



Osservatorio
CISL Contrattazione Decentrata

VII RAPPORTO OCSELE

La **CENTRALITÀ**
DELLA **CONTRATTAZIONE DECENTRATA**
PER IL **LAVORO DI QUALITÀ**
E LA **PRODUTTIVITÀ DELL'IMPRESA**

ANALISI 2021-2024

Dicembre 2025



CISL

www.cisl.it



A cura di:

Daniela Fumarola

Segretaria Generale

Mattia Pirulli

Segretario Confederale

Gianluca Bianco, Annarosa Munno, Livia Ricciardi

CISL Nazionale

Collaborazione scientifica

Emmanuele Massagli

Fondazione Tarantelli

Collaborazione tecnica

Andrea Francescangeli

ufficio informatico nazionale

Un ringraziamento particolare a tutte le strutture, le federazioni, ed i tanti Deligati e Delagate CISL, per il lavoro svolto attraverso la contrattazione decentrata e per aver alimentato OCSEL con gli accordi sottoscritti.

I dati sono di fonte OCSEL, Osservatorio CISL sulla contrattazione decentrata

INDICE

INTRODUZIONE	4
PARTE PRIMA Metodo e contenuti generali	6
1. Premessa metodologica	6
1.1. Terminologia	6
1.2. Metodologia	7
1.3. Materie oggetto di analisi	7
2. Il contesto economico 2021-2024	8
3. Contenuti generali	10
3.1. La contrattazione nel 2021/2024: la rilevazione quantitativa	10
3.1. Natura dell'accordo	10
3.1. Genesi dell'accordo	12
3.1. Distribuzione geografica	12
3.1. Le materie maggiormente contrattate	13
PARTE SECONDA Approfondimenti per materie oggetto di contrattazione	16
1. Partecipazione	16
2. Salario	19
3. Organizzazione del lavoro	29
3.1. Le tipologie di intervento negli accordi sull'organizzazione del lavoro	31
3.2. I contenuti degli accordi sull'organizzazione del lavoro	34
4. Orario	37
4.1. Distribuzione dell'orario di lavoro	40
4.2. Le flessibilità dell'orario di lavoro	42
5. Formazione	44
6. Welfare	53
7. Bilateralità	58
8. Inquadramenti	60
9. Responsabilità sociale d'impresa (RSI)	64

10. Salute, sicurezza e ambiente (SSA)	67
11. Pari opportunità	70
12. Mercato del lavoro	74
13. Gestione delle crisi aziendali	79
14. Diritti sindacali	84
APPENDICE	88
La contrattazione territoriale: Un primo approccio all'analisi	88
CONCLUSIONI	91
Le direttrici strategiche della contrattazione decentrata	91
GLOSSARIO DEI TERMINI UTILIZZATI	96

INTRODUZIONE

Daniela Fumarola Segretaria generale CISL

La ripresa della pubblicazione del Rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata rappresenta per la CISL molto più di un appuntamento per la conoscenza di dati e la loro analisi: è innanzitutto una riaffermazione della nostra identità originaria e di ciò che rappresenta per la CISL la contrattazione decentrata

Perché la contrattazione è, per noi, la prima e più autentica forma di partecipazione. Lo ribadiamo oggi con rinnovata convinzione, dopo l'approvazione della legge 76 del 2025 che ha finalmente dato attuazione all'articolo 46 della Costituzione. Senza libera contrattazione non esiste libero sindacato e, quindi, non esiste vera democrazia nei luoghi di lavoro, fatta di relazioni, confronti, mediazioni, conquiste.

È questa la scelta di campo che ci distingue e che attraversa tutta la nostra storia lungo la quale abbiamo sempre rifiutato le logiche meramente di contrapposizione, spesso espressione di culture politico-ideologiche estranee alla vocazione riformista del sindacalismo confederale.

Scegliamo invece il coraggio e la strada della contrattazione e della partecipazione: sederci ai tavoli, confrontarci con le controparti – siano esse grandi gruppi o piccole imprese, aziende della manifattura o del terziario, governo o enti locali – per negoziare condizioni migliori, maggiori tutele, diritti più avanzati per lavoratrici e lavoratori, pensionate e pensionati, cittadine e cittadini.

Proprio alla partecipazione è dedicata la prima parte di questo Rapporto, che testimonia come nel nostro Paese esistano già esperienze significative di coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte d'impresa. La legge che abbiamo promosso nasce da qui, dalla espressione e riconoscimento delle migliori pratiche contrattuali che dimostrano come la partecipazione non sia un'utopia, ma la valorizzazione di ciò che già funziona, di ciò che già produce risultati per le persone e per la competitività delle imprese che devono essere valorizzate per diventare sistema.

Il Rapporto restituisce anche il protagonismo della contrattazione su temi cruciali: il salario e i premi di produttività, che rimangono il cuore della negoziazione decentrata; il welfare contrattuale, sempre più centrale nella costruzione di risposte ai bisogni sociali di lavoratrici, lavoratori e delle famiglie; l'accompagnamento delle ristrutturazioni aziendali in una fase di profonda riorganizzazione produttiva; i diritti sindacali e l'organizzazione del lavoro, nell'epoca dello smart working e delle nuove forme di flessibilità del lavoro e degli orari.

Leggere i dati di questo settimo rapporto OCSEL, quindi, restituisce una fotografia significativa della nostra capacità di accompagnare le persone nelle aziende e sui territori. Proprio per questo la contrattazione decentrata non è rappresentata solo nella forma aziendale ma per la prima volta, seppure con una breve appendice, anche da quella territoriale attivata nel periodo 2021-2024

È perciò importante che tutti i nostri dirigenti dedichino del tempo a studiare queste pagine e verifichino che la propria categoria o la propria UST o USR abbia attivato una procedura per caricare prontamente i contratti sottoscritti. Per facilitare questa operazione e arricchire ancor di più il portato di conoscenza di OCSEL, abbiamo avviato una fase di ristrutturazione e aggiornamento del sistema informatico che vi sarà prossimamente presentata dal Dipartimento Contrattazione e Mercato del lavoro.

OCSEL è uno strumento di conoscenza – unico nel panorama sindacale italiano per la mole di dati che analizza – è il frutto del lavoro quotidiano di migliaia di sindacaliste e sindacalisti che fanno vivere la CISL nelle aziende e nei territori. A loro va il mio più sincero ringraziamento e l'invito a continuare con passione e rinnovato impegno al suo sostegno per testimoniare come ogni contratto firmato, ogni accordo sottoscritto, sia un contributo per il rafforzamento del ruolo dei corpi intermedi nella società e della democrazia economica, ma soprattutto un atto concreto per il miglioramento nella vita delle persone nei luoghi di lavoro.

PARTE PRIMA

METODO E CONTENUTI GENERALI

1. Premessa metodologica

L'Osservatorio OCSEL CISL rappresenta il più vasto archivio della contrattazione collettiva decentrata nel settore privato operativo in Italia, con oltre 20.000 accordi, pur non essendo costruito con le caratteristiche statistiche del "campione rappresentativo". Il censimento dei contratti dipende dall'impegno di operatrici e operatori dei territori e delle categorie della CISL allo scopo formati, che raccolgono, classificano e inseriscono nella banca dati quanto è inviato loro dai contrattualisti.

Si tratta di accordi aziendali sottoscritti nel settore privato dalle Federazioni di categoria aderenti alla CISL, unitamente alle rappresentanze sindacali, RSA/RSU presenti in azienda, storicamente il sindacato con maggiore confidenza culturale e tecnica con la contrattazione decentrata.

Da sottolineare che in questo VII Rapporto è presente, per la prima volta, un breve capitolo relativo alla analisi della contrattazione territoriale, che sarà oggetto di maggiore dettaglio e approfondimento nel prossimo rapporto.

Sotto il profilo della scansione temporale, non è automatica l'individuazione di una periodicità coerente con le regole definite dagli Accordi Interconfederali e dai CCNL, poiché la sottoscrizione degli accordi è influenzata da una molteplicità di fattori che non rendono possibile la firma con scadenze preordinate.

La contrattazione decentrata inoltre, in particolare quella aziendale, è il risultato del confronto su temi che le parti ritengono rilevanti, urgenti, determinate dalla contingenza, non sempre quindi definiti in accordi strutturati, i cosiddetti accordi integrativi, ma spesso su singole o poche tematiche.

Queste caratteristiche sono note fin dalla nascita di OCSEL, il cui scopo non è il ritratto statistico, bensì cogliere la vivacità della contrattazione decentrata sul piano qualitativo e la possibilità di disporre di buone pratiche per migliorarla e diffonderla attraverso l'azione sindacale.

1.1. Terminologia

In questa particolare fase storica, è necessario riaffermare che ogni livello contrattuale ha la medesima dignità e non deve essere distinto in termini gerarchici. La contrattazione collettiva territoriale è il luogo della definizione di tutele, trattamenti e regole di dettaglio nei settori produttivi a piccola e microimpresa diffusa, dove è da sempre difficile la presenza sindacale e l'affermazione della contrattazione aziendale. La contrattazione collettiva aziendale si realizza nel confronto tra singola impresa e rappresentanze sindacali ai diversi livelli, aziendale, territoriale, nazionale,

non necessariamente alternativa a quella territoriale. Sarà perciò utilizzato nel rapporto il termine di contrattazione decentrata.

Le dimensioni più prossime della contrattazione, territoriale e aziendale, devono essere il più possibile incoraggiate e sostenute, anche fiscalmente, perché sono le sole dove si può distribuire la produttività generata, realizzare le più compiute forme di partecipazione e costruire tutele su misura della persona, a volte indipendentemente da una esplicita delega, seppur importante e necessaria per il loro sviluppo ordinato, da parte della contrattazione nazionale.

1.2. Metodologia

La metodologia utilizzata prevede che, tramite un unico modello di rilevazione, i contenuti dei singoli contratti siano raccolti nel modo più uniforme possibile per permettere l'estrapolazione di tutti i dati utilizzando indicatori chiave sia quantitativi che qualitativi. I valori sono espressi in percentuali che indicano quante volte ricorre il singolo istituto, con la conseguenza che la somma complessiva può essere diversa da 100% poiché in uno stesso accordo possono essere regolamentate più voci contrattuali.

L'analisi approfondisce le dinamiche pluriennali, sia del quadriennio sia in un arco temporale più ampio quando presenti i dati, al fine di tracciare linee di tendenza oltre che la valutazione sulle singole annualità, correlati al contesto economico e normativo del periodo preso in considerazione.

1.3. Materie oggetto di analisi

Nella stesura del rapporto è stato utilizzato lo strumento di analisi delle singole materie definite nella contrattazione decentrata affinato nei sei rapporti precedenti, per permettere la comparazione con il passato e per evidenziare l'interconnessione degli argomenti. La comparabilità non rileva, invece, per il tema della partecipazione, che si è voluto qui presentare per la prima volta secondo la terminologia della legge 15 maggio 2025 n.76, promossa dalla CISL.

2. Il contesto economico 2021-2024

Il quadriennio 2021-2024 ha rappresentato per l'economia italiana un periodo di straordinaria complessità e trasformazione, caratterizzato da sfide senza precedenti che hanno profondamente influenzato e caratterizzato le dinamiche del mercato del lavoro e della contrattazione collettiva.

Dal punto di vista della crescita economica, il quadriennio ha mostrato un andamento a fasi alterne che riflette le dinamiche post-pandemia dell'economia italiana. Il 2021, anno della ripresa post-pandemica, ha segnato l'avvio di una fase di graduale uscita dall'emergenza sanitaria, con l'economia italiana che ha registrato un forte rimbalzo del 6,7% del PIL, trainata dalla ripresa delle attività economiche dopo il crollo del 2020 (-9,0%). Questo recupero è stato sostenuto dalle misure straordinarie di sostegno pubblico, dall'avvio della campagna vaccinale e dai primi effetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Dopo la robusta crescita del 2022, quando la crescita annua del PIL ha raggiunto il 3,7% beneficiando del recupero delle attività economiche e della piena operatività del PNRR, si è assistito a un progressivo rallentamento che ha caratterizzato il biennio successivo. L'economia si è infatti attestata su una crescita modesta dello 0,7% sia nel 2023 che nel 2024, evidenziando una sostanziale stabilizzazione su ritmi di crescita contenuti, influenzati dalle tensioni geopolitiche internazionali, dalle pressioni inflazionistiche e dal graduale esaurimento degli effetti dei sostegni straordinari.

