luce di quanto esposto, si propone **l'abrogazione** della disciplina introdotta dall'art. 1, commi 112-115, della legge n. 199/2025. L'abrogazione consentirebbe di evitare un significativo incremento degli oneri amministrativi a carico delle imprese, eliminando la necessità di effettuare verifiche individuali sulla posizione di una platea potenzialmente molto ampia di fornitori e di adeguare conseguentemente i sistemi contabili, amministrativi e informatici.

- **Art. 40 - Plastic tax e sugar tax:** il DDL di bilancio prevede la **proroga** dell'entrata in vigore di appena sei mesi, passando dal 1° gennaio 2027 al successivo **1° luglio**. Riteniamo che sia necessario un ulteriore e decisivo intervento attraverso una **abrogazione definitiva o una proroga almeno al 1° gennaio 2028**. Si tratta di un'imposta pensata in un contesto economico e sociale molto diverso da quello attuale. In questo momento occorre mettere le imprese nelle condizioni di sviluppare gli investimenti, con agevolazioni e incentivi, senza l'introduzione di nuove tasse ed oneri sia di carattere fiscale che di natura amministrativa/gestionale.

- **Art. 85 - ZES Unica:** sono potenziate le risorse finanziarie della Zona Economica Speciale unica per il Sud, con uno stanziamento aumentato a 2,4 miliardi di euro per l'anno 2027 (ora 1 mld di euro) e 1,25 mld di euro per il 2028 (ora 750 milioni di euro), per sostenere investimenti e sviluppo produttivo. Tale incremento è apprezzabile e va nella direzione di sostenere un importante strumento **di attrazione degli investimenti e di sviluppo economico** nelle aree svantaggiate, contribuendo significativamente alla crescita occupazionale e all'incremento della competitività delle imprese operanti nella ZES.

  Attraverso la Legge di Bilancio, sono tuttavia auspicabili alcuni **correttivi sostanziali** alla disciplina agevolativa prevista per gli investimenti nella ZES Unica dall'art. 16 del d.l. n. 124/2023, al fine di renderla coerente con le finalità di perseguire il superamento del divario economico e sociale delle regioni del Mezzogiorno rispetto alle altre aree del Paese, nonché rilanciare l'economia nelle aree del Mezzogiorno stesso. In particolare, si dovrebbe minimizzare l'impatto della limitazione introdotta per l'agevolazione degli investimenti in terreni e fabbricati. L'attuale formulazione della norma (art. 16, comma 2 ultimo periodo) prevede che, per poter beneficiare del credito d'imposta, il **valore dei terreni e degli immobili** non possa superare il 50% del valore complessivo dell'investimento agevolato. Si tratta, tuttavia, di un requisito eccessivamente stringente e ingiustificatamente discriminatorio che, di fatto, esclude *in toto* alcune tipologie di investimento (es. settore del commercio o della logistica), dove il valore dell'immobile rappresenta una parte preponderante dell'investimento.

  Peraltro, un limite di questo genere si pone in contrasto con gli obiettivi di rigenerazione urbana e di recupero aree dismesse: gli investimenti volti al recupero dell'esistente, infatti, sono caratterizzati da un valore significativo della parte relativa a terreni e immobili e la limitazione dell'agevolazione per gli investimenti caratterizzati da un valore dei terreni e degli immobili superiore al 50% del valore complessivo, si traduce di fatto in una limitazione agli investimenti più virtuosi, in ottica di recupero del suolo e zone degradate. Proponiamo, pertanto, di incrementare almeno al 75% il valore di terreni e immobili agevolabili.

Sarebbe inoltre opportuna una modifica normativa volta a prevedere che il **credito d'imposta spetti anche per gli interventi su immobili presi in locazione**. La vigente limitazione dell'agevolazione ai soli immobili di proprietà penalizza, infatti, comparti come quello del commercio, caratterizzato frequentemente da utilizzo di immobili attraverso contratti di locazione.

In ambito lavoro, nell'attuale contesto economico, è apprezzabile lo sforzo compiuto dal Legislatore nel corso dell'ultimo anno per **supportare il potere d'acquisto dei lavoratori** mediante una serie di misure quali, ad esempio, la rimodulazione dell'aliquota Irpef per la fascia di reddito da 28.000 a 50.000 euro, la detassazione degli incrementi da rinnovo contrattuale nonché delle maggiorazioni e indennità per lavoro notturno, festivo e nei giorni di riposo settimanale.

È auspicabile proseguire nella direzione intrapresa, con un **superamento della temporaneità degli interventi**; è, inoltre, indispensabile una più ampia azione di **riduzione strutturale del cuneo fiscale** rivolta non solo nei confronti dei lavoratori, ma **anche nei confronti delle imprese**, visto il loro ruolo determinante nella tenuta dell'occupazione. La necessità è infatti particolarmente sentita dalle aziende *labour intensive* come quelle Retail.

Nello specifico, la Distribuzione Moderna garantisce un'occupazione stabile: la percentuale di lavoratori con contratto a tempo indeterminato si attesta all'**86,6% nel 2025**[8], (superiore alla media nazionale), confermando una propensione delle imprese all'utilizzo di contratti che forniscano tutele e maggiori garanzie ai loro dipendenti.

Di seguito si illustrano le principali osservazioni e proposte in **tema di lavoro**.

- **Art. 6 - Detassazione degli incrementi salariali derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale a vantaggio dei lavoratori:** di notevole rilevanza l'applicazione di un'aliquota agevolata al 5% per gli **incrementi retributivi corrisposti nell'anno 2027 in attuazione di rinnovi contrattuali sottoscritti nel periodo compreso tra il 1° gennaio 2024 e il 31 dicembre 2027.** Tale misura, che si inserisce nel solco tracciato con la Legge di Bilancio 2026, opportunamente mira alla tutela del potere di acquisto dei salari, facilitando in questo modo la ripresa dei consumi.

  Tuttavia, è necessario sottolineare alcuni punti di attenzione. In primo luogo, l'aliquota **agevolata risulta applicabile esclusivamente agli incrementi retributivi aventi una decorrenza fissata negli anni 2025, 2026 e 2027**, escludendo da tale disciplina gli incrementi la cui decorrenza sia stabilita negli anni precedenti ai quali, come si legge nella relazione illustrativa al DDL, l'imposta si applica secondo il regime ordinario.

  Tale disposizione normativa introduce, **per l'anno 2027, un aggravio del prelievo fiscale** su quegli incrementi retributivi (quali quelli previsti negli anni 2023 e 2024

[8] Dati Federdistribuzione su elaborazione PwC – 2026 – "Risorse Umane nel Retail"

nel CCNL DMO rinnovato in data 23 aprile 2024) che per effetto dell'ultima Legge di Bilancio hanno goduto per tutto l'anno 2026 di una tassazione agevolata. Si chiede pertanto una **modifica della previsione** al fine consentire l'applicazione dell'aliquota ridotta a tali incrementi senza soluzione di continuità anche nell'anno 2027.

In secondo luogo, positiva è **l'estensione della detassazione degli incrementi retributivi corrisposti ai lavoratori a far data dall'anno 2027**; ciò consente infatti di allineare l'ambito temporale di applicazione della misura agevolativa all'intero periodo di vigenza dei contratti stipulati nel 2024, quale quello DMO.

Si deve tuttavia rilevare come, in caso di sottoscrizione di un nuovo rinnovo contrattuale nell'anno 2027, l'aliquota agevolata sia prevista pro quota per gli incrementi retributivi con riferimento ai mesi di applicazione dei due contratti (ossia quello attualmente vigente e il futuro rinnovo). L'impossibilità di cumulo delle quote annuali riferite al periodo di imposta 2027, nei fatti, non soltanto rappresenta un elemento di criticità sotto il profilo della tutela del potere d'acquisto dei lavoratori, ma risulta anche in controtendenza rispetto alla ratio sottesa ai recenti provvedimenti legislativi, come ad es. il cd. Decreto Lavoro, volta a stimolare ed incentivare il rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro entro la naturale scadenza: **l'applicazione del beneficio per l'anno 2027 sul cumulo delle quote** degli incrementi previsti dal contratto attualmente vigente e dal futuro rinnovo rappresenterebbe sicuramente uno stimolo a una chiusura rapida dei negoziati nel rispetto delle scadenze contrattuali. **Si richiede pertanto una modifica della norma, al fine di consentire l'applicazione dell'aliquota agevolata al cumulo delle quote di incremento previste per l'anno 2027**.

L'applicazione dell'aliquota ridotta a tutte le quote 2027 è ancora più urgente in quanto, come noto, non solo l'ultima stagione dei rinnovi contrattuali si è rivelata molto complessa dal punto di vista economico, in considerazione anche del mutevole quadro inflazionistico, ma anche **la nuova tornata contrattuale che sta per iniziare per il settore della Distribuzione Moderna** e, più in generale, del terziario si inserirà in un quadro geopolitico ed economico molto incerto ed instabile.