Il tema dell'inflazione ha dominato gli ultimi tre anni del periodo analizzato. Dopo una fase di prezzi sostanzialmente stabili nel 2021 (1,9%), l'inflazione ha iniziato ad accelerare nel 2022 toccando picchi dell'8,7%, mantenendo valori ancora elevati nel 2023 (5,6%), e scendendo drasticamente all'1,3% nel 2024. Questa dinamica a due velocità ha messo sotto pressione il potere d'acquisto dei lavoratori, che la contrattazione collettiva ha dovuto affrontare in via straordinaria con attenzione a non innescare spirali inflazionistiche. L'adeguamento dei salari rispetto all'inflazione è proseguito grazie ai numerosi rinnovi dei contratti collettivi nazionali e alla contrattazione decentrata nel 2023 e 2024, consentendo un graduale recupero in particolare nella seconda parte del 2024 soprattutto nei settori in cui il numero dei lavoratori impiegati è più elevato.

Il mercato del lavoro ha rappresentato l'elemento più positivo dell'intero periodo. Dopo le difficoltà del 2021, caratterizzato ancora da un elevato ricorso alla cassa integrazione, dall'occupazione che riprendeva a crescere ma solo nella componente temporanea e da un tasso di disoccupazione al 9,5%, i miglioramenti si sono consolidati progressivamente. Nel 2024 si è registrata una forte riduzione del tasso di disoccupazione (6,5%, dal 7,5% del 2023) mentre l'occupazione è cresciuta, per il terzo anno consecutivo, esclusivamente nella componente a tempo indeterminato segnando una crescita superiore a quella del PIL (+0,9% nel 2024 e +1,0% stimato per il 2025). Questa dinamica occupazionale ha creato condizioni favorevoli per una contrattazione decentrata più espansiva, orientata al miglioramento delle condizioni di lavoro ed a cogliere nuove esigenze di lavoratrici e lavoratori.

La fase economica vissuta ha dimostrato come la contrattazione decentrata rappresenti non solo uno strumento salariale, ma un vero laboratorio di innovazione capace di rispondere in tempo reale e adattivo alle trasformazioni del lavoro e della società. In un contesto che è passato dalla gestione dell'emergenza pandemica del 2021 a una fase di crescita moderata, con buona tenuta dell'occupazione, ma di forte spinta inflazionistica, la sfida per il sindacato è stata quella di coniugare le necessarie istanze redistributive con le esigenze di competitività delle imprese, utilizzando le leve delle relazioni industriali e della contrattazione come fattori di sviluppo.

Il VII Rapporto OCSEL testimonia come questo approccio abbia trovato nel quadriennio 2021-2024 una concreta applicazione, delineando nuovi scenari per le relazioni industriali italiane e documentando lo straordinario ruolo adattivo della contrattazione collettiva decentrata ed il passaggio da una azione sindacale prevalentemente difensiva a una più propositiva e orientata alla produttività, all'innovazione, alla qualità delle tutele per le lavoratrici e lavoratori in un periodo di scenari inediti e grandi trasformazioni sul piano economico e sociale.

3. Contenuti generali

3.1. La contrattazione nel 2021/2024: la rilevazione quantitativa

Il presente rapporto, relativo ai risultati della contrattazione decentrata svoltasi negli anni 2021-2024, è stato redatto utilizzando i dati degli accordi aziendali trasmessi all'osservatorio fino al 31 dicembre 2024. Complessivamente gli accordi analizzati sono stati 4.306, di cui 1.289 relativi al 2021, 1.080 relativi al 2022, 967 relativi al 2023 e 970 relativi al 2024.

Tabella 1 – Accordi analizzati in questo rapporto

2021	1.289
2022	1.080
2023	967
2024	970
Totale	4.306

Nelle sezioni interne del rapporto sono stati utilizzati i dati del 2021 solo allorquando effettivamente comparabili, poiché, pur non essendo stati commentati nelle indagini precedenti, mostrano risultanze ancora “pandemiche” (cassa integrazione, pochi premi di risultato etc.), poco utili per la descrizione analitica di quella che è già stata definita “la stagione del rimbalzo” degli indicatori economici e del lavoro.

Si specifica, inoltre, che il campione del 2024 è probabilmente più ampio di quello considerato nelle prossime pagine, poiché molti accordi sono stati caricati nella banca dati soltanto nel 2025. Ci sarà modo nelle prossime edizioni di correggere i numeri “a consuntivo”.

3.1. Natura dell'accordo

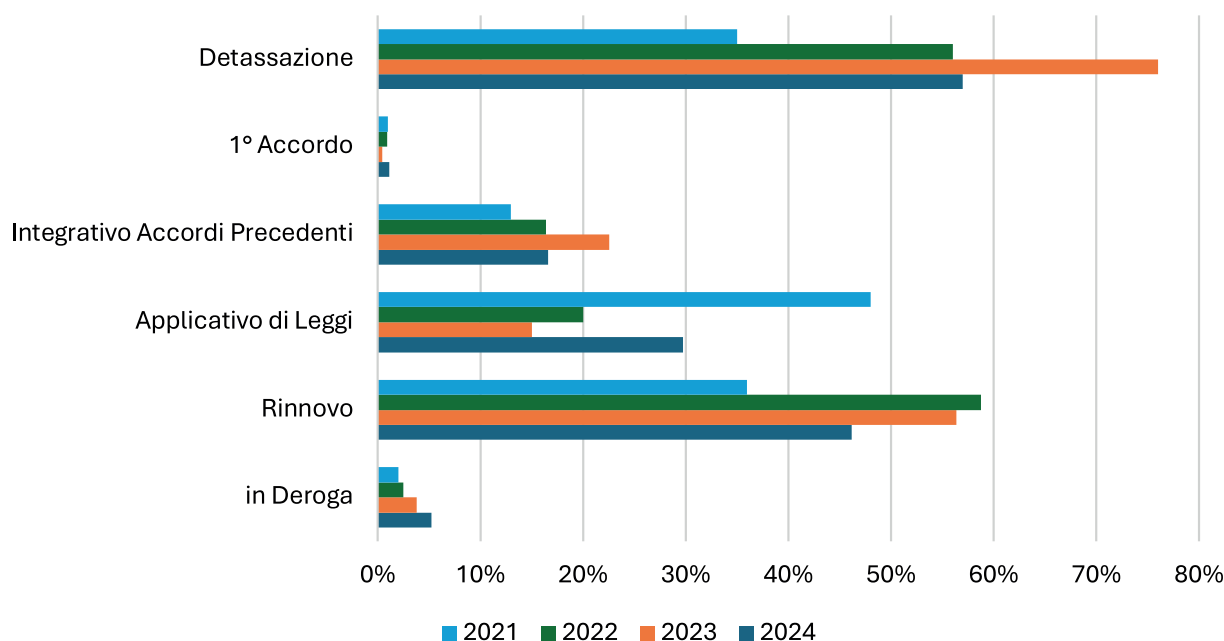
Il grafico n. 1 ci restituisce una fotografia nitida riguardo la natura degli accordi sottoscritti nel periodo 2021-2024 e in particolare alla “coda lunga” del periodo Covid.

La contrattazione collettiva aziendale non si è mai arrestata, neanche quando sono state ferme le fabbriche e chiusi gli uffici: anzi, proprio in quei momenti c'è stato bisogno di accordi responsabili, volti soprattutto a gestire le crisi (si veda la sezione apposita nelle prossime pagine) e recepire la miriade di atti normativi emanati dal Governo e dalle parti sociali (si vedano i dati 2021).

Minori sono invece stati gli accordi di “gestione ordinaria”, come quelli volti alla detassazione dei premi di risultato o al rinnovo dei contratti integrativi. Quanto “rimasto indietro” nel 2020 e 2021 è stato recuperato nel biennio successivo (2022 e,

soprattutto, 2023). Si è trattato effettivamente di un “rimbalzo positivo” della contrattazione aziendale, ristabilizzatasi in media con i dati pre-pandemici dal 2024. La diminuzione registrata in quell’anno, quindi, non pare un segnale di difficoltà, quanto di riguadagnata normalità.

Grafico 1 – Natura dell’accordo



Nel 2024, infatti, la maggior parte degli accordi riguarda la detassazione dei premi di risultato (57%), sebbene questa percentuale sia inferiore a quella del 2023, quando raggiungeva il 76%.

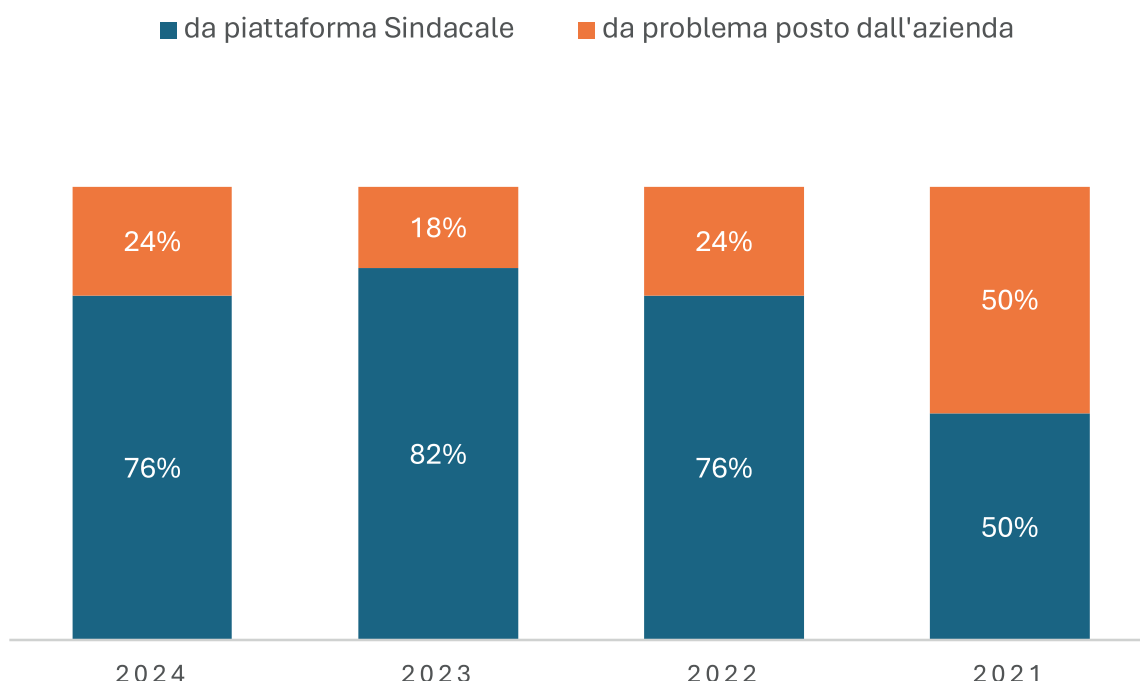
Una quota significativa degli accordi è costituita da rinnovi (46% nel 2024, rispetto al 35% degli anni precedenti) o da integrazioni di contratti precedenti (17% nel 2024, 23% nel 2023, contro il 16% e 13% registrato nel 2022 e 2021). Ancora più numerosi sono gli accordi di recepimento di nuove normative, che rappresentano il 30% nel 2024 e testimoniano una notevole vivacità della produzione legislativa nel periodo analizzato (nel 2021 questa categoria arrivava addirittura al 48%).

Rimangono invece marginali, pur con un leggero incremento rispetto all’anno precedente, (5%) gli accordi in deroga (si tratta di accordi che prevedono condizioni diverse rispetto a quanto stabilito dalla contrattazione nazionale, generalmente per far fronte a situazioni di crisi aziendale) e i contratti completamente nuovi, mai stipulati in precedenza (1%), in linea con gli altri anni).

3.1. Genesi dell'accordo

Con "genesi dell'accordo" si intende la paternità della prima richiesta di confronto effettuata alla controparte. Solitamente è nella maggior parte dei casi il sindacato ad avviare un tavolo per la sottoscrizione di un accordo di livello aziendale (lo confermano chiaramente i dati aggregati, eccetto che nel 2021), eppure, a dimostrazione che un buon accordo aziendale è vantaggioso per entrambe le parti tanto in termini di tutele, che economici, non sono rari i casi di richiesta diretta dell'impresa (tra il 18% e il 24% dei casi). La prima ragione dell'attivazione del datore di lavoro sono situazioni di necessità o di crisi aziendale: questo spiega l'elevato numero di richieste aziendali nel 2021 (50%).

Grafico 2 – Genesi dell'accordo



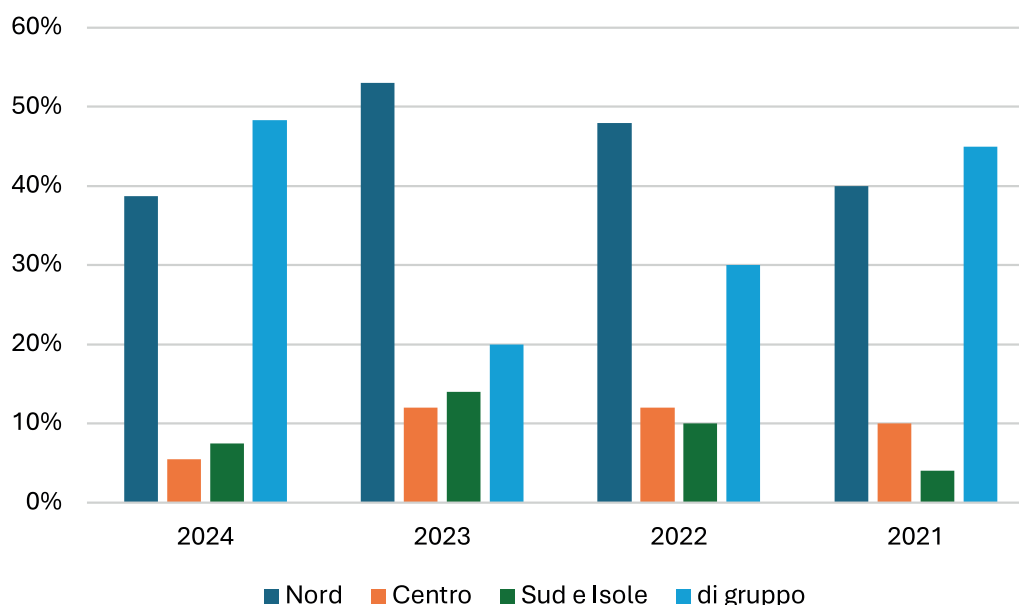
3.1. Distribuzione geografica

Che la larga parte dei contratti venga stipulato nelle aziende del Nord Italia non è sorprendente: la contrattazione è uno straordinario canale di promozione di trattamenti equi e uniformi su tutto il territorio nazionale, ma quella aziendale inevitabilmente è più concentrata ove sono più numericamente presenti le aziende, tanto più quelle con maggiori dimensioni e maggiori disponibilità economiche.

È tuttavia interessante, ancora una volta, in coerenza con quanto già accennato nei paragrafi precedenti, la lettura accoppiata, da una parte, delle annualità 2022 e 2023 (il periodo della ripresa economica), dall'altra, dell'annualità 2021 e dell'an-

nualità 2024 (che rispecchiano rispettivamente la parte finale del periodo di crisi economica generata dalla pandemia da Covid e il rallentamento della crescita positiva “di reazione”): nei momenti di crescita sale anche il numero di accordi stipulati nel Centro e nel Sud Italia; di converso, quando i dati economici positivi rallentano, maggiormente si notano le differenze territoriali e crescono nuovamente gli accordi di gruppo, una delle costanti emerse nell’analisi.

Grafico 3 - Distribuzione geografica negli anni 2021-2024



3.1. Le materie maggiormente contrattate

Nel 2021, che fotografa il periodo immediatamente successivo alla crisi legata alla emergenza sanitaria e ai relativi riflessi economici, era minore la possibilità di contrattare ampliamenti di salario diretto o indiretto (welfare) o di discutere di diversi inquadramenti. Al contrario, e comprensibile, molto maggiori furono allora gli accordi per ristrutturazione/crisi e per una diversa organizzazione del lavoro. Le evidenze numeriche sono consultabili in tabella 2.

Più complessa la lettura dei dati nel triennio successivo (2022-2024). Ancora una volta le informazioni della banca dati OCSEL sono coerenti con i dati macroeconomici: si registra infatti un notevole numero di accordi che hanno tra le materia trattate il salario nel 2022 e 2023 (56% e 67%) rispetto al 2024 (49%), un anno di rallentamento della crescita economica. Riprendendo anche quanto già osservato circa il 2021, vi è una relazione positiva tra crescita economica e negoziazione degli inquadramenti: la materia è trattata quando “le cose vanno bene”, probabilmente perché la temperatura delle relazioni sindacali, in quei momenti, è più mite.

Da tenere in considerazione, comunque, per quanto riguarda il leggero calo del 2024 anche il fattore legato alla ciclicità degli accordi aziendali, generalmente triennale, numericamente significativi nel biennio 2022-2023.

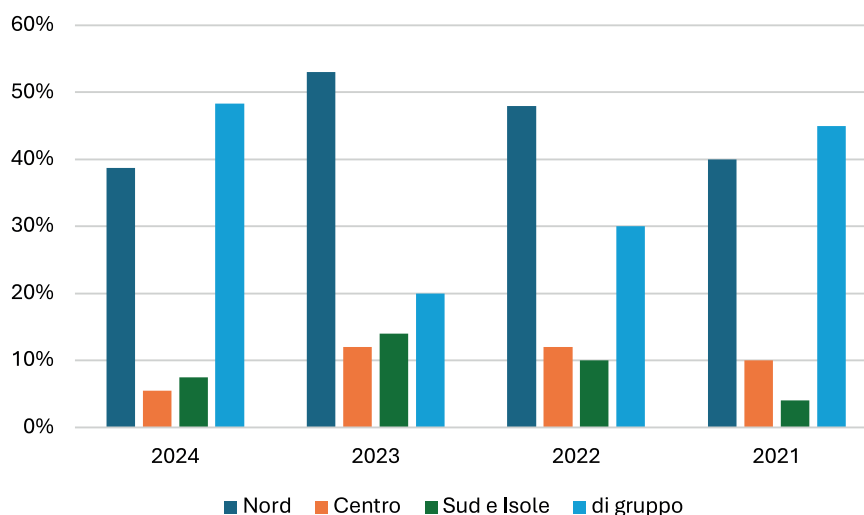
La differenza tra la situazione di difficoltà del 2021 (pandemia) e quella del 2024 (rallentamento dei consumi interni e dell'export) è testimoniata dalla frequenza di contenuti aventi ad oggetto l'organizzazione. Nei momenti di crisi strutturale, l'organizzazione del lavoro deve essere fatta evolvere (25% nel 2021), mentre nei momenti di difficoltà di mercato (12% nel 2024, a fronte del 22% e 23% nel 2023 e 2022) non è l'organizzazione la leva da smuovere.

Tabella 2 – Le materie maggiormente contrattate

	2024	2023	2022	2021
Diritti Sindacali	21%	28%	24%	12%
Salario	49%	67%	56%	35%
Orario	19%	25%	25%	25%
Inquadramento	9%	14%	13%	5%
Organizzazione	12%	22%	23%	25%
Formazione	13%	16%	15%	11%
Welfare	32%	42%	41%	20%
Ristrutturazione/Crisi	24%	11%	14%	41%
Mercato Lavoro	8%	9%	10%	6%
Ambiente, Salute e Sicurezza	13%	18%	15%	9%

Anche il welfare segue un andamento coerente con il ciclo economico: dopo il minimo del 20% registrato nel 2021, raggiunge il 41-42% nel biennio 2022-2023, per poi attestarsi al 32% nel 2024. Specularmente, gli accordi su ristrutturazione e crisi, che nel 2021 rappresentavano il 41% del totale, scendono all'11-14% nel biennio successivo per poi risalire al 24% nel 2024.

Grafico 4 – Le materie maggiormente contrattate



Rimane sostanzialmente costante negli anni, pur non essendo tra le materie più trattate, l'impegno sulla formazione (che oscilla tra l'11% e il 16%). Cresce invece progressivamente l'attenzione alla frontiera, assai attuale, dell'ambiente, salute e sicurezza, che passa dal 9% del 2021 al 18% del 2023, attestandosi al 13% nel 2024.

Nella Parte seconda del rapporto sarà dedicato un approfondimento specifico a ognuna di queste materie.

PARTE SECONDA

APPROFONDIMENTI PER MATERIE OGGETTO DI CONTRATTAZIONE

1. Partecipazione

In materia di partecipazione l'evento più rilevante dell'ultimo quadriennio è certamente l'approvazione della legge 15 maggio 2025 n. 76, che reca «Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili di impresa».

Si tratta della legge attuativa dell'articolo 46 della Costituzione presentata dalla CISL come legge di iniziativa popolare, che regola quattro forme di partecipazione (utilizzate nelle pagine successive come categorie di lettura degli accordi): gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e consultiva.

La partecipazione, nell'impianto della legge, si attua mediante la contrattazione collettiva. Al contratto nazionale è affidato il compito di individuare le regole generali per settore (come si individuano i rappresentanti dei lavoratori, procedure, vincoli etc.), a quelli aziendali la scelta del modello partecipativo "su misura" per la singola situazione, che può usare tutte o solo alcune delle forme di partecipazione elencate.

Per tutti i lavoratori coinvolti negli organi decisionali e nelle commissioni paritetiche organizzative, dall'11 giugno 2025 sono riconosciute 10 ore annue di formazione di base e tecnico-specialistica. Gli enti bilaterali possono esplicitamente sostenere (anche economicamente) la diffusione della partecipazione nelle aziende con meno di 35 dipendenti.

Dai dati rilevati in OCSEL si riscontra una disomogeneità negli accordi analizzati in termini settoriali/categoriali e in termini numerici che in alcuni casi risultano decrescenti: ciò è dovuto soprattutto ai cicli negoziali sia di livello aziendale sia di quelli relativi ai contratti nazionali. 2023 e 2024 sono stati anni, infatti, di molti e importanti rinnovi dei CCNL che solitamente sospendono o rendono problematica una fase di contrattazione aziendale strutturata, almeno su determinate materie.

Tabella 3 – Diffusione della partecipazione nelle quattro forme della legge n. 76/2025 negli accordi di secondo livello

Partecipazione gestionale	2022	2023	2024
TOT Accordi	1078	963	754
% accordi con part. Gestionale	4,10%	5,10%	5,20%

Partecipazione economico-finanziaria	2022	2023	2024
TOT Accordi	1078	963	754
% accordi con part. economico-finanziaria	22,8%	19,00%	19,20%

Partecipazione organizzativa	2022	2023	2024
TOT Accordi	1078	963	754
% accordi con part. organizzativa	33,0%	39,70%	40,00%

Partecipazione consultiva	2022	2023	2024
TOT Accordi	1078	963	754
% accordi con part. consultiva	56,8%	58,90%	59,00%

La partecipazione gestionale, riferita all'ambito strategico, è ancora in una fase embrionale ma in crescita se presa nel suo complesso, anche se abbiamo alcuni importanti casi di coinvolgimento nei consigli, mentre più presenti sono le esperienze in comitati, osservatori su temi strategici per la vita dell'impresa e in particolare negli accordi in deroga quindi legati alla situazione aziendale (tra cui crisi, crescita, innovazione sono alcune).

Numerosi gli accordi che riguardano quella economico/finanziaria e consolidati nel tempo in particolare riferiti alle premialità legate ai risultati di bilancio dell'impresa (fatturato, EBITDA, MOL) prassi ormai consolidata dagli anni in cui è iniziata la incentivazione normativa (dopo il famoso accordo concertativo separato, senza cgil, del 2009 che ne diede impulso). Mentre più rare quelle di distribuzione di utili attraverso piani azionari.

La partecipazione organizzativa è sicuramente più rilevante sia per la quantità degli accordi, con una progressione che va dal 33 al 40%, sia per l'importanza degli ambiti e delle modalità con cui si svolge. Tre gli ambiti, di grande rilevanza e attualità, in cui si riscontrano i più importanti risultati: innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale-benessere, formazione. Le modalità: gruppi di lavoro, commissioni, comitati, coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali nei programmi.

La più diffusa è la partecipazione informativa/consultiva dove riscontriamo il più alto numero di accordi e in progressione negli anni. Dall'andamento economico e di bilancio, agli investimenti, alle crisi aziendali, ai piani di ristrutturazione/riorganizzazione la pratica contrattuale riscontra una consolidata prassi e modalità legate all'andamento aziendale.

La contrattazione nazionale settoriale ha prodotto una lenta ma graduale affermazione di Relazioni industriali partecipative nel nostro sistema contrattuale, ispirate al dialogo, alla collaborazione, alla condivisione e alla interazione tra parti sociali senza, per questo, negare il conflitto ma rendendolo di fatto residuale.

La contrattazione si è spinta ben oltre la mera regolazione dei rapporti di lavoro in cui molti vorrebbero relegarla. Le relazioni industriali e la contrattazione hanno invece dimostrato concretamente che si vogliono ispirare ed elevare a quel ruolo di istituzione sociale sostenuto da Ezio Tarantelli.

La contrattazione nazionale ha promosso e delegato sempre più la partecipazione, in particolare quella organizzativa e consultiva, al livello aziendale e territoriale nello spirito della sussidiarietà e della vicinanza alle persone e del valore che queste assumono nel lavoro, permettendo la costruzione di sistemi partecipativi adeguati al contesto e capaci di redistribuire anche la ricchezza prodotta.

È sicuramente rilevante osservare come la Partecipazione consultiva a livello aziendale sia la premessa per sviluppare la partecipazione organizzativa (spesso strumento necessario alle aziende per introdurre innovazione e sviluppo per l'impresa stessa) e la partecipazione economico-finanziaria (come strumento che adegua sempre più la sua redistribuzione economica anche in misura ai risultati/andamenti di bilancio).