- **Art. 7 - Agevolazioni fiscali lavoro notturno, nei giorni festivi e nei giorni di riposo settimanale:** è stata accolta con favore la proroga per l'anno 2027 della previsione, introdotta dalla Legge di Bilancio 2026, di **un'imposta sostitutiva** sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) e delle addizionali regionali e comunali pari al 15% per le **somme corrisposte ai lavoratori dipendenti a titolo di maggiorazione** e indennità per lavoro notturno, **per lavoro prestato nei giorni festivi e nei giorni di riposo settimanale, come individuati dai CCNL**.

  Al fine di compensare il disagio dell'attività lavorativa prestata nei punti vendita in tali giornate o fasce orarie, con specifico riferimento ai lavoratori del settore della Distribuzione Moderna, **si richiede che venga resa strutturale la misura agevolativa citata**: tale intervento potrebbe, infatti, migliorare l'attrattività lavorativa del settore che sconta un significativo turnover in uscita (12,4%), rilevando fra le principali motivazioni la necessità di conciliare vita privata e

professionale e i ritmi e tempi di lavoro[9].

Sempre nell'ottica di una più adeguata compensazione del disagio connesso alla prestazione lavorativa resa nella giornata di domenica, ed in linea con quanto già previsto dalla recenti circolari dell'Agenzia delle Entrate (circ. n. 2/E e n. 3/E del 2026) nel caso di lavoro festivo e notturno, sarebbe altresì opportuno **estendere l'applicazione dell'aliquota agevolata all'intera retribuzione** per le ore di lavoro prestate di domenica per la totalità dei lavoratori che svolgono attività lavorativa in tale giornata.

- **Artt. 42, 43, 44 - Incentivi per il rilancio occupazionale ed economico**: in via generale, si valuta positivamente la **proroga,** di cui all'art. 42, **per l'anno 2027, degli incentivi alle assunzioni volti ad agevolare categorie prioritarie** (quali donne in condizioni di svantaggio e giovani) **e l'occupazione in aree territoriali caratterizzate da maggiori criticità** (zona ZES).

  Tali disposizioni, già presenti nella Legge 25 giugno 2026 n. 112, di conversione del Decreto-legge 30 maggio 2026, n. 62 (c.d. DL Lavoro), sono finalizzate a introdurre un insieme di incentivi contributivi volti a favorire l'occupazione stabile nel settore privato e si inseriscono nel solco già delineato da precedenti interventi, calibrati su specifiche categorie prioritarie (quali donne in condizioni di svantaggio e giovani) e su aree territoriali caratterizzate da maggiori criticità.

  Gli incentivi alle assunzioni rappresentano importanti strumenti per un settore, quale quello del Retail, che continua a promuovere la **stabile occupazione su tutto il territorio nazionale**, considerando la già attuale propensione ad assumere con contratti a tempo indeterminato (86,6% nel 2025[10]), anche ricorrendo a forme di incentivi pubblici.

  L'analisi di tali misure evidenzia, tuttavia, alcuni profili che meritano di essere nuovamente considerati. Innanzitutto, occorre sottolineare come le tipologie di incentivi sopra citate siano ancora una volta **temporanee** e, come accaduto per i precedenti "Bonus Donne", "Bonus Giovani" e "Bonus ZES", sottoposte al rispetto di **specifiche condizioni e vincoli**.

  Nello specifico, per quanto riguarda l'esonero per le lavoratrici svantaggiate, il c.d. **"Bonus Donne"** previsto dall'articolo 1 del DL Lavoro, rispetto all'omologo incentivo previgente, contiene un **inasprimento dei requisiti**, **particolarmente critico per le aree del Mezzogiorno**. L'irrigidimento dei requisiti di accesso rende paradossalmente più complessa e meno incentivata l'assunzione di donne con disoccupazione **di breve o media durata**, soprattutto nelle aree a maggior divario occupazionale. Sarebbe pertanto opportuno **ripristinare criteri di accesso al bonus maggiormente coerenti con la finalità di promozione dell'occupazione femminile**, valorizzando anche le situazioni di disoccupazione di breve durata nelle aree caratterizzate da maggiori difficoltà occupazionali.

9 Dati Federdistribuzione su elaborazione PwC – 2026 – "Risorse Umane nel Retail"

10 Dati Federdistribuzione su elaborazione PwC – 2026 – "Risorse Umane nel Retail"

Con riferimento invece al **"Bonus Giovani"**, disciplinato dall'articolo 2 del DL Lavoro, la norma richiede ora uno **stato di disoccupazione di lunga durata** pari ad almeno ventiquattro mesi, ridotti a sei o dodici mesi se il soggetto rientra nelle categorie di lavoratore svantaggiato. Nel settore, questa modifica è fortemente penalizzante poiché **esclude automaticamente i giovani neodiplomati e i neolaureati** che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro, così come i giovani che hanno perso un impiego di recente. **L'incentivo si trasforma di fatto da una misura di inserimento a una misura di ricollocamento**. Dunque, si auspica un ampliamento dell'ambito applicativo di tale incentivo, al fine di ricomprendere anche i giovani al primo ingresso stabile nel mercato del lavoro, evitando che il beneficio risulti circoscritto ai soli casi di disoccupazione di lunga durata e rafforzandone, così, la funzione di **promozione dell'occupazione giovanile, anche con particolare attenzione alle aree del Mezzogiorno**.

Per quanto riguarda l'incentivo alla stabilizzazione dei contratti a termine dei lavoratori under 35, molto apprezzata è la nuova disciplina contenuta nel DDL che prevede l'**estensione dell'ambito temporale di applicazione della misura alle trasformazioni effettuate dal 1° gennaio 2027 al 31 dicembre 2027**. Tuttavia, tali trasformazioni devono riguardare i rapporti di lavoro a tempo determinato instaurati dal 1° maggio 2026 al 30 novembre 2026.

Questo limite temporale **pregiudica la possibilità di applicazione dell'incentivo a tutte le assunzioni a termine, tipiche del periodo di festività natalizie, stipulate nel settore dal 1° dicembre in poi**. Sarebbe auspicabile, pertanto, **un'estensione della disposizione nei confronti di tutti i contratti a tempo determinato stipulati fino al 31 dicembre 2026**.

In conclusione, la frammentarietà delle misure e le continue modifiche normative rendono difficile una **programmazione aziendale dei piani di assunzione e dei relativi costi**, e rendono anche più elevato il rischio per i datori di lavoro di dover restituire quanto usufruito, se non rispettate tutte le molteplici condizioni, rischio che a sua volta condiziona l'accesso a tali misure, disincentivandone l'utilizzo.

A conferma della necessità di stabilità e prevedibilità degli incentivi, i dati di settore evidenziano come le aziende tendano a orientarsi verso le **misure maggiormente strutturate e consolidate**. Emerge, infatti, un ricorso significativo all'incentivo Under 30, che si conferma lo strumento più utilizzato (interessando il 78% delle imprese nel 2025), nonché all'apprendistato professionalizzante (utilizzato dal 60% delle aziende nel medesimo anno)[11].

Sarebbe pertanto auspicabile intervenire in un'ottica di **semplificazione**, eliminando o rimodulando i vincoli che incidono sull'effettiva fruibilità degli incentivi e introducendo meccanismi di gestione più chiari e facilmente applicabili dalle imprese. In tale prospettiva, gli incentivi dovrebbero essere strutturati secondo **criteri di**

[11] Dati Federdistribuzione su elaborazione PwC – 2026 – "Risorse Umane nel Retail"

coerenza, stabilità e prevedibilità, evitando interventi di modifica o abrogazione *ex post* idonei a comprometterne affidabilità e programmabilità.
Più in generale, si suggerisce di prevedere misure che rendano la riduzione del costo del lavoro:

- **sistematica**: attraverso una razionalizzazione e/o un coordinamento tra le misure sovrapponibili (es. "Bonus Under 30" strutturale e "Bonus Giovani Under 35" temporaneo);
- **generalizzata**: fruibile sia per tutti i lavoratori, in modo da garantire un beneficio quanto più ampio e omogeneo possibile, sia per tutti i datori di lavoro a prescindere dalle dimensioni; va inoltre "scongiurata" la selettività dell'intervento al fine di evitare l'applicazione del regime sugli aiuti di Stato;
- **strutturale**: stabile nel tempo.

Sempre nell'ottica della semplificazione, si segnala che le nuove disposizioni relative al **Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL)** contenute nel c.d. DL Sicurezza, pur perseguendo il condivisibile obiettivo di rafforzare gli strumenti di incontro tra domanda e offerta di lavoro e di favorire una maggiore trasparenza nell'accesso agli incentivi all'assunzione, presentano **significative criticità applicative, particolarmente evidenti per il settore del Retail**.

Le caratteristiche organizzative del settore, connotate da frequenti esigenze di sostituzione del personale e processi di reclutamento particolarmente rapidi, necessitano di strumenti di selezione flessibili e procedure amministrative snelle. **L'obbligo di pubblicazione preventiva delle vacancy sul SIISL quale condizione per l'accesso ai benefici contributivi** rischia, invece, di tradursi in **un ulteriore adempimento burocratico**, senza apportare un effettivo valore aggiunto ai processi di ricerca e selezione già consolidati presso le imprese del settore.

Inoltre, l'attuale fase di implementazione della piattaforma, caratterizzata da una progressiva introduzione delle funzionalità e dall'assenza dei decreti attuativi necessari a definirne modalità operative e criteri di funzionamento, determina un quadro di incertezza che rischia di compromettere la programmazione delle assunzioni e l'accesso agli incentivi.

Si auspica, pertanto, una **revisione della disciplina,** prevedendo almeno per i settori caratterizzati da elevati volumi di assunzioni e da esigenze di reclutamento immediato, **modalità alternative di adempimento o specifiche deroghe all'obbligo di pubblicazione sul SIISL**, così da evitare un aggravio amministrativo non proporzionato rispetto alle finalità perseguite e preservare l'efficacia degli strumenti di incentivazione all'occupazione.

Nel novero delle disposizioni a sostegno delle imprese, **si apprezza anche l'incremento della percentuale relativa alla misura c.d. "super-deduzione", di cui all'art. 43**, che opera attraverso una maggiorazione del costo del lavoro ammesso in deduzione ai fini del calcolo dell'IRES, in presenza di nuove assunzioni di giovani under 36 e lavoratrici madri (rispettivamente al 40% e all'80%). Si tratta tuttavia di un intervento che, a differenza dei "Bonus" sopracitati, pur contribuendo

complessivamente a ridurre i costi a carico delle imprese, non incide direttamente sul costo del lavoro e determina pertanto un impatto meno rilevante rispetto ai primi.

Infine, sempre nel novero degli incentivi per il rilancio occupazionale, innovativa è **la *flat tax* prevista all'art. 44 per i giovani lavoratori** (aliquota agevolata **pari all'1% per gli incrementi reddituali non superiori a € 2.500** percepiti nell'anno 2027 dai lavoratori under 30) che ha il condivisibile obiettivo di favorire l'autonomia economica e offrire prospettive concrete a chi intende costruire il proprio futuro lavorativo in Italia. Si auspica che **la misura possa acquisire carattere di strutturalità.**

- **Art. 45 – Modifiche alla disciplina dei *fringe benefit*:** la riduzione del cuneo fiscale per imprese e lavoratori avviene anche mediante una **rivisitazione della disciplina fiscale e previdenziale del welfare aziendale.**

  Molto positiva la scelta, operata già dalla Legge di Bilancio 2025, di confermare l'ampliamento, per il triennio 2025-2027, della soglia di esenzione dei cd. *fringe benefit* (innalzata da euro 258,23 a euro 1.000 per tutti i lavoratori, che diventano **euro 2.000** per i lavoratori con figli fiscalmente a carico e, da ultimo con il DDL in commento, **per i lavoratori under 31**) nonché di favorire, nel particolare contesto economico, specifiche tipologie di utilità assegnate ai dipendenti (utenze domestiche, spese per la locazione e interessi sul mutuo entrambi sull'abitazione principale).

  Le disposizioni introdotte costituiscono, infatti, una concreta risposta al rincaro dei prezzi al consumo delle materie prime e dell'energia e permettono di incrementare la capacità di spesa dei dipendenti, che potranno usufruire di un paniere più esteso di *fringe benefit* e con un tetto di spesa più elevato all'interno dei piani di welfare aziendale.

  Nonostante lo sforzo compiuto dal Legislatore nell'innalzamento del tetto dei *fringe benefit* in ottica pluriennale, si richiede che **la soglia di esenzione attualmente prevista acquisisca natura strutturale,** anche in relazione a quanto previsto dalla Legge Delega Fiscale (Legge n. 111/2023) in termini di revisione delle disposizioni riguardanti le somme e i valori esclusi dalla formazione del reddito, con particolare riguardo ai limiti di non concorrenza al reddito.

  In secondo luogo, dal momento che la contrattazione collettiva aziendale di settore sui premi di risultato contiene, nella maggior parte dei casi, l'opzione della conversione dei premi in welfare, sarebbe auspicabile **consolidare normativamente l'orientamento dell'Agenzia delle Entrate** di cui alla risoluzione n. 22/E del 9 giugno 2026, secondo il quale **il nuovo limite di 5.000 euro** previsto per l'imposta sostitutiva agevolata previsto dalla Legge di Bilancio 2026, trova applicazione **anche nell'ipotesi in cui il lavoratore opti per l'erogazione del premio in forma di *benefit* aziendale** di cui all'articolo 51 del TUIR. **L'equiparazione o quantomeno un avvicinamento, in termini di importo, del valore dei *fringe benefit*** esenti da imposizione fiscale e contributiva (sia per imprese che per lavoratori) a quello del premio di risultato detassabile (a

vantaggio dei lavoratori) permetterebbe ai datori di lavoro di riconoscere ai dipendenti welfare aziendale senza aumentare i propri costi ogni volta in cui l'accordo di secondo livello preveda la conversione, in tutto o in parte, del premio di risultato in welfare.

Si propone, pertanto, una estensione generalizzata della soglia a 2.000 euro (oggi prevista per i soli lavoratori under 31 e per i lavoratori che hanno figli a carico).

- **Art. 59 – Misure a sostegno della genitorialità**: significativa l'attenzione riservata dall'**art. 59** alla genitorialità con il **rafforzamento dei congedi parentali indennizzati all'80%** (pari a 4 mesi totali nel caso di primo figlio, 5 mesi in caso di secondo figlio, 6 mesi in caso di tre o più figli): si tratta di una disposizione di grande impatto per il settore, considerando che, nel 2025, il 50% della popolazione lavorativa nella Distribuzione Moderna presenta un'età compresa fra i 30 e i 50 anni (valutando tale arco di tempo come periodo in cui si realizza e si protrae la genitorialità)[12].

[12] Dati Federdistribuzione su elaborazione PwC – 2026 – "Risorse Umane nel Retail".

Ulteriori contenuti

A nostro avviso, ci sono alcuni ulteriori interventi di rilievo che potrebbero essere inseriti nella legge di Bilancio per il 2027. Ci riferiamo in particolare a quanto segue.

FAMIGLIE

Il progressivo **calo della natalità e il rapido invecchiamento della popolazione rappresentano una delle principali sfide strutturali** per il nostro Paese. La crisi demografica non incide soltanto sulla sostenibilità del sistema di *welfare* e sulla tenuta dei conti pubblici, ma produce effetti rilevanti anche sulla crescita economica, sulla disponibilità di forza lavoro, sulla capacità di investimento delle famiglie e sulle prospettive di sviluppo del sistema produttivo.

La crisi demografica **incide direttamente sulla dinamica dei consumi interni** e, di conseguenza, sulle prospettive di crescita del commercio e dell'intero sistema economico del Paese. Investire sulle famiglie significa, quindi, non solo sostenere la coesione sociale, ma anche rafforzare la domanda interna e creare condizioni più favorevoli allo sviluppo delle imprese, per rafforzare il potenziale di crescita dell'Italia e preservarne la competitività nel medio-lungo periodo.

È pertanto necessario **consolidare e rafforzare un sistema organico di misure che accompagni le famiglie lungo l'intero percorso di vita**, riducendo gli oneri connessi alla genitorialità, sostenendo il potere d'acquisto, anche attraverso interventi di natura fiscale e contributiva.

La prossima Legge di Bilancio rappresenta un'occasione importante per dare continuità e maggiore efficacia alle politiche a favore delle famiglie, rafforzando gli strumenti esistenti e introducendo nuove misure capaci di contrastare il declino demografico, sostenere i consumi e contribuire alla crescita economica e sociale del Paese.

Alla luce di tali considerazioni, si formulano di seguito alcune proposte di intervento in aggiunta alle misure già previste nel DDL.

Istituzione di una "Dote Famiglia" come incentivo alla natalità e per il sostegno al reddito delle famiglie

Si potrebbe lavorare sull'istituzione di una **"Dote famiglia"**, intesa come un plafond/budget annuale destinato a sostenere le spese che le famiglie devono affrontare per rispondere alle diverse esigenze dei figli. La misura avrebbe l'obiettivo di fornire alle famiglie un sostegno economico stabile e facilmente accessibile, riconoscendo la pluralità e la varietà delle spese legate alla crescita dei figli.

La Dote Famiglia potrebbe essere configurata secondo **diverse modalità di erogazione**, da individuare anche in funzione delle risorse finanziarie che si intendono destinare alla misura. Tra le possibili opzioni rientrano, a titolo esemplificativo, una

detrazione Irpef o un **contributo diretto** a titolo di bonus (plafond utilizzabile attraverso una carta elettronica, somma erogata dall'Inps, accredito a rimborso, ecc.).