I dati appena esaminati mostrano come la partecipazione fosse materia contrattuale ben prima dell'emanazione della nuova legge. In questa prospettiva, l'approvazione della legge n. 76 del 15 maggio 2025 rappresenta un'opportunità rilevante: l'introduzione di un quadro normativo esplicito a sostegno del coinvolgimento dei lavoratori nei processi aziendali potrà offrire nuove leve per rafforzare queste pratiche, favorendone la diffusione e il consolidamento.

La partecipazione è faticosa, richiede grande dispendio di energie anche organizzative da parte del sindacato, ma ha un valore democratico altissimo nel lavoro e nella società che ci impone oggi un'azione strategica sostenuta dalle Federazioni di categoria attraverso la contrattazione collettiva per proseguire sulla strada dei risultati fin qui raggiunti.

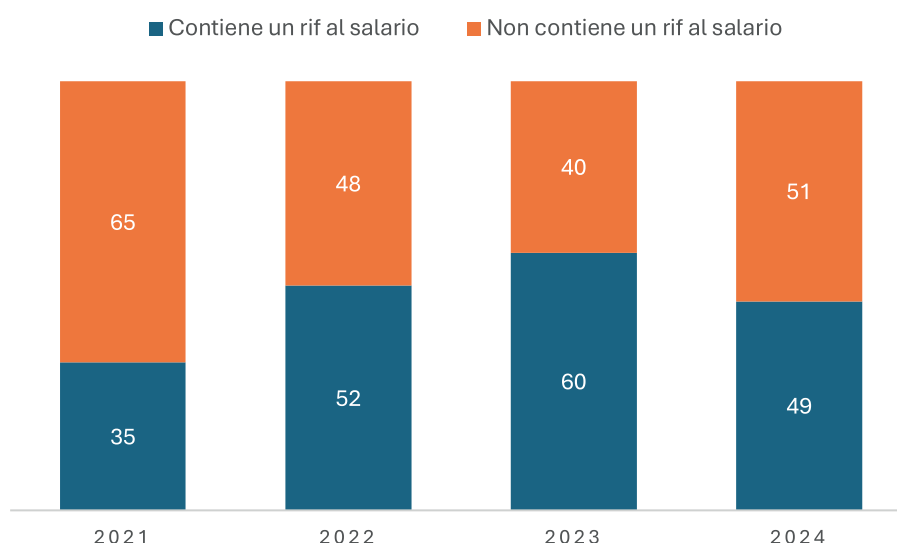
2. Salario

I dati rilevati sotto **la voce salario** ci permettono di osservare come il miglioramento delle condizioni economiche dei lavoratori **sia stato una delle materie più trattate nel quadriennio** dagli accordi aziendali contenuti nella banca dati Ocsel (grafico 5).

Si tratta di dati tendenzialmente in crescita dal 2021 al 2023, come testimoniato dalle percentuali costantemente in aumento, mentre nel 2024 si registra una riduzione degli accordi che non compromette **il trend in crescente complessiva nel quadriennio**.

La lieve diminuzione di accordi che trattano la materia salario **del 2024 potrebbe avere una corrispondenza con la diminuzione degli accordi complessivi** che risentono del quadro economico meno positivo degli anni precedenti, come sottolineato nella parte generale di questa analisi, testimoniando un ritorno ad una normalità pre-pandemica.

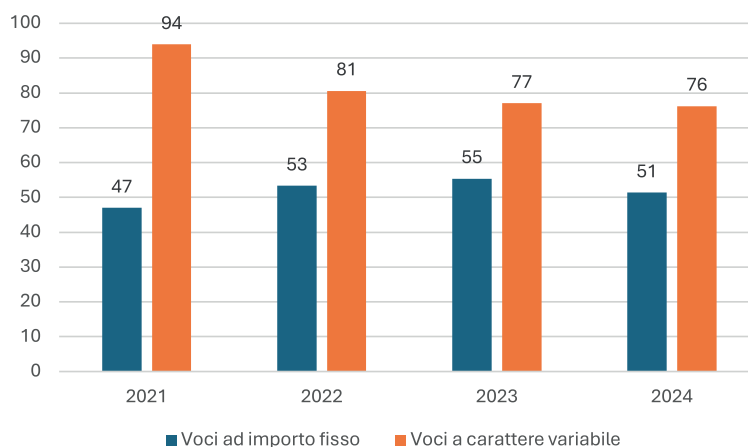
**Grafico 5 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un rimando al salario**



In evidenza nel grafico 6 anche le modalità con cui la contrattazione aziendale è intervenuta per il riconoscimento di elementi economici a lavoratrici e lavoratori, che in sostanza si sono concretizzate negli **accordi sia a importo fisso che a importo variabile**.

Tra le voci a importo fisso si annoverano: la retribuzione fissa, il premio di produzione, i superminimi collettivi, la quattordicesima, le gratifiche e i premi feriali. Mentre le voci a carattere variabile negli accordi sono riferite a premi presenza e a premi di risultato.

Grafico 6. Distribuzione degli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un rimando al salario suddivisi per tipo di voce (valori %)

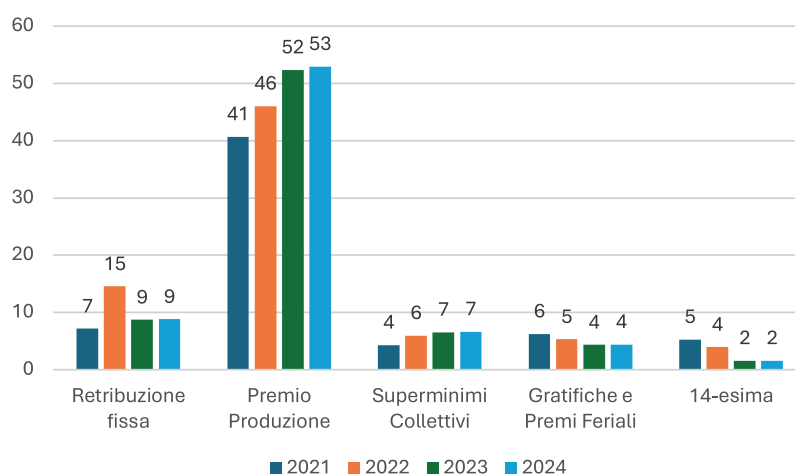


L'analisi permette di rilevare come, per tutto il quadriennio considerato, sia **maggiore la percentuale di accordi che fa ricorso a forme retributive variabili**, seppur si evidenzia come la contrattazione intervenga in **maniera importante anche su voci retributive fisse**.

Confrontati con le serie storiche dei precedenti rapporti OCSEL i dati segnalano infatti come **le voci a carattere fisso siano sostanzialmente una costante mentre la parte variabile**, dopo un sostenuto aumento negli anni dal 2014 al 2019 e il picco del 2021, **è in leggera diminuzione in termini tendenziali nel quadriennio**.

In realtà **le ragioni che hanno portato agli Accordi Interconfederali del 1993 e del 2009 che hanno inteso promuovere premi variabili legati alla produttività** in sostituzione delle premialità fisse, **trovano un riscontro complessivamente positivo nel trend storico rilevato dall'analisi dei dati OCSEL** che dimostra come si siano **sviluppati in maniera significativa gli accordi relativi ai premi di risultato**, sostenuti dalla normativa introdotta in termini stabili nel 2016 che prevede importanti benefici fiscali.

Grafico 7 – Distribuzione degli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un rimando a voci a importo fisso del salario (valori %)



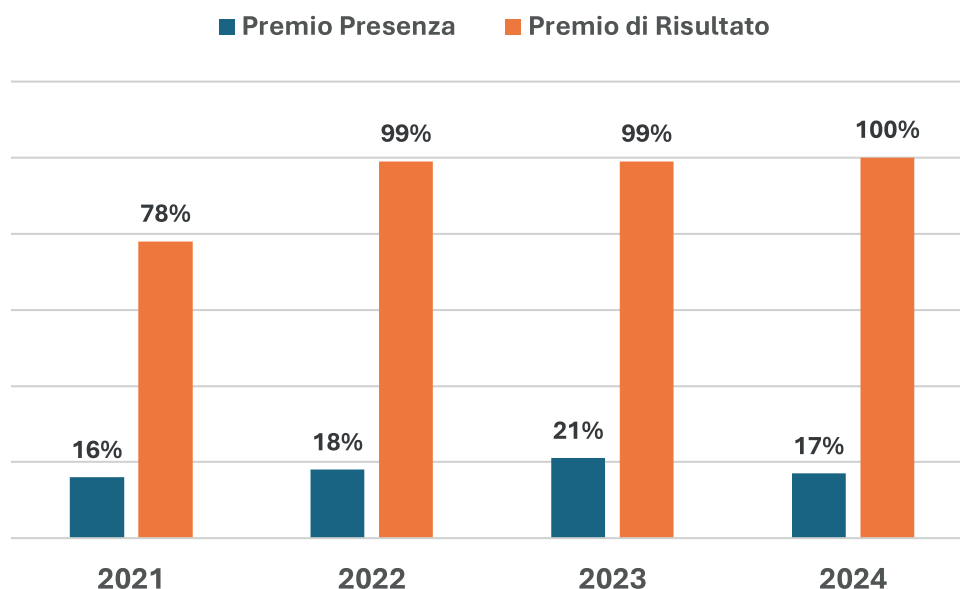
Per ciascuna annualità considerata **il premio di produzione**, come si evidenzia dal grafico 7, **è la voce maggiormente ricorrente tra gli accordi** che contengono almeno un rimando a voci a importo fisso del salario, **che ha contribuito quindi maggiormente a sostenere il consolidamento del trend.**

Andrebbero analizzati in maniera più approfondita, per le voci fisse del salario, questi dati per comprendere quanta parte sia legata alla volontà di risposta all'andamento economico generale e quindi aziendale del periodo analizzato e quanta parte sia legata, soprattutto da parte sindacale, all'esigenza di dare risposta anche al recupero di potere di acquisto delle retribuzioni attraverso elementi fissi.

Sono invece meno trattati negli ultimi anni i temi della quattordicesima, delle gratifiche e dei premi feriali, meno ricorrenti negli accordi delle ultime due annualità considerate.

Come già richiamato in precedenza, le voci a carattere variabile del salario rilevate dagli accordi sono in sostanza legate a due tipologie, i premi presenza e i premi di risultato (PdR) come risulta dal grafico 8.

**Grafico 8 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un rimando a voci a carattere variabile del salario (valori %)**

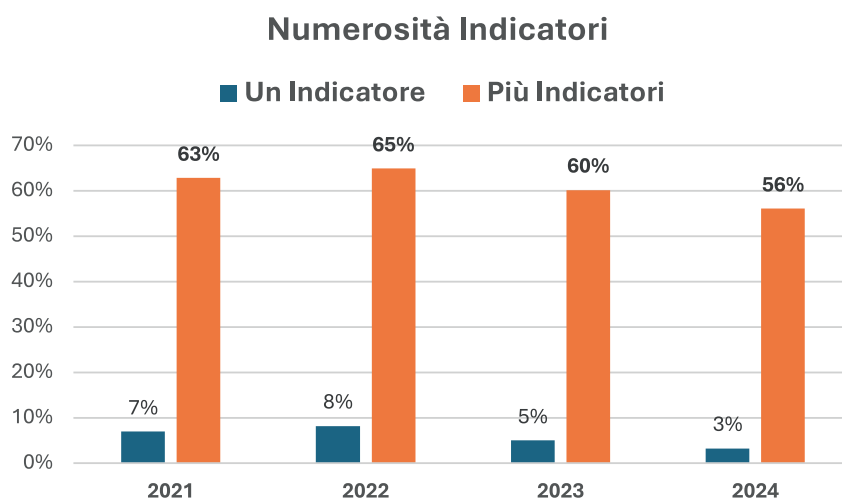


Il premio di risultato, la cui corresponsione è legata, come previsto dalla Legge 208/2015, al raggiungimento di obiettivi di redditività, produttività e qualità del lavoro, efficienza, innovazione, partecipazione paritetica nell'organizzazione del lavoro, **risulta essere la modalità più trattata dagli accordi aziendali tra le voci a carattere variabile**, mentre il premio presenza risulta essere molto meno trattato.

Risulta interessante analizzare **il numero e la tipologia degli indicatori** utilizzati per determinare il premio di risultato.