Si propone pertanto di valutare **diversi modelli di Dote Famiglia**, caratterizzati da differenti modalità di accesso, utilizzo ed erogazione e da livelli di finanziamento progressivamente più ampi, così da consentire di individuare la soluzione più sostenibile e coerente con gli obiettivi di politica familiare e con le risorse disponibili.

1) Una **prima ipotesi, con un costo limitato per lo Stato,** potrebbe essere una agevolazione in relazione ai fabbisogni essenziali di **beni per bambini fino a dodici anni**. Pur nella consapevolezza della necessità di rivedere e ridurre il numero delle *tax expenditure*, riteniamo, infatti, che vada preservato e sviluppato ogni strumento fiscale che possa concretamente contribuire a incentivare la natalità e ad aiutare le famiglie a sostenere le spese legate ai fabbisogni dei figli.

   Si potrebbe introdurre, in modo strutturale, una **agevolazione del 22%** (pari all'aliquota IVA ordinaria) per l'acquisto di prodotti destinati all'infanzia ed ai minori, individuando un *plafond* massimo (es. 1.500 euro annui, a cui corrisponde, quindi, un'agevolazione fino a 330 euro) ed un limite di reddito familiare per poter usufruire dell'agevolazione (es. Isee fino a 12.000 euro).

   L'agevolazione potrebbe essere concessa attraverso un accredito/bonus mensile, per l'acquisto di prodotti destinati all'infanzia ed ai minori, quali acquisti di **prodotti alimentari, abbigliamento, giocattoli, arredamento, prodotti per la scuola**, ecc., andando di fatto ad "annullare" l'aggravio dell'IVA (aliquota ordinaria del 22%) a carico dei consumatori con redditi bassi, senza però incidere direttamente sull'imposta.

   Quanto alle **coperture finanziarie**, si stima che questa misura costerebbe alle casse dello Stato circa **660 mln di euro** all'anno. In base ai dati pubblicati dall'Inps, infatti, le famiglie che nel 2025 hanno presentato un Isee con minori fino a 12.000 euro sono state circa 2 mln. Si raggiunge, dunque, una spesa per lo Stato stimabile in 660 mln di euro (330 euro X 2.000.000 di nuclei familiari = 660.000.000 euro).

2) Una **seconda ipotesi** di intervento, **più onerosa per l'Erario, ma sicuramente più efficace** per sostenere le famiglie, potrebbe essere un ***bonus* determinato secondo un criterio progressivo**, pari a 350 euro annui per il primo figlio, 450 euro per il secondo e 550 euro per ciascun figlio successivo, a favore delle famiglie con un Isee massimo di 25.000 euro. Il *plafond* sarebbe utilizzabile esclusivamente per specifiche categorie di spesa (beni e servizi) connesse alla crescita e al benessere dei figli, quali **alimentari per l'infanzia, abbigliamento e calzature**, **libri e materiale scolastico, attività sportive, servizi di baby-sitting e attività culturali**. In questo modo si indirizzerebbe parte della spesa verso consumi effettivi, rispetto ad un mero trasferimento monetario.

   Per l'attuazione della misura, la **spesa complessiva annua sarebbe di circa 1,5 miliardi di euro**, stimando una platea potenziale nell'ordine di **2,8 milioni di famiglie** e considerando la diversa composizione dei nuclei per numero di figli e un effettivo utilizzo del plafond pari a circa il 90%, trattandosi di una misura destinata esclusivamente a determinate categorie di beni e servizi.

3) Una **terza ipotesi** di lavoro potrebbe essere **una razionalizzazione delle**

detrazioni Irpef relative alle spese sostenute per i figli, incrementando il tetto massimo e ampliando le tipologie di spese detraibili. Per evitare di creare una giungla di micro-detrazioni, si potrebbe prevedere **un unico massimale annuale per figlio:** ad esempio, **fino a 4.000 euro di spese detraibili per ciascun figlio**, con detrazione IRPEF del 19% (beneficio massimo teorico di 760 euro annui per figlio), includendo una serie di spese come quelle per l'acquisto di alimentari per l'infanzia, abbigliamento e calzature, servizi di baby-sitting, centri estivi, corsi sportivi e attività motorie, musica e attività artistiche, corsi di lingua, attività culturali, libri e testi scolastici. Per evitare che il nuovo beneficio sia ridotto dai limiti generali introdotti per i contribuenti con redditi superiori a 75.000 euro, le spese sostenute per i figli dovrebbero essere computate separatamente ai fini del limite complessivo degli oneri detraibili.

Quanto al **minor gettito Irpef** derivante da questa misura, bisogna considerare che in parte le spese indicate sono già oggi detraibili e che il plafond massimo di 4.000 euro non verrebbe utilizzato interamente da tutte le famiglie. Una stima realistica dovrebbe attestarsi su **2,5 miliardi di euro annui di minore gettito IRPEF**. In sintesi, infatti, su 10 milioni di figli, si può stimare una spesa annua di circa 1.500–2.000 euro agevolata al 19%, ossia circa 2,9–3,8 mld di euro. Si considera che una parte dei contribuenti già usufruisce delle detrazioni esistenti; non ha sufficiente IRPEF da abbattere; non raggiunge il plafond di 4.000 euro. Quindi, come stima prudenziale del solo maggior costo rispetto alla normativa attuale, si può stimare un minore gettito IRPEF di circa 2,5 miliardi di euro annui.

Riduzione IVA su prodotti tessili e di abbigliamento sostenibili

Il settore tessile e dell'abbigliamento rappresenta uno dei comparti strategici dell'economia nazionale, caratterizzato da un elevato valore aggiunto, da una forte vocazione all'innovazione e da un ruolo centrale nella tutela del *made in Italy*. Al tempo stesso, è interessato da una crescente esigenza di transizione verso modelli produttivi, distributivi e di consumo più sostenibili, in linea con gli obiettivi ambientali, climatici ed economici perseguiti a livello europeo e nazionale.

In tale contesto, si potrebbe **introdurre un'aliquota IVA agevolata (10%) per la cessione di prodotti tessili e di abbigliamento che rispettino specifici requisiti di sostenibilità ambientale**, certificati secondo criteri oggettivi e verificabili.

La misura avrebbe un'importante funzione di sostegno ai consumi delle famiglie. Nell'attuale contesto caratterizzato dalla persistente erosione del potere d'acquisto, la riduzione dell'IVA consentirebbe di alleggerire il costo di beni di largo consumo, rendendo più accessibile l'acquisto di prodotti sostenibili senza compromettere le esigenze di bilancio dei nuclei familiari. In questo modo, la transizione verso modelli di consumo più sostenibili non graverebbe esclusivamente sui cittadini, ma verrebbe accompagnata da un intervento fiscale volto a favorire scelte di acquisto coerenti con gli obiettivi di interesse generale.

L'agevolazione IVA potrebbe inoltre generare effetti positivi sul sistema economico attraverso l'incremento della domanda di prodotti sostenibili e la valorizzazione delle filiere produttive trasparenti e certificate. Nel medio periodo, tali effetti potrebbero contribuire a compensare il minor gettito derivante dalla riduzione dell'aliquota.

Quanto all'ambito di applicazione, l'aliquota IVA del 10% potrebbe essere applicata alle cessioni di prodotti tessili e di abbigliamento che soddisfino specifici requisiti definiti a livello normativo, quali l'**utilizzo prevalente (> 50%) di fibre riciclate dimostrabile attraverso standard riconosciuti e certificati** (ad esempio, il Global Recycle Standard – GRS, ossia lo standard più diffuso a livello mondiale per il settore tessile e manifatturiero che certifica le fibre e i materiali riciclati). L'individuazione dei requisiti dovrebbe, infatti, avvenire mediante criteri chiari, uniformi e verificabili, al fine di evitare fenomeni di *greenwashing* e garantire certezza applicativa agli operatori economici.

Quanto alla compatibilità della proposta con la normativa europea, l'introduzione di un'aliquota IVA ridotta del 10% per i prodotti tessili e di abbigliamento sostenibili si inserisce nel più ampio quadro delle politiche volte a favorire la transizione ecologica e l'economia circolare. Tuttavia, la disciplina armonizzata dell'imposta sul valore aggiunto, contenuta nella direttiva 2006/112/CE del Consiglio e successive modifiche, limita l'applicazione delle aliquote ridotte alle categorie di beni e servizi specificatamente individuate dal diritto dell'Unione. Tra queste rientra la voce *"abbigliamento e calzature per bambini"*, pertanto, qualora l'agevolazione IVA fosse limitata alla sostenibilità di tali prodotti, si potrebbe procedere agevolmente attraverso una modifica della normativa nazionale.

La categoria generale *"prodotti tessili e di abbigliamento sostenibili"* non risulta, invece, espressamente contemplata tra quelle ammissibili, pertanto, per poter applicare l'IVA agevolata a tale fattispecie, sarebbe auspicabile una duplice iniziativa: da un lato, si potrebbe richiedere alle istituzioni dell'Unione europea una misura speciale o altra forma di autorizzazione, finalizzata a sperimentare l'applicazione dell'aliquota IVA ridotta ai prodotti che soddisfino rigorosi criteri di sostenibilità ambientale.

Dall'altro lato, si auspica che l'Italia promuova in sede europea una revisione della disciplina armonizzata dell'IVA, con particolare riferimento all'Allegato III della direttiva 2006/112/CE, al fine di includere tra le categorie agevolabili i prodotti tessili e di abbigliamento sostenibili certificati. Tale iniziativa sarebbe coerente con gli obiettivi del *Green Deal* europeo, con la strategia dell'Unione per prodotti tessili sostenibili e circolari e con le politiche volte a incentivare modelli di produzione e consumo responsabili.

In conclusione, l'introduzione di un'aliquota IVA ridotta del 10% per i prodotti tessili e di abbigliamento sostenibili rappresenterebbe uno strumento di politica fiscale coerente con gli obiettivi di sostenibilità, competitività industriale e tutela del potere d'acquisto delle famiglie. La misura avrebbe la funzione di premiare le imprese che investono in processi produttivi responsabili, favorire una domanda orientata verso beni a minore impatto ambientale e accompagnare la transizione del settore verso modelli di sviluppo più efficienti e innovativi, con benefici diffusi per il sistema economico e per le famiglie che potrebbero acquistare a prezzi più convenienti tessili e abbigliamento sostenibili.

Incentivi alle iniziative promozionali

La proposta è quella di **incentivare le iniziative promozionali che creano valore sociale,** laddove prevedono erogazioni liberali allo Stato o enti pubblici e di cui

beneficiano poi direttamente o indirettamente le famiglie (ad esempio donazioni a favore di scuole, ospedali, enti territoriali ecc.).

Sulla base dell'attuale normativa fiscale, **le donazioni di beni a strutture ed enti pubblici possono essere soggette a rilevanti oneri fiscali, che di fatto scoraggiano queste iniziative**, che pure portano importanti benefici a livello sociale.

Si tratta, ad esempio, del caso di operazioni promozionali che prevedono, al raggiungimento di un valore minimo di spesa, la consegna di un **buono per la scuola**, la cui raccolta consente all'ente pubblico di acquistare dei prodotti presenti in un catalogo. L'ente pubblico riceve, quindi, gratuitamente dei beni e servizi, solitamente per la digitalizzazione ed informatizzazione delle proprie strutture a vantaggio degli alunni (pc, tablet, corsi di aggiornamento, ecc.). Analoghe iniziative possono essere svolte **a beneficio anche di ospedali, Rsa ed altri entri pubblici con finalità sociali**, **assistenziali e culturali** ecc.

La conseguenza paradossale è che tali iniziative, essendo **qualificate ai fini fiscali come manifestazioni a premio o spese di rappresentanza**, comportano **l'indetraibilità dell'Iva** pagata all'acquisto dei beni/servizi poi donati e addirittura **l'indeducibilità del costo di acquisto** ai fini Ires.

Tali oneri fiscali costituiscono un **ostacolo allo sviluppo di queste tipologie di iniziative.** Viceversa, alleggerendo il carico fiscale e regolatorio, le imprese sarebbero concretamente incentivate ad incrementare queste promozioni, che rappresentano un efficace strumento di aiuto alle famiglie in difficoltà e alle fasce più deboli della popolazione.

Considerato, pertanto, il valore etico e sociale di queste attività, sarebbe opportuno un **intervento normativo che preveda espressamente la piena detraibilità e deducibilità dei costi sostenuti dalle imprese per l'acquisto di beni e servizi poi donati a enti pubblici.**

Si segnala un ulteriore aspetto: l'**art. 1, comma 70 della Legge di Bilancio 2023** (legge n. 197/2022) aveva istituito **un fondo destinato alla attenuazione degli oneri fiscali** connessi con la cessione gratuita da parte di imprese di commercio di prodotti di consumo al dettaglio nell'ambito di **manifestazioni a premi** di materiale informatico e didattico per le esigenze di istruzione delle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado e degli asili nido, nonché delle strutture di assistenza sociale in favore dei minori, gestiti da enti pubblici o privati nonché da enti religiosi.

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, dovevano essere adottati termini e modalità di attuazione di questa misura, ma tale decreto non è mai stato approvato, rendendo di fatto inapplicabile la disposizione.

Attraverso la Legge di Bilancio 2027, si potrebbe abrogare il citato comma 70, sostituendolo con un **credito d'imposta, per il 2027, pari al 30% del valore dei beni informatici e didattici ceduti gratuitamente dalle imprese del commercio**, nell'ambito di manifestazioni a premio, a istituzioni scolastiche, asili nido e strutture pubbliche o private per minori.

Il credito potrebbe essere utilizzato esclusivamente in compensazione, entro un **limite massimo di spesa per lo Stato pari a 65 milioni di euro annui**, e riconosciuto con procedure semplificate direttamente dall'Agenzia delle entrate, senza necessità di ulteriori decreti attuativi (si ricorda che la dotazione finanziaria del fondo non utilizzata era pari a 25 milioni di euro per l'anno 2023 e a 40 milioni di euro per l'anno 2024). La

misura così modificata mantiene l'incentivo per le imprese a destinare gratuitamente beni a finalità educative, rendendo al contempo **immediata e certa la fruizione dell'agevolazione**.

In conclusione

Il nostro Paese sta attraversando una **profonda crisi demografica**, conseguenza di politiche sociali ed economiche del passato, distanti dalle necessità delle nuove famiglie.

Siamo consapevoli che il cambio di passo non possa avvenire in modo repentino, perché sono necessari interventi strutturali di medio/lungo periodo, che non si limitino a dare sussidi e bonus, ma che viceversa creino fiducia ed ottimismo nelle famiglie. Ciò significa garantire prospettive di stabilità nel lavoro, servizi ed infrastrutture efficienti ed a misura di famiglia, aiuti nel sostenere le spese per i figli ed una migliore ed efficace conciliazione della vita e del lavoro.

Si tratta di obiettivi sfidanti che richiederanno uno sforzo importante, anche sotto il profilo delle risorse che il Governo dovrà stanziare, ma che - se correttamente e tempestivamente implementate - potranno garantire all'Italia una struttura demografica capace nei prossimi anni di affrontare a testa alta i mutati equilibri internazionali e dare impulso alla crescita del Paese.

IMPRESE

Il persistere delle tensioni geopolitiche, il rallentamento della crescita economica e il clima di incertezza che continua a caratterizzare i mercati incidono in modo significativo sulla capacità di investimento delle imprese. Il calo dei consumi delle famiglie, l'incremento dei costi operativi e la riduzione dei margini hanno infatti determinato un rallentamento dei programmi di sviluppo, proprio nel momento in cui il sistema produttivo è chiamato ad affrontare una profonda fase di trasformazione.

In particolare, **il settore del commercio è oggi impegnato in un percorso di evoluzione** che richiede investimenti rilevanti per accelerare l'innovazione tecnologica e digitale, sostenere la transizione energetica e ambientale, favorire la modernizzazione delle reti di vendita e accompagnare l'acquisizione di nuove competenze professionali necessarie per rispondere ai cambiamenti dei modelli di consumo e dei processi distributivi.

Si tratta di **trasformazioni strutturali, a carattere "industriale",** che interesseranno il comparto nei prossimi anni e che produrranno effetti positivi non solo sulla competitività delle imprese, ma anche sull'occupazione, sulla rigenerazione urbana, sulla sostenibilità ambientale e sulla qualità dei servizi offerti ai cittadini. Affinché tali processi possano realizzarsi pienamente, è necessario creare un contesto favorevole agli investimenti, attraverso politiche che ne sostengano la realizzazione e ne riducano i costi.

In questa prospettiva, la **prossima Legge di Bilancio rappresenta un'occasione strategica** per rafforzare gli strumenti di politica economica a sostegno del commercio e del sistema produttivo, introducendo misure capaci di incentivare gli investimenti, favorire l'innovazione e accompagnare la trasformazione del settore, contribuendo così alla crescita, alla competitività e alla resilienza dell'economia nazionale.

Alla luce di queste considerazioni, si formulano di seguito alcune proposte di intervento ritenute prioritarie.

Cybersecurity e investimenti per la resilienza digitale delle imprese

L'attuale contesto economico e tecnologico è caratterizzato da una **crescente esposizione delle imprese ai rischi informatici**, testimoniata dall'aumento degli attacchi *cyber* che negli ultimi anni hanno colpito operatori di diversi comparti economici.