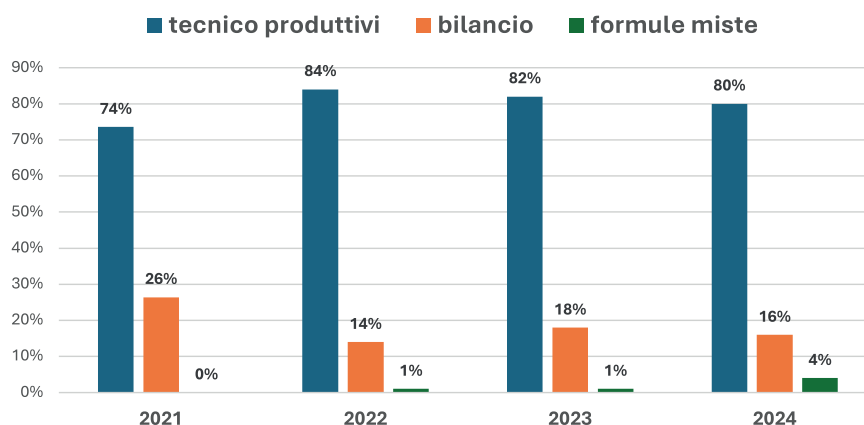
Come evidenziato dal grafico 9 la **maggioranza degli accordi ha individuato una pluralità di indicatori e una minoranza un solo indicatore**, segno di una evoluzione qualitativa del confronto a livello aziendale che tiene in considerazione diversi fattori a cui legare obiettivi e riconoscimento delle premialità.

**Grafico 9 – Salario Variabile e/o risultato – Numerosità Indicatori
(% sul totale degli accordi sul Premio di Risultato negli anni)**



Per quanto riguarda la **tipologia degli indicatori** (grafico10) i dati mostrano come dal 2021 al 2024 **la maggior parte degli accordi ha individuato un parametro tecnico produttivo**, confermando una tendenza già in atto nel precedente rapporto. Va sottolineato inoltre come stiano diminuendo gli indicatori di bilancio (26% nel 2021, 14% nel 2022 18% nel 2023, 16% nel 2024) e siano molto contenute le formule miste.

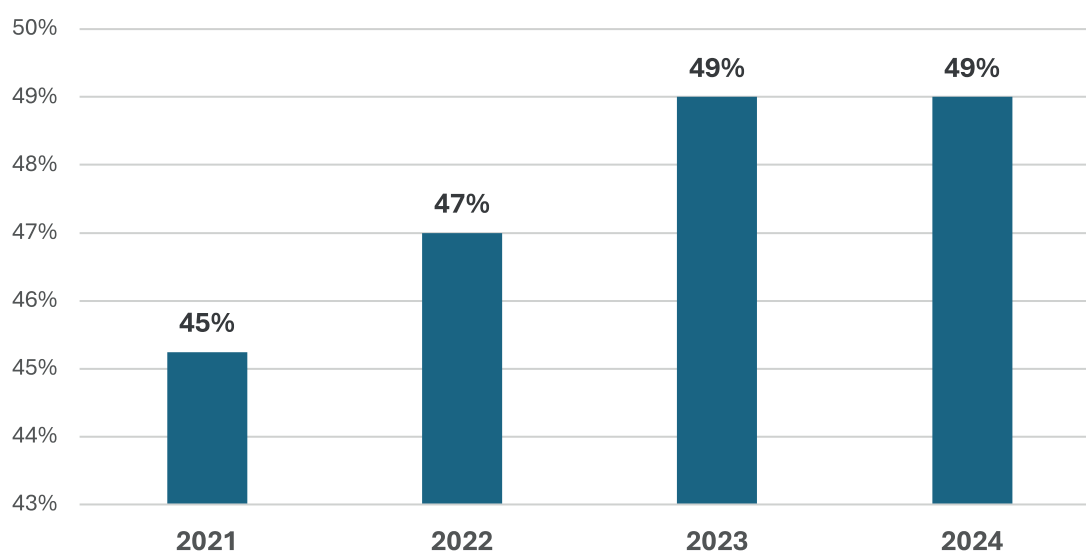
**Grafico 10 – Salario Variabile e/o risultato – Tipologia di Indicatori
(% sul totale degli accordi sul PdR negli anni)**



L'utilizzo nettamente prevalente di parametri tecnico produttivi nei premi di risultato indica la chiara preferenza delle parti aziendali a individuare obiettivi che genericamente possiamo definire di produttività, facilmente e concretamente visibili e misurabili nella attività lavorativa delle persone, evidenziando quindi la necessità del loro coinvolgimento e comprensione nelle dinamiche e del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La possibilità di conversione, totale o parziale, del premio di risultato in Welfare si è ormai affermata negli accordi che le parti definiscono a livello aziendale, segno di una maturazione della importanza che viene riconosciuta alla possibilità per lavoratrici e lavoratori di usufruire di beni, servizi e prestazioni anche da parte dei familiari servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali, borse di studio, così come definito dall'articolo 51 del TUIR.

Grafico 11 - Salario Variabile e/o risultato - Conversione del premio in Welfare (% sul totale degli accordi sul PdR negli anni)



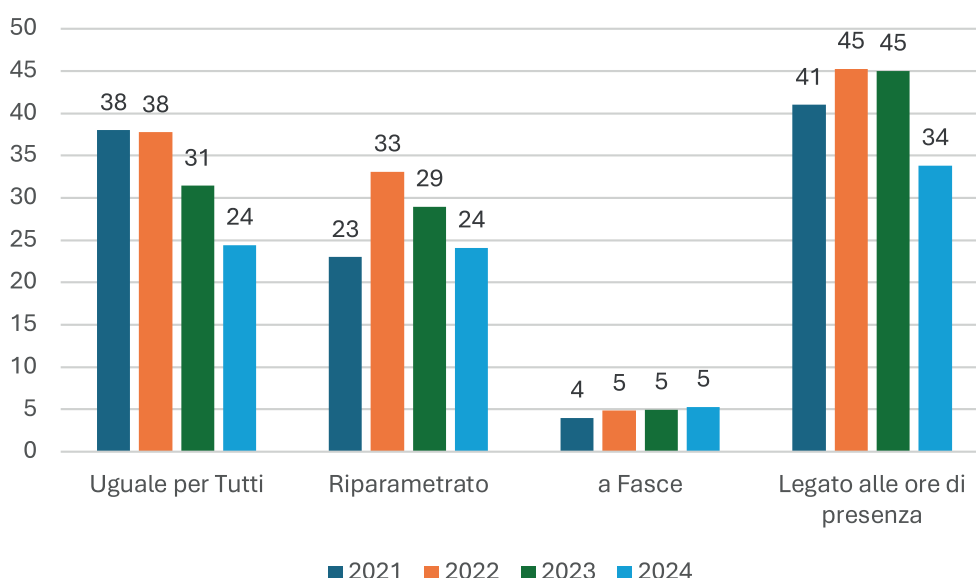
I dati evidenziano infatti un trend in continua crescita della conversione dei premi in welfare, tema che sarà approfondito nel capitolo dedicato, ma qui è importante rilevare il suo consolidamento nel tempo e strutturazione negli accordi, certamente sostenuto da una fiscalità favorevole rispetto ai premi di risultato, e oggetto di riconoscimento da parte della contrattazione di ulteriori premialità economiche aggiuntive per il welfare incentivanti, come abbiamo potuto osservare in numerosi accordi, al fine di promuoverne l'utilizzo di lavoratrici e lavoratori.

Quello del welfare è certamente uno degli elementi che ha caratterizzato la contrattazione nell'ultimo decennio, fortemente sostenuto dalla CISL, che ha trovato iniziali resistenze ma che possiamo oggi dire, in ragione del suo consolidamen-

to, debba essere qualificato e sviluppato in ragione del suo valore sociale, legato alle esigenze anche nuove delle persone e delle loro famiglie, facendo attenzione a non confonderlo con interventi di mero sostegno al reddito che specifiche normative hanno introdotto soprattutto nel periodo della emergenza sanitaria e del picco inflattivo, rafforzando la responsabilità sociale dell'impresa.

Un ulteriore elemento da approfondire riguarda **i criteri di erogazione del premio di risultato** (grafico 12) che hanno caratterizzato spesso le trattative aziendali e la discussione tra le diverse posizioni sia all'interno del sindacato sia nel confronto con la parte aziendale.

Grafico 12 – Distribuzione del PDR negli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al PDR (valori %)



I premi "uguali per tutti" crollano dal 38% del 2021 al 24% del 2024, perdendo 14 punti percentuali. Questo dato conferma una tendenza già evidenziata nel precedente Rapporto OCSEL, ossia l'abbandono progressivo dell'approccio egualitario in favore di sistemi più articolati di **riconoscimento del premio a lavoratrici e lavoratori, più legato all'effettivo contributo, anche professionale**, che ognuno porta al raggiungimento degli obiettivi condivisi negli accordi.

Parallelamente si è assistito a una **tendenziale crescita delle modalità di erogazione del premio "legato alle ore di presenza"**, che passano dal 41% al 45%, consolidandosi come la modalità di erogazione prevalente nel triennio 2021-2023. Questo meccanismo, **richiesto espressamente e ancora diffusamente dalle aziende in particolare di piccola e media dimensione**, ha in realtà comunque una sua razionalità che ne ha consentito la diffusione: è facilmente misurabile, oggettivo, genera pochi contenziosi interpretativi e tende a disincentivare l'assenteismo senza creare

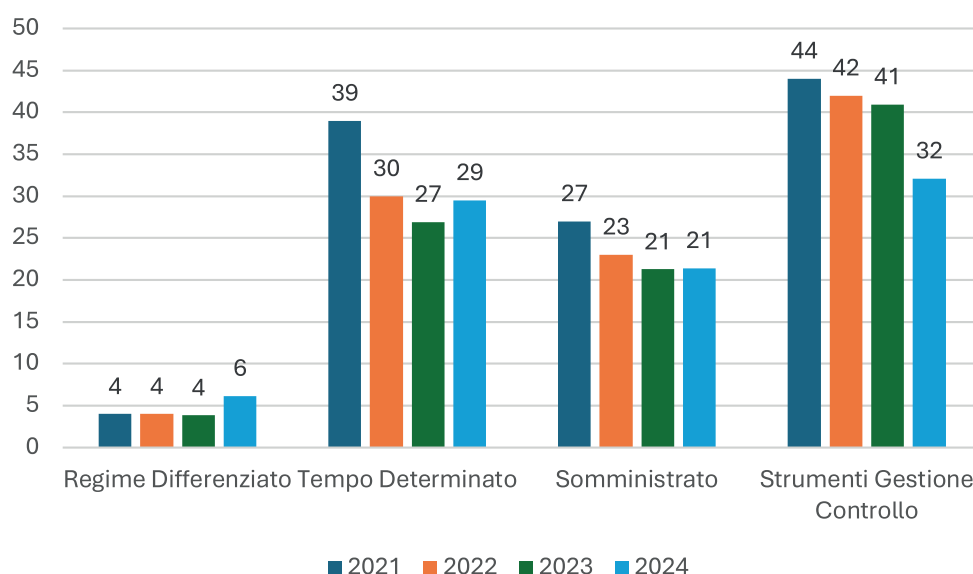
competizione eccessiva tra lavoratori. È tuttavia evidente che può prestarsi al rischio di incorrere in discriminazioni di genere, dirette e indirette, sul piano retributivo, per il mancato computo delle assenze dovute a gravidanza, maternità, congedi parentali, permessi per malattia dei figli, assistenza a familiari disabili, che interessano prevalentemente le lavoratrici. **La contrattazione è pertanto intervenuta per salvaguardare alcuni diritti** di lavoratrici e lavoratori “sterilizzando” ad esempio periodi assenza, tra i quali i periodi di congedo legati alla genitorialità, la malattia e l’infortunio, e periodi di particolari condizioni di inidoneità, ma di certo occorre una maggiore attenzione a tale questione.

Da attenzionare in prospettiva il calo dell’11% nel 2024 del legame alla presenza che potrebbe essere legato alla affermazione dello smart working, alla flessibilità oraria o comunque in generale ad un allentamento dei vincoli della rigida presenza sul luogo di lavoro.

I premi “riparametrati a fasce” rimangono sostanzialmente stabili (dal 23% al 24%) ma minoritarie, confermandosi come una soluzione intermedia che introduce elementi di differenziazione (per esempio legati all’inquadramento, all’anzianità o al ruolo) senza però entrare nel merito della valutazione individuale delle performance, che potrebbe risultare più complessa da gestire, specialmente nelle realtà di minori dimensioni.