La progressiva digitalizzazione dei processi aziendali, delle filiere logistiche, dei sistemi di pagamento e delle infrastrutture connesse amplia, infatti, il rischio e accresce la vulnerabilità delle imprese nei confronti di eventi in grado di compromettere la continuità operativa e la sicurezza dei dati.

Anche il settore del commercio e della distribuzione rischia di essere sempre più esposto a tali minacce. Le recenti vicende che hanno interessato dispositivi e apparecchiature connesse impiegate lungo la filiera commerciale (frigoriferi), anche se non hanno avuto conseguenze rilevanti, dimostrano come i dispositivi intelligenti possano costituire

potenziali punti di accesso per attacchi informatici, con possibili ripercussioni sull'operatività aziendale e sulla sicurezza delle reti.

Tale scenario assume particolare rilevanza alla luce dell'entrata in vigore della direttiva (UE) 2022/2555 (c.d. "NIS2") che impone alle imprese interessate l'adozione di misure tecniche, operative e organizzative volte alla gestione dei rischi cyber e al rafforzamento della resilienza delle reti e dei sistemi informativi.

L'adeguamento al nuovo quadro normativo e alla necessità di far fronte all'incremento di attacchi cyber richiede investimenti importanti che non si limitano all'acquisto di tecnologie, ma che si estendono anche all'implementazione di processi organizzativi, attività di monitoraggio continuo, formazione del personale, certificazioni e servizi specialistici di prevenzione e risposta agli incidenti informatici. Tali spese, pur essendo essenziali, non risultano pienamente valorizzate dagli strumenti agevolativi esistenti.

Si propone pertanto di introdurre uno specifico incentivo (credito d'imposta o estensione dell'iperammortamento) al fine di sostenere gli investimenti in cybersecurity e l'adeguamento agli obblighi derivanti dalla disciplina NIS2.

Tra le spese ammissibili potrebbero essere ricomprese, ad esempio: sistemi di protezione delle reti; soluzioni di monitoraggio, rilevazione e gestione delle minacce informatiche; attività di *vulnerability assessment*; sistemi di backup, *disaster recovery* e-business *continuity*; servizi di gestione degli eventi di sicurezza; attività di analisi del rischio e adeguamento ai requisiti previsti dalla NIS2; formazione specialistica del personale, ecc.

Attraverso tale intervento, si potrebbero sostenere le imprese nel processo di rafforzamento della sicurezza informatica, favorendo la diffusione di più elevati standard. La misura contribuirebbe inoltre a rafforzare la resilienza del sistema produttivo nazionale, la sicurezza delle filiere, la continuità dei servizi essenziali, la tutela dei dati dei consumatori e la sicurezza delle infrastrutture digitali che supportano i pagamenti elettronici, la logistica e la distribuzione commerciale.

Incentivi per il *franchising*

I dati sul *franchising* confermano l'importanza del settore e il suo *trend* di crescita dal punto di vista occupazionale ed economico (cfr. Rapporto Assofranchising 2026). Nell'anno 2025, sono stati registrati 62.449 punti vendita, con una **crescita significativa dell'occupazione,** oltre 327.200 addetti **(+12% rispetto al 2024)** e una media superiore a 5 occupati per punto vendita.

Il sistema del *franchising* ha **numerosi vantaggi** perché offre agli affiliati un supporto strutturato, valorizzando le iniziative imprenditoriali, senza però dover partire da zero, ma potendo contare su un sostegno continuo da parte del *franchisor*, sull'uso di un marchio già affermato e su un modello di *business* già collaudato.

L'investimento iniziale richiesto per avviare un'attività in franchising, che si attesta mediamente intorno ai 120.000 euro (Rapporto Assofranchising 2026), tuttavia, è percepito come un impegno economico elevato e rappresenta una delle principali barriere che frenano la considerazione del *franchising* come opportunità professionale.

In passato il legislatore aveva previsto **incentivi specifici** per il settore del Franchising (c.d. **incentivi per l'autoimpiego** di cui al d. lgs. n. 185/2000), ma queste

agevolazioni non sono più attive da agosto 2015. Si trattava di un incentivo per le ditte individuali e le società di nuova costituzione che volessero avviare un'attività imprenditoriale in *franchising*, da realizzare con *franchisor* convenzionati con Invitalia, ai sensi del d. lgs. n. 185/2000.

Si potrebbe ora lavorare su una **nuova norma per incentivare l'autoimpiego nel settore del *franchising*** che, partendo dallo strumento normativo già disciplinato in passato dal legislatore, possa prevedere delle agevolazioni più in linea con le esigenze del *retail*, ad esempio, rendendo più semplice l'accesso al credito.

In particolare, si potrebbe ampliare la platea dei soggetti beneficiari che intendono avviare **progetti nei settori della commercializzazione dei beni e dei servizi nel settore del franchising, in qualità di *franchisee*** (la previgente normativa, infatti, limitava gli incentivi alle iniziative avviate nel Mezzogiorno e a favore di disoccupati e persone in cerca di prima occupazione).

Le **agevolazioni potrebbero essere concesse sotto forma di finanziamenti agevolati**, attraverso un sistema di **garanzia pubblica** (Fondo di garanzia PMI o garanzia SACE), valutando anche la concessione di **contributi a fondo perduto**.

Rigenerazione urbana

Un ulteriore tema prioritario per sostenere i piani di sviluppo delle imprese, con contestuale crescita dei territori, è quello del **recupero di zone degradate, patrimonio edilizio e aree dismesse**: occorre promuovere il recupero urbanistico e gli investimenti sull'"esistente", per uno sviluppo sostenibile che eviti il consumo del suolo e che garantisca la massima attenzione ai temi ambientali. Lavorare con interventi strutturali e coordinati sulla rigenerazione urbana può portare notevoli benefici all'intero sistema Paese, conferendo alle aree coinvolte un nuovo valore sociale, economico e in molti casi anche culturale.

Si tratta di cambiare faccia alle nostre città ed alle nostre periferie, sviluppare servizi, occupazione, attrattività turistica, senza utilizzo di nuovo suolo. Abbiamo assistito negli anni ad interventi del legislatore con misure agevolative frammentate e non coordinate, che non consentono alle aziende di programmare investimenti sul territorio in modo organizzato e strutturato. Sarebbe invece più efficace **prevedere un unico "pacchetto" di agevolazioni**, al fine di incentivare gli investimenti, l'occupazione e salvaguardare l'ambiente nell'ambito delle operazioni di riqualificazione delle aree dismesse e del recupero urbanistico.

Con particolare riferimento al settore del commercio, si potrebbero incentivare investimenti che:

- recuperano edifici dismessi e/o si insediano su aree dismesse o zone del territorio degradate;
- garantiscono un interesse diretto del soggetto che investe, in quanto vi svolgerà la propria attività prevalente (per evitare fenomeni di delocalizzazione);
- migliorano l'autonomia energetica del punto vendita (es. installazione pannelli fotovoltaici, autoconsumo collettivo);

• riducono i consumi (es. isolamento, rinnovo impianti luci, rinnovo impianti per refrigerazione alimentare e non alimentare);

• creano o migliorano la condizione di benessere percepita dal cliente all'interno del punto vendita (controllo della temperatura, dell'umidità, ecc.);

• agevolano l'utilizzo della mobilità elettrica (colonnine di ricarica nei parcheggi);

• mantengono livelli occupazionali sul territorio "recuperato" per un determinato periodo di tempo (es. 3 anni).

Lavoro

Di seguito si illustrano alcune proposte su altre tematiche di interesse per l'ambito lavoro.

Detassazione dei premi di risultato

È apprezzabile la **riduzione biennale (2026/2027) dal 5% al 1% dell'aliquota** dell'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali **sui premi di risultato di ammontare variabile** e sulle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa nei limiti di 5.000 euro annui, così come prevista dalla Legge di Bilancio 2026.

Con riferimento ai premi di produttività, è interessante osservare che, dai dati disponibili sul sito del Ministero del Lavoro nel rapporto datato 15 settembre 2026, il valore del premio medio annuo, riconosciuto a 4.827.721 di lavoratori, equivale a **1.799,26 euro** (in calo di 16,17 euro rispetto al report del 22 luglio 2026 ma in crescita di 194 euro rispetto al mese di dicembre 2025), di gran lunga **al di sotto del tetto di 5.000 euro** annui previsto dalla norma.

Tale dato suggerisce una riflessione circa la possibilità di rivedere tale limite allo scopo di ridefinire la destinazione di risorse pubbliche verso altre misure a favore dei lavoratori e delle imprese.

Si ritiene, inoltre, importante valutare misure che accanto alla defiscalizzazione a vantaggio dei lavoratori prevedano **un'esenzione contributiva a favore di imprese e lavoratori, applicabile a tutti gli accordi di secondo livello che promuovano l'erogazione di premi di risultato variabili collegati alla crescita della produttività**.