L’inclusione nel riconoscimento del premio di risultato ai lavoratori a tempo determinato e somministrati pur diminuendo nel numero di accordi che la prevedono, **si mantiene comunque a livelli importanti.**

Grafico 13 – Inclusione nel PDR e monitoraggio negli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al PDR (valori %)



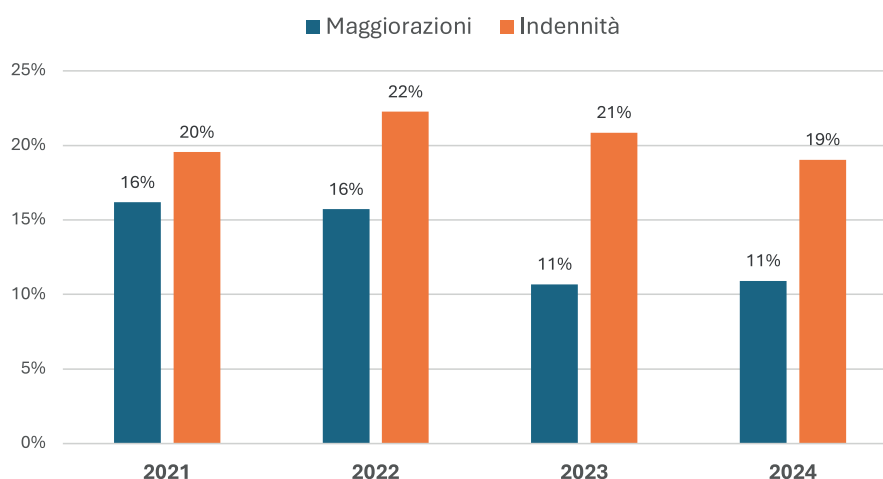
Questa tendenza avrebbe bisogno di essere maggiormente approfondita, ma di certo avere ancora percentuali di accordi negli anni relativamente importanti dimo-

stra che **l'estensione delle premialità a lavoratrici e lavoratori a tempo determinato e somministrato rimane una delle priorità, espressa in particolare dal sindacato, della contrattazione aziendale nel tempo.**

Un dato in evidenza è quello degli accordi che prevedono “strumenti di gestione e controllo”, che in termini di tendenziali appare in netta diminuzione passando dal 44% al 32% degli accordi, ma comunque ancora molto diffusi. A una valutazione però più attenta, se prendiamo in considerazione un arco temporale più ampio comprendendo i dati dei precedenti rapporti dal 2015, possiamo osservare che il trend complessivo è di sostanziale consolidamento, con una media sopra il 40%, a dimostrazione del grado di maturità delle relazioni industriali e di una maggiore capacità relazionale reciproca tra le parti che prevedono commissioni paritetiche, sistemi di verifica o meccanismi di monitoraggio dell'andamento dei parametri e dei risultati prefissati.

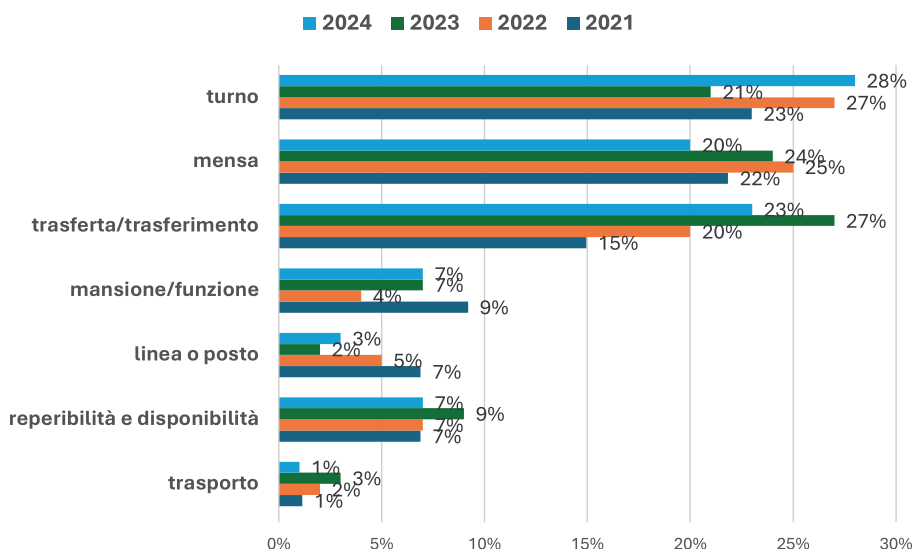
Per quanto riguarda la parte salariale relativa a indennità e maggiorazioni come sappiamo alcune sono già definite dai CCNL e la contrattazione aziendale interviene, in autonomia o delegata dal livello nazionale, per prevede integrazioni o specifici riconoscimenti alle lavoratrici e lavoratori, a seconda delle problematiche da affrontare.

Grafico 14 – Salario- Indennità e Maggiorazioni
(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)



Queste considerazioni sono rese evidenti dai dati che emergono dal grafico 15, nel quale si evidenziano le principali voci che compongono il vasto tema delle indennità e maggiorazioni, che, aldilà di quella relativa alla mensa, sono regolate in relazione a esigenze aziendali di natura organizzativa e produttiva e alle condizioni di disagio per le lavoratrici e lavoratori.

Grafico 15 – Salario-Indennità
(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)



È un insieme vasto e differenziato quello delle maggiorazioni e indennità sia per tipologia dei temi affrontati sia in ragione della natura e dimensione di azienda che dei contesti di mercato, che complessivamente **evidenziano la capacità e l'efficienza della contrattazione aziendale di rispondere alle esigenze delle imprese e soprattutto di lavoratrici e lavoratori, con particolare adattività** in ragione delle diverse situazioni.

L'analisi complessiva sul tema del salario descrive come la contrattazione aziendale su questo tema sia maturata negli ultimi anni. L'attenzione al tema retributivo è cresciuta notevolmente, raggiungendo il culmine nel 2023 dopo che le tornate contrattuali erano state in prevalenza sospese nel periodo della pandemia e il potere d'acquisto dei lavoratori era sotto forte pressione a causa della elevata, se pur temporanea, crescita dell'inflazione, per poi riposizionarsi leggermente una volta attenuate queste emergenze.

L'aspetto più interessante riguarda la netta preferenza per le forme retributive variabili rispetto a quelle fisse, che pur mantengono una loro rilevanza. Questa tendenza non va letta semplicemente come una strategia aziendale per legare le premialità alle performance o mantenere flessibilità nei costi, ma come la necessità e la capacità delle parti firmatarie di utilizzare questo strumento per affrontare le diverse sfide che sono imposte dalla produttività e dalla competitività, tarando obiettivi e parametri alla specifica realtà aziendale.

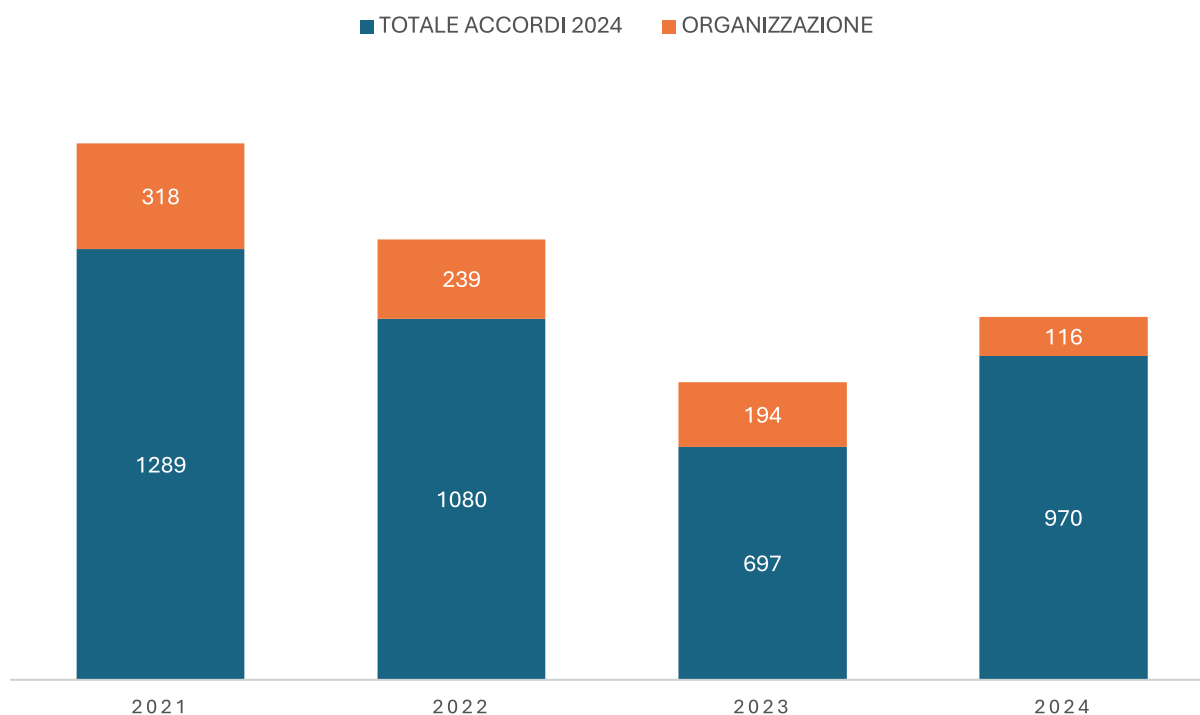
Le agevolazioni fiscali sui premi di risultato rendono questo strumento estremamente conveniente sia per le imprese che per i lavoratori. Il vantaggio fiscale trasforma il premio di risultato in un modo efficiente anche per aumentare il reddito netto senza appesantire i costi fissi aziendali e migliorando la produttività complessiva.

È quindi importante continuare a perseguire questa strada rafforzando e aggiornando la normativa di sostegno sia sul piano fiscale, sia rispetto agli obiettivi e parametri che devono includere i contenuti delle trasformazioni tecnologiche e ambientali in corso, ma anche le forme partecipative alla organizzazione del lavoro estremamente importanti nella fase storica che stiamo vivendo.

3. Organizzazione del lavoro

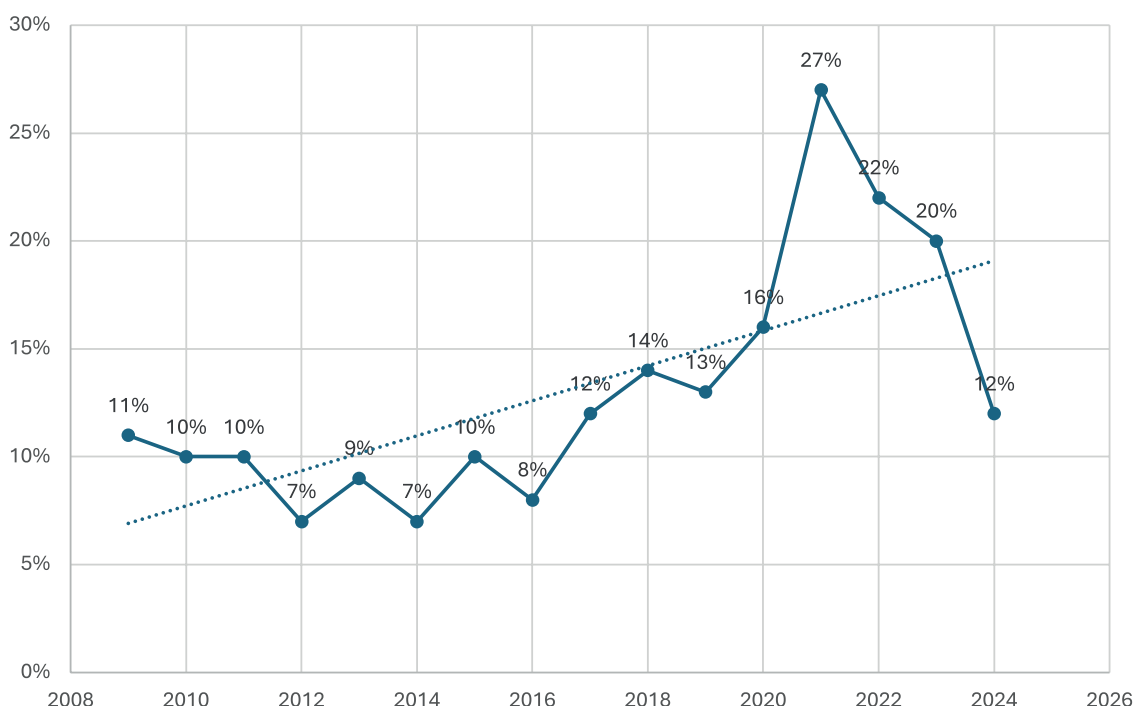
Il tema dell'organizzazione del lavoro rappresenta da sempre un ambito strategico di intervento sul piano sindacale. Si tratta di una materia che tocca il cuore delle dinamiche produttive e gestionali dell'impresa: la divisione dei compiti, la definizione di ruoli e responsabilità, i processi operativi, la gerarchia decisionale, i sistemi di controllo al fine di ottimizzare l'efficienza, la produttività e il raggiungimento degli obiettivi aziendali non solo attraverso una distribuzione razionale delle risorse umane e dei processi, ma oggi più che mai attraverso il coinvolgimento attivo di lavoratrici e lavoratori in una logica partecipativa.