L'attuale regime, introdotto con il decreto-legge 50/2017, condiziona l'accesso alla decontribuzione dei premi alla sola ipotesi di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, materia estremamente delicata e di esclusiva pertinenza aziendale che, quindi, pone profili di complessità anche in ottica di contrattazione.

Per potenziare un sistema virtuoso di benefici che stimoli redditi e produttività, potrebbe rappresentare una soluzione efficace sia **una revisione della soglia annua massima del premio, ad esempio da 5.000 a 4.000 euro**, su cui poi esercitare l'aliquota dell'1%, sia **una semplificazione dell'esenzione contributiva di carattere generale**, che non sia subordinata ad un insieme di condizioni che ne possano compromettere l'accesso. Inoltre, le risorse liberate dalla soppressione dell'esenzione

contributiva riservata ai premi di produttività in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori potrebbero essere impiegate per innalzare il tetto di esenzione fiscale e contributiva dei fringe benefit.

In secondo luogo, con specifico riguardo agli **indicatori** previsti per i premi di risultato, sarebbe auspicabile l'introduzione di **nuovi riferimenti** alla reputazione e alla responsabilità sociale, nonché alla sostenibilità ambientale. I nuovi indicatori sono, dunque, slegati da parametri meramente economici e connessi, invece, con il raggiungimento di obiettivi di natura solidaristica o legati alla sostenibilità, idonei anche ad aumentare la responsabilità sociale dell'azienda (cd. "Corporate Social Responsability" o "CSR"). Su questo specifico aspetto, i premi di produttività incentiverebbero le aziende a porre sempre maggiore attenzione alla CSR, ossia all'adozione di politiche aziendali in grado di armonizzare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità, ovvero nell'intento di preservare il patrimonio ambientale, sociale e umano per le generazioni attuali e per quelle future, premiando, al contempo, i dipendenti che contribuiscono al raggiungimento di simili nuovi obiettivi.

Infine, **si ritiene necessario chiarire che gli incrementi di produttività** richiesti per la detassazione dei premi di risultato **si intendono realizzati anche se non sono incrementali nel periodo di riferimento di misurazione**. Su tale punto, sono, infatti, emersi non pochi dubbi, di carattere sia operativo che interpretativo, non sempre chiariti tramite l'attività legislativa e di prassi condotta da parte degli Organi competenti (Ministero del Lavoro, Agenzia delle Entrate, INPS). Sarebbe, pertanto, opportuno un intervento normativo, al fine di evitare letture restrittive della norma attualmente vigente (penalizzanti per i lavoratori ed imprese) tese a circoscrivere l'accesso all'agevolazione fiscale solamente in caso di incrementi di produttività superiori rispetto a periodi precedenti. Tale puntualizzazione è, infatti, incoerente con le logiche economiche delle aziende i cui budget, per motivi oggettivi, non sempre possono definire obiettivi secondo una "spirale incrementale".

Si richiede, pertanto, una modifica normativa volta a **specificare che gli incrementi** di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione **si considerano realizzati se superiori ai parametri individuati in un periodo congruo** dai contratti collettivi, di cui all'art. 51 del Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, **anche se non risultano superiori agli incrementi realizzati nei periodi precedenti**.

Revisione delle disposizioni riguardanti le somme e i valori esclusi dalla formazione del reddito

In linea con quanto indicato nei princìpi e criteri direttivi contenuti nella Legge Delega per la Riforma Fiscale (Legge n. 111/2023), che riserva una particolare attenzione alla **salvaguardia delle finalità dell'assistenza sanitaria, della solidarietà sociale e della contribuzione agli enti bilaterali**, sarebbe importante **un intervento a sostegno della bilateralità di settore**, fondamentale strumento di supporto per i lavoratori e le aziende, anche in periodi di difficile congiuntura economica, in

considerazione del ruolo sociale da essa svolto; le parti sociali che costituiscono gli enti bilaterali demandano agli stessi molteplici attività assistenziali, dall'assistenza sanitaria a misure straordinarie di sostegno al reddito. Tuttavia, ai sensi della vigente normativa e del consolidato orientamento di prassi, i contributi versati dai lavoratori iscritti all'ente bilaterale concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente.

Si propone, pertanto, di inserire all'interno dell'art. 51, comma 2, lettera a), del TUIR un espresso riferimento all'**esclusione dal reddito di lavoro dipendente dei contributi versati agli enti bilaterali in base a disposizioni di contratto**, per il medesimo importo massimo previsto per i contributi assistenziali, data l'analogia di funzionamento degli enti.

Infine, si ritiene utile prevedere **un innalzamento,** da euro 3.615,20 a euro 4.000,00, della soglia di non concorrenza al reddito di lavoro dipendente dei **contributi di assistenza sanitaria** versati dal datore di lavoro o dal lavoratore. Tale innalzamento intende valorizzare la funzione dell'assistenza sanitaria integrativa e il ruolo che la stessa, tanto nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale, quanto in quello dei piani di welfare aziendale, può svolgere a beneficio dei singoli lavoratori e dell'intera collettività di contribuenti.

Misure in materia di previdenza complementare

La previdenza complementare rappresenta uno strumento fondamentale per integrare le prestazioni del sistema pubblico e favorire una maggiore adeguatezza dei trattamenti pensionistici futuri dei lavoratori. **Nel settore della Distribuzione Moderna Organizzata**, come nella maggioranza dei settori economico-produttivi in Italia, tale sistema si è sviluppato attraverso l'autonomia collettiva e **la costituzione di fondi pensione di origine negoziale**, che nel tempo hanno garantito una gestione efficiente delle risorse, elevati livelli di adesione e una significativa tutela previdenziale dei lavoratori del settore.

In tale contesto, le recenti modifiche normative intervenute in materia di destinazione del TFR incidono su un assetto storicamente caratterizzato da un **forte raccordo con la contrattazione collettiva**, che in molti settori individua il fondo di riferimento e disciplina presupposti, limiti e modalità del conferimento.

Nello specifico, l'articolo 1 comma 201 della Legge di Bilancio 2026 ha introdotto alcune novità in relazione alla **facoltà per il lavoratore, dopo due anni di partecipazione al fondo negoziale, di trasferire le quote di TFR maturando e gli eventuali contributi datoriali a una forma pensionistica liberamente scelta**, anche diversa da quella negoziale stabilita collettivamente. Il legislatore ha storicamente conservato un ruolo decisivo alla contrattazione collettiva in tema di portabilità, subordinando il trasferimento del contributo datoriale ai "limiti" e alle "modalità" stabilite dai contratti o accordi collettivi, anche aziendali (art. 14, comma 6, D. Lgs. n. 252/2005).

La novellata previsione normativa stabilisce invece che in caso di trasferimento della posizione individuale da un fondo negoziale a una forma pensionistica di mercato, il lavoratore avrà "diritto al versamento alla forma pensionistica da lui prescelta del TFR maturando e dell'eventuale contributo a carico del datore di lavoro". **Il contributo del datore di lavoro diventa**, nella sostanza, **collegato alla posizione previdenziale del lavoratore e non più necessariamente al fondo contrattuale di riferimento**.

Il contributo datoriale rappresenta una risorsa particolarmente sensibile; da una parte alimenta la posizione individuale di un lavoratore libero di scegliere se e a quale forma pensionistica aderire, dall'altra nasce pur sempre dalla contrattazione collettiva e dalla negoziazione fra le stesse parti sociali che promuovono i fondi negoziali.

La nuova disciplina delinea, quindi, profondi profili di criticità. La facoltà di trasferire liberamente l'intero capitale maturato, vincolando sia i flussi del TFR futuro sia la continuità del contributo aziendale, introduce infatti una radicale trasformazione nelle dinamiche di mercato. Da un lato, **questa impostazione genera un pesante aggravio amministrativo per le imprese**, costrette a gestire la frammentazione operativa dei versamenti verso una pluralità di fondi; dall'altro, **rischia di innescare un'uscita anticipata dai fondi negoziali verso soluzioni esterne di mercato**, con una conseguente contrazione delle masse gestite. Ne deriva il concreto **pericolo di destabilizzare la tenuta finanziaria della previdenza negoziale**, indebolendo l'efficacia degli strumenti di welfare bilaterale e svuotando, nei fatti, la funzione di indirizzo economico e sociale storicamente esercitata dalle parti sociali.

Tuttavia, occorre sottolineare come la centralità dei fondi negoziali emerga anche dai dati Covip che evidenziano in modo inequivocabile che i fondi negoziali rappresentano la forma pensionistica più conveniente, permettendo ai lavoratori di massimizzare il rendimento netto finale.

Si evidenzia quindi la **necessità di preservare il legame tra il contributo del datore di lavoro e i fondi pensione previsti dalla contrattazione collettiva**, escludendo previsioni che possano determinare la portabilità del contributo datoriale verso forme pensionistiche complementari diverse da quelle individuate dagli assetti collettivi di settore, preservando la coerenza del sistema negoziale e la sua funzione di regolazione del welfare contrattuale.