Grafico 16 – Numero degli accordi in materia di organizzazione del lavoro rispetto al totale degli accordi sottoscritti



Negli anni, il grado di attenzione contrattuale a questa dimensione è mutato in funzione dei cicli economici, delle innovazioni tecnologiche e delle emergenze sociali, riflettendo il modo in cui le imprese e i lavoratori hanno dovuto riadattare le proprie logiche operative.

Grafico 17 – Frequenza di regolazione dei temi dell'organizzazione del lavoro, anni 2009-2024



Il grafico mostra l'andamento percentuale della frequenza con cui la materia "organizzazione del lavoro" è stata regolata negli accordi di secondo livello tra il 2009 e il 2024. Il dato fotografa una traiettoria tendenzialmente crescente, con una prima fase di stabilità e progressivo consolidamento tra il 2009 e il 2018, seguita da un'impennata significativa nel biennio 2020-2021, direttamente connessa all'impatto della pandemia da Covid-19.

In quel frangente, la necessità di riorganizzare tempi e luoghi del lavoro, introdurre modalità flessibili, disciplinare il lavoro a distanza per garantire allo stesso tempo sicurezza delle persone e operativa, ha spinto la contrattazione a un'intensificazione straordinaria dell'intervento regolativo: 27% nel 2021, con un leggero assestamento al 22% nel 2022 e al 20% nel 2023.

Nel 2024, la percentuale si riduce al 12%, riportandosi su un livello più vicino alla media storica. Questo dato segnala un progressivo ritorno a una condizione ordinaria dopo una fase straordinaria. Con l'assestamento di modelli ibridi, l'ingresso strutturale dello smart working e la stabilizzazione delle forme di flessibilità già sperimentate, la regolazione contrattuale tende a ritrovare una propria fisiologia. La presenza della materia negli accordi resta significativa, e soprattutto appare più selettiva, orientata a contesti in cui l'innovazione organizzativa continua a richiedere nuove soluzioni condivise.

Il dato di lungo periodo conferma comunque una tendenza strutturale alla crescita con una traiettoria ascendente sostenuta dalla crescente centralità della dimensione organizzativa nella regolamentazione contrattuale del lavoro.

3.1. Le tipologie di intervento negli accordi sull'organizzazione del lavoro

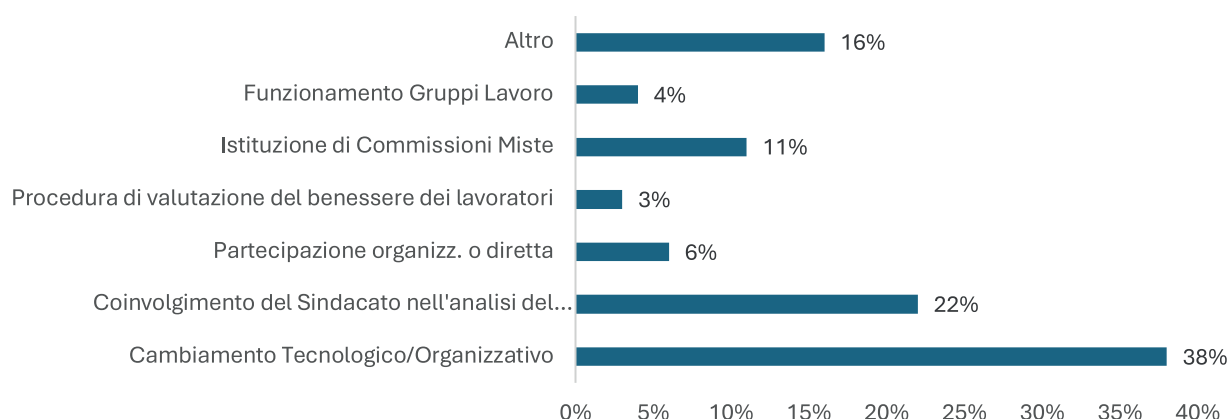
Sotto l'etichetta "organizzazione del lavoro" confluiscono una molteplicità di misure che le imprese adottano per riorganizzare assetti, rendere più fluidi i processi, ridurre le inefficienze e alzare gli standard produttivi e qualitativi. Si tratta di un campo di intervento ampio, in cui la contrattazione aziendale agisce su due direttrici principali: da un lato la trasformazione strutturale dell'organizzazione aziendale; dall'altro il riconoscimento attivo del ruolo delle persone nei processi di innovazione.

Le trasformazioni strutturali si esprimono, ad esempio, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie, in particolare digitali, il ripensamento dei processi produttivi, l'adozione di modelli di lavoro flessibili, il ricorso selettivo ad appalti o forme di esternalizzazione, la rimodulazione degli orari e una gestione più efficiente delle risorse interne. In parallelo, però, una parte della contrattazione insiste su un'altra dimensione, meno visibile ma altrettanto strategica: quella della qualità del coinvolgimento delle lavoratrici e dei lavoratori nei percorsi di cambiamento, bilanciata anche dalla contrattazione verso nuove esigenze di conciliazione e benessere individuale.

Alla base degli accordi che affrontano questi temi vi è l'idea che l'innovazione organizzativa non sia mai fine a sé stessa, ma strumento per generare valore: maggiore produttività, migliore qualità dei servizi e maggiore competitività. Il dialogo tra le parti consente di accompagnare i processi trasformativi, con l'obiettivo condiviso di migliorarne l'efficacia e l'impatto sui contesti lavorativi.

Non sempre, tuttavia, gli interventi si configurano come progetti organici e strutturati, in numerosi casi si presentano come un insieme di diverse azioni puntuali, relative a singoli aspetti operativi come la turnazione, la distribuzione dei compiti, gli obiettivi assegnati o l'articolazione dei reparti.

Grafico 18 – Tipologie di intervento negli accordi sull'organizzazione del lavoro



I dati al 2024 confermano il ruolo prioritario attribuito agli interventi di cambiamento tecnologico e organizzativo, presenti nel 38% degli accordi esaminati. Sebbene in calo rispetto al dato del 2021 del 74%, questo valore mostra comunque una tenuta significativa negli ultimi anni, segnalando una persistenza strutturale di questi temi nella contrattazione aziendale.

La riduzione intervenuta rispetto al dato iniziale si spiega anche con alcuni mutamenti di contesto.

Sul piano economico, nel 2021 molte imprese erano impegnate in percorsi di riorganizzazione legati all'emergenza pandemica: l'introduzione massiva di forme smart working emergenziale, la digitalizzazione forzata e le ristrutturazioni produttive avevano reso necessario un diffuso intervento contrattuale per governare tali cambiamenti. Questo ha determinato un picco di accordi dedicati alla gestione organizzativa, spinto da un'urgenza sistemica.

Tabella 4 – Tipologie di intervento negli accordi sull'organizzazione del lavoro

	2021	2022	2023	2024
Cambiamento tecnologico/organizzativo	74%	44%	44%	38%
Coinvolgimento del sindacato nell'analisi del cambiamento	5%	15%	19%	22%
Partecipazione organizzativa o diretta	3%	6%	10%	6%
Procedura di valutazione del benessere dei lavoratori	2%	2%	4%	3%
Istituzione di commissioni miste	4%	8%	10%	11%
Funzionamento gruppi di lavoro	1%	3%	4%	4%
Altro	11%	22%	9%	16%

A partire dal 2022, con la progressiva normalizzazione delle condizioni economiche e produttive, il ritmo delle trasformazioni ha subito un rallentamento. In molti casi, i cambiamenti introdotti nei primi anni post-pandemia si sono consolidati nella prassi aziendale e non hanno richiesto nuove regolazioni formali.

Inoltre, le incertezze macroeconomiche legate all'inflazione, all'aumento dei tassi d'interesse e alla fragilità di alcune filiere hanno indotto molte imprese a rinviare o a contenere nuovi investimenti in innovazione tecnologica e riorganizzazione interna, concentrandosi invece sulla tenuta occupazionale e sulla gestione della produttività.

Sul piano giuridico, va inoltre ricordato che il contesto normativo non ha conosciuto, nel triennio successivo al 2021, interventi significativi che incentivassero in modo diretto la contrattazione sul cambiamento organizzativo, a differenza di

quanto avvenuto invece per ambiti come lo smart working, la formazione 4.0 o i premi di risultato, che hanno goduto di specifiche misure di sostegno pubblico.

In parallelo, si osserva un'evoluzione significativa sul fronte del coinvolgimento sindacale nel cambiamento: dal 5% del 2021 si è saliti progressivamente fino a raggiungere il 22% nel 2024.

Questo incremento costante non rappresenta solo una crescita quantitativa, ma segnala un cambiamento qualitativo nella cultura negoziale, che riconosce sempre più esplicitamente il valore del contributo sindacale nelle fasi di analisi, interpretazione e indirizzo delle trasformazioni organizzative.

La partecipazione diretta dei lavoratori si attesta su livelli stabili e contenuti (6%), dopo aver raggiunto un picco massimo del 10% nel 2023.

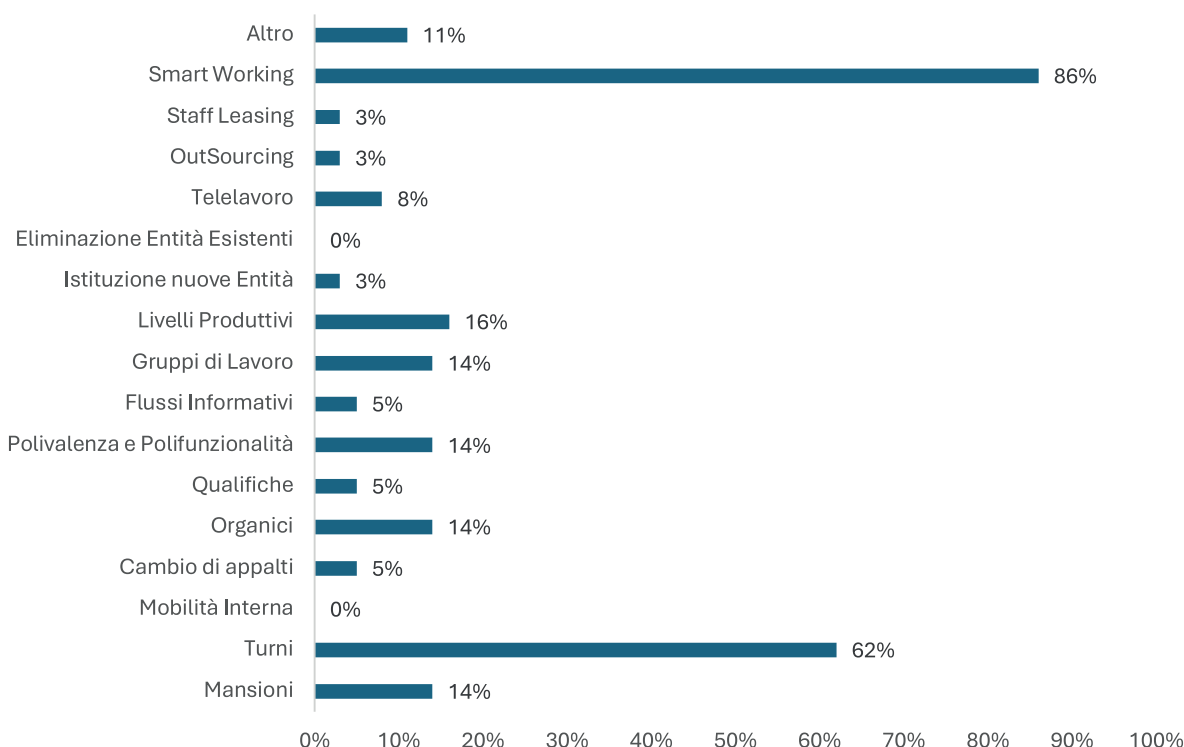
La recente approvazione della legge n. 76 del 15 maggio 2025, recante "Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese" rappresenta un'opportunità rilevante: l'introduzione di un quadro normativo esplicito a sostegno del coinvolgimento dei lavoratori nei processi aziendali potrà offrire nuove leve per rafforzare queste pratiche, favorendone la diffusione e il consolidamento.

Altri strumenti partecipativi – come le commissioni miste (11%) o i gruppi di lavoro (4%) – mostrano una tendenza di consolidamento, dopo anni di sperimentazione discontinua.

Complessivamente, lo scenario che emerge è quello di una contrattazione che continua a orientarsi verso l'innovazione, ma che parallelamente amplia il ventaglio degli strumenti partecipativi, con una crescente consapevolezza della necessità di governare i processi in modo integrato, attraverso il coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali e di lavoratrici e lavoratori.