Misure in tema di age management

Le previsioni demografiche indicano che nei prossimi decenni l'invecchiamento della popolazione proseguirà incessantemente. Tale fenomeno porta con sé anche l'invecchiamento della forza lavoro, con ricadute per le imprese in termini di reperimento del personale, aggiornamento delle competenze e sostenibilità delle carriere dei lavoratori senior.

Secondo i dati più recenti dell'OECD, il rapporto fra popolazione senior (over 65) e popolazione in età da lavoro (20 e 64 anni), in media, è pari al 31% (OECD 2024), ma in Italia tale rapporto è pari al 41%, e quindi al di sopra della media.

A tale riguardo, i dati emersi dal recente **Osservatorio Lavoro di Federdistribuzione**[13] evidenziano come l'invecchiamento della forza lavoro nel settore sia un fenomeno diffuso ma non uniforme. La presenza di lavoratori over 50 è particolarmente elevata nel commercio al dettaglio alimentare, dove rappresenta oltre un terzo degli occupati (37%), mentre è più contenuta nel commercio al dettaglio non alimentare (17%) e nel commercio all'ingrosso (12%). Nel complesso, la maggioranza dei lavoratori senior è impiegata nei punti vendita (circa il 90%).

L'analisi condotta dall'Osservatorio Lavoro ha evidenziato come, di fronte alle dinamiche demografiche che stanno cambiando il mercato del lavoro e ridisegnando i bisogni della società, diventa determinante impiegare la popolazione in età lavorativa in maniera strategica ed efficiente. La sfida è, dunque, culturale prima ancora che economica: occorre ripensare l'approccio al lavoro, all'inclusione generazionale e alla valorizzazione del capitale umano, poiché solo attraverso l'implementazione di politiche efficaci ed integrate sarà possibile trasformare quella che oggi appare come una minaccia in una concreta opportunità di rinnovamento.

Per quanto riguarda la percezione dell'invecchiamento nel settore, i lavoratori senior sono spesso considerati una risorsa per la trasmissione del know-how e per la stabilità organizzativa, ma persistono alcuni vincoli legati a una riduzione della capacità di adattamento, della performance fisica e mentale. Le principali criticità individuate riguardano la gestione dei carichi di lavoro, soprattutto nelle funzioni operative, e la difficoltà di adattamento ai cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Le imprese affrontano queste sfide principalmente attraverso **la formazione continua e l'aggiornamento delle competenze**, considerati lo strumento più importante per gestire l'invecchiamento della forza lavoro.

Tra le diverse strategie per sostenere la produttività e le carriere dei lavoratori senior, rilevano anche **il trasferimento intergenerazionale delle competenze (percorsi di mentoring e rementoring**) e l'uso di strumenti per la valutazione e lo sviluppo professionale, come il bilancio delle competenze e i percorsi di ri-orientamento.

Inoltre, il settore manifesta una forte attenzione per la tematica della **salute e sicurezza sul lavoro**; l'utilizzo di soluzioni tecnologiche innovative può consentire di migliorare le condizioni in cui operano i dipendenti in termini di salute e sicurezza, riducendo il rischio di infortunio e di malattia professionale. È noto, ad esempio, come nel settore della Distribuzione Moderna, al pari di altri settori, la movimentazione manuale di un carico possa costituire un rischio di patologie da sovraccarico biomeccanico: si registra, pertanto, una particolare attenzione in termini di prevenzione rispetto al tema, che si sta traducendo sempre più di frequente in investimenti in nuove tecnologie supportate dall'intelligenza artificiale. Ne è un esempio l'introduzione degli

[13] Osservatorio Lavoro Federdistribuzione realizzato su un campione di 15 grandi imprese del settore retail che rappresentano una quota significativa dell'occupazione complessiva (circa 85 mila lavoratori).

esoscheletri nei punti vendita, come ausilio per i lavoratori nelle attività di carico e scarico delle merci. Si tratta, tuttavia, in generale, di soluzioni adottate dalle aziende a seguito di studi e sperimentazioni che ognuna conduce avvalendosi di proprie risorse e affrontando investimenti certamente significativi.

È pertanto importante che **il legislatore accompagni e sostenga le imprese in questo percorso virtuoso di gestione della transizione demografica**. Si ritengono quindi necessari una serie di interventi di policy volti a: favorire gli investimenti in salute e sicurezza sul lavoro in ottica di prevenzione e in formazione continua e riqualificazione professionale lungo tutto l'arco della vita (employability); supportare la gestione delle competenze intergenerazionali (mentoring, reverse mentoring); accompagnare il ricambio generazionale in modo strutturato.

Nello specifico, si evidenziano alune proposte di intervento.

- In primo luogo, sarebbe auspicabile l'introduzione di **incentivi dedicati** e **mirati al sostegno alla ricerca e sviluppo** promossa dalle aziende che investono **nell'utilizzo di innovazione tecnologica in ottica di prevenzione**. Parimenti, andrebbero supportate economicamente tutte quelle aziende che sperimentano strumentazione non standard – e, dunque, assente sul mercato – ma maggiormente rispondente alla propria organizzazione del lavoro e studiata per garantire una migliore tutela dei propri dipendenti (ad esempio, mezzi di movimento innovativi adatti a spostare/sollevare bancali dal formato non ordinario). Inoltre, si segnala come l'interazione uomo-intelligenza artificiale necessiti di adeguate risposte anche in termini di **aggiornamento dei metodi di individuazione e valutazione del rischio** da parte delle normative nazionali.
- In secondo luogo, sarebbe opportuna l'introduzione di **incentivi** per i datori di lavoro, al fine di **promuovere (anche per il tramite dei fondi interprofessionali) i percorsi di apprendimento continuo dei lavoratori senior e le attività di mentoring e re-mentoring**. Accanto ai vantaggi per l'impresa, che si possono identificare, oltre che in una riduzione dei costi, in una retention delle competenze critiche, sussistono anche vantaggi per le istituzioni, data la funzione sociale di tali percorsi formativi (maggiore partecipazione al lavoro con riduzione delle uscite anticipate e maggiore sostenibilità previdenziale).
- Sarebbe inoltre importante un intervento del legislatore per rendere **sostenibili i costi delle forme di flessibilità organizzativa** adottate dalle aziende nei confronti dei lavoratori senior. Tali forme di flessibilità, che prevedono una riduzione di orario per il lavoratore senior, spesso accompagnata da assunzioni di lavoratori junior in ottica di "staffetta generazionale", consentono ai lavoratori più anziani di alleggerire in forma graduale il carico lavorativo preservandone produttività e benessere e mantenendo competenze chiave in azienda più a lungo. Sarebbe auspicabile un intervento volto a garantire in tali casi **una piena copertura contributiva figurativa** per le ore non lavorate, in modo tale che la riduzione di orario non incida negativamente sull'importo della futura pensione, favorendo nel contempo percorsi di mentoring e rementoring che renderebbero il trasferimento intergenerazionale di competenze un processo programmato e finanziariamente sostenibile.

- Sempre **in ottica di ricambio generazionale**, sarebbe importante infine un rifinanziamento di quelle misure che mirano a liberare in anticipo nuovi posti di lavoro mediante **meccanismi di pensionamento flessibile** (accompagnati da forme di fiscalizzazione che rendano più convenienti per l'azienda i costi legati alle uscite); tali meccanismi consentono al lavoratore anziano una migliore conciliazione vita/lavoro e, al contempo, attuano il trasferimento generazionale delle competenze professionali a favore di giovani lavoratori eventualmente assunti in sua (parziale) sostituzione.

  Nell'ambito di tali interventi, si richiede in primo luogo il **rifinanziamento del contratto di espansione,** introdotto in via sperimentale fino al 2023. Tale istituto è stato molto apprezzato dalle aziende del settore, in quanto è in grado di sostenere le azioni volte all'adeguamento delle competenze professionali dei lavoratori nei "processi aziendali finalizzati al progresso e allo sviluppo tecnologico …", favorire l'assunzione di "... nuove professionalità …" nonché l'accompagnamento alla pensione dei lavoratori per un periodo utile, in particolare, ai fini della maturazione e dell'incremento della contribuzione utile per il calcolo della pensione anticipata.

  In secondo luogo, si richiede **una revisione delle finalità del cd. Fondo di Integrazione salariale (FIS),** ammortizzatore sociale applicato alle imprese del settore Retail, in quanto non coperte da strumenti ordinari e in assenza della costituzione di Fondi di Solidarietà bilaterali. Nelle more della costituzione di un Fondo bilaterale per il settore, in ragione del ridotto utilizzo delle prestazioni di integrazione salariale erogate dal FIS, si richiede di aggiungere alla primaria finalità di sostegno al reddito del FIS anche quella di **promozione e sostegno dei percorsi di staffetta generazionale,** già prevista come opzione per i Fondi di solidarietà bilaterali.