3.2. I contenuti degli accordi sull'organizzazione del lavoro

Grafico 19 – Contenuti regolati dagli accordi sull'organizzazione del lavoro 2024



La dinamica degli accordi in materia di organizzazione del lavoro tra il 2021 e il 2024 evidenzia trasformazioni significative, riflesso di cicli economici, cambiamenti normativi e nuove esigenze produttive e sociali.

Colpisce in particolare l'andamento dello smart working, che passa dal 27% nel 2021 a ben l'86% nel 2024.

Questo salto è dovuto alla transizione dalla fase emergenziale in cui la consistente diffusione del lavoro agile era dettata dalla pandemia, peraltro con un regime semplificato che nel 2021 ancora ne permetteva l'uso senza accordo individuale, ad una fase in cui il lavoro agile diviene modalità regolamentata e strutturata nell'organizzazione aziendale, anche in seguito alla stipula del Protocollo del 7 dicembre 2021 tra tutte le parti sociali.

Il passaggio da forme di mero lavoro a distanza ad un processo di consolidamento culturale e organizzativo dello smart working/lavoro agile che ne determinano un ricorso più strutturale, si è potuto realizzare attraverso la contrattazione aziendale, che infatti vede, su questo tema, un aumento fortissimo degli accordi nel 2022 che continua nel 2023 e 2024. Si tratta, d'altra parte, di un processo che era già iniziato in forme sperimentali nella fase pre-Covid con alcuni accordi in aziende medio-grandi che avevano poi ispirato la legge del 2017 introduttiva del lavoro agile.

Tabella 5 – Contenuti degli accordi sull'organizzazione del lavoro

	2021	2022	2023	2024
Mansioni	2%	7%	8%	14%
Turni	74%	36%	36%	62%
Mobilità Interna	2%	12%	8%	0%
Cambio di appalti	3%	19%	25%	5%
Organici	3%	10%	9%	14%
Qualifiche	2%	10%	6%	5%
Polivalenza e Polifunzionalità	1%	7%	12%	14%
Flussi Informativi	2%	9%	8%	5%
Gruppi di Lavoro	2%	7%	12%	14%
Livelli Produttivi	1%	3%	2%	16%
Istituzione nuove Entità	0%	3%	4%	3%
Eliminazione Entità Esistenti	1%	2%	2%	0%
Telelavoro	3%	6%	6%	8%
Outsourcing	0%	0%	1%	3%
Staff Leasing	0%	2%	1%	3%
Smart Working	27%	76%	76%	86%
Altro	7%	16%	12%	11%

Questo consolidamento, rappresentato anche dai dati di alcuni specifici osservatori, conferma l'importante lavoro svolto dalla contrattazione collettiva in materia di lavoro agile sul piano della sua regolamentazione qualitativa e contraddice, almeno in questa fase nel nostro paese, gli annunci di alcuni grandi gruppi, per lo più americani, alla sua cancellazione.

Anche il tema del cambio di appalti presenta una traiettoria a campana: marginale nel 2021 (3%), esplode tra 2022 (19%) e 2023 (25%) per effetto della ripresa delle gare pubbliche, dell'attivazione del PNRR e della forte mobilitazione sindacale a tutela della continuità occupazionale. In questi anni si rafforza l'impegno negoziale volto a garantire l'applicazione delle clausole sociali (disposizioni contrattuali che impongono al nuovo aggiudicatario di un appalto l'assunzione del personale già impiegato, al fine di evitare licenziamenti e garantire stabilità lavorativa). Il dato del 2024 (5%) non segnala un disimpegno, bensì un mutamento di fase: molte clausole sono state già contrattate e incorporate negli accordi precedenti o nei CCNL, e la diminuzione delle nuove gare riduce il numero di situazioni da presidiare attivamente sul piano aziendale.

Speculare, ma opposta, è la parabola degli accordi relativi ai livelli produttivi, che restano su numeri bassissimi fino al 2023 (1-3%) e poi balzano al 16% nel 2024. Questo dato riflette il passaggio da una contrattazione difensiva a una fase di rilancio dell'efficienza e della competitività aziendale, in cui la produttività torna centrale grazie anche agli incentivi fiscali e agli obiettivi del PNRR.

Infine, si segnala il forte movimento sulla regolamentazione dei turni, che – nell'ambito della contrattazione sull'organizzazione del lavoro – domina nel 2021 (74%) durante l'emergenza pandemica, quando la riorganizzazione degli orari era necessaria per garantire distanziamento, sicurezza e continuità operativa. Nel biennio 2022-2023 (36%) si registra una contrazione fisiologica: molte soluzioni vengono stabilizzate per prassi aziendale o assorbite in altre voci contrattuali, mentre l'attenzione negoziale si sposta verso temi emergenti come smart working, premi di risultato e welfare. Nel 2024 (62%) la regolazione dei turni torna in primo piano, soprattutto in contesti caratterizzati da cicli continuativi o da esigenze operative particolari dettate da un ritorno a livelli produttivi pre-pandemici o ad esempio dalle stagionalità.

Gli accordi relativi ai turni riguardano la loro introduzione o modifica a seguito di una diversa organizzazione del lavoro, per avvio nuovi impianti, situazioni contingenti o strutturali di mercato.

Tra l'altro è un ambito contrattuale, questo, da un lato radicato storicamente nella contrattazione aziendale, confermato in termini di tendenza anche dal precedente Rapporto, dall'altro oggetto di confronto in contesti economici caratterizzati dall'incertezza e dalla imprevedibilità, e quindi di crescita espansiva o contrazione produttiva, che hanno caratterizzato il periodo oggetto dell'analisi.

Nel complesso, il quadro evidenzia un ruolo della contrattazione orientato prevalentemente a introdurre o consolidare strumenti di flessibilità organizzative e produttive attraverso non solo Smart Working, turni, ma anche polivalenza, gruppi di lavoro, gestione dei picchi e flessi produttivi, l'adeguamento degli organici.

Il fatto rilevante è che ciò avvenga, appunto, in maniera preponderante attraverso la contrattazione collettiva, non solo attraverso i contratti nazionali o di gruppo che ne regolamentano la cornice con apposite linee guida ma soprattutto attraverso la contrattazione aziendale, ponendo sempre più spesso come condizione vincolante il coinvolgimento attivo delle lavoratrici e dei lavoratori nei cambiamenti organizzativi, valenza richiamata dalle parti sottoscrittrici negli accordi.

L'organizzazione del lavoro nella contrattazione aziendale emerge quindi come strumento strategico e dinamico per adattare le regole lavorative alle specifiche esigenze produttive e organizzative, promuovendo al contempo forme innovative di partecipazione e sviluppo professionale di lavoratrici e lavoratori.

È nella partecipazione organizzativa, e quindi soprattutto nella gestione condivisa della organizzazione del lavoro, che si realizza, come previsto dalla legge 76/2025 promossa dalla CISL, il coinvolgimento e il protagonismo di lavoratrici e lavoratori attraverso la costituzione di gruppi di lavoro, commissioni paritetiche composte da rappresentanti dei lavoratori e dell'impresa, per proporre piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione aziendale.

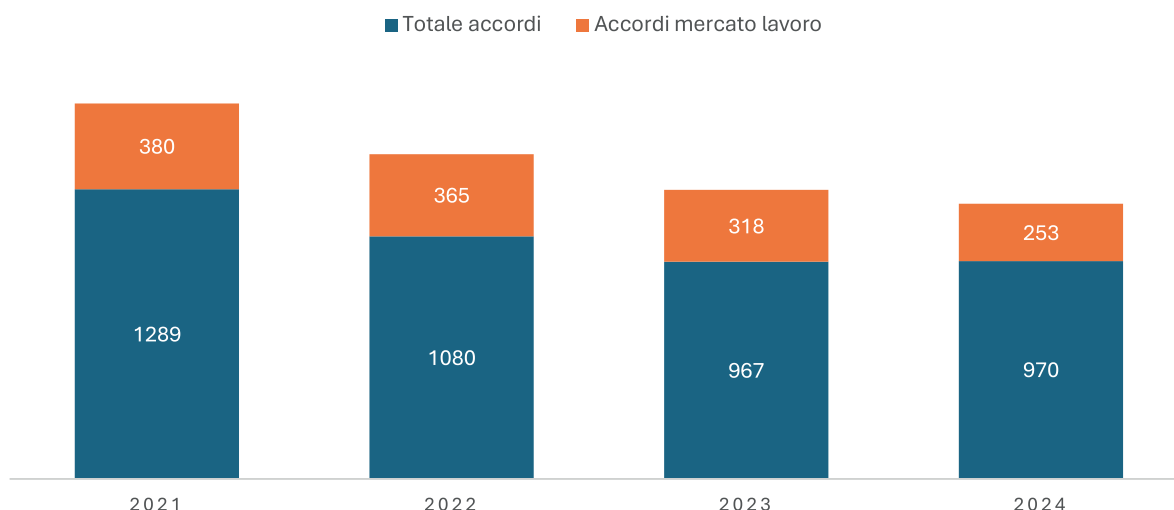
4. Orario

L'orario di lavoro è sicuramente un tema di attualità e soprattutto di prospettiva: il tempo ha sempre più un valore per le persone. Costruire nuove tutele e strumenti contrattuali ai diversi livelli al fine di una migliore qualità di vita e di lavoro è da tempo negli obiettivi del sindacato ed in particolare della CISL.

La rivoluzione tecnologica digitale dovrebbe consentire, come è avvenuto in passato per le precedenti, un miglioramento della produttività complessiva che dovrà essere redistribuita a beneficio dei lavoratori sotto diversi punti di vista, salariale, dell'occupazione, del welfare, della qualità di lavoro e in particolare dell'orario di lavoro sia in termini di riduzione che di rimodulazione e flessibilità che tenga conto delle esigenze delle imprese e delle necessità delle persone soprattutto ai fini della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Già abbiamo potuto verificare sul campo, in alcune modalità di lavoro ibride e nel lavoro agile, come il tempo di lavoro sia sempre più slegato dal normale orario di lavoro o da vincoli stringenti, seppur necessariamente regolati per consentire tempi di recupero e di riposo.

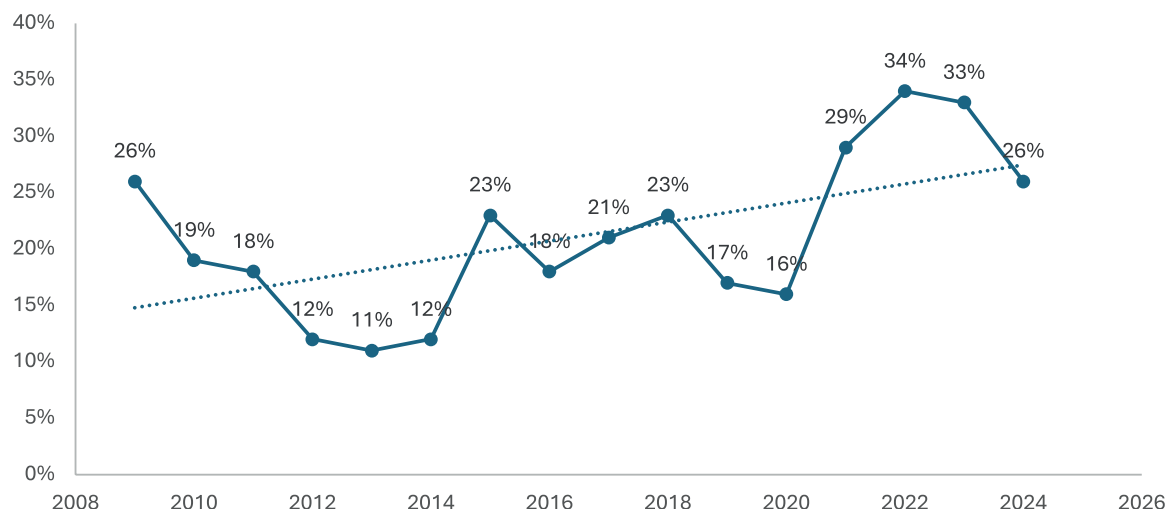
Grafico 20 – Incidenza degli accordi in materia di orario di lavoro rispetto al totale degli accordi sottoscritti



I grafici evidenziano l'andamento della contrattazione sui temi dell'orario di lavoro tra il 2008 e il 2024. Dopo un lungo periodo di flessione e stabilità su valori medio-bassi, compresi tra l'11% e il 26%, il tema torna centrale negli anni 2021-2023, con un picco del 34% nel 2022 e del 33% nel 2023.

Questa crescita riflette chiaramente gli effetti dell'uscita dalla pandemia: le imprese rivedono turnazioni, fasce orarie, flessibilità e tempi di lavoro per gestire la ripartenza produttiva e nuove forme organizzative. L'orario diventa dunque uno snodo contrattuale importante e intreccia sempre più esigenze aziendali con le esigenze di lavoratrici e lavoratori, con la maggiore attenzione ai tempi di vita evidenziatasi dopo la pandemia.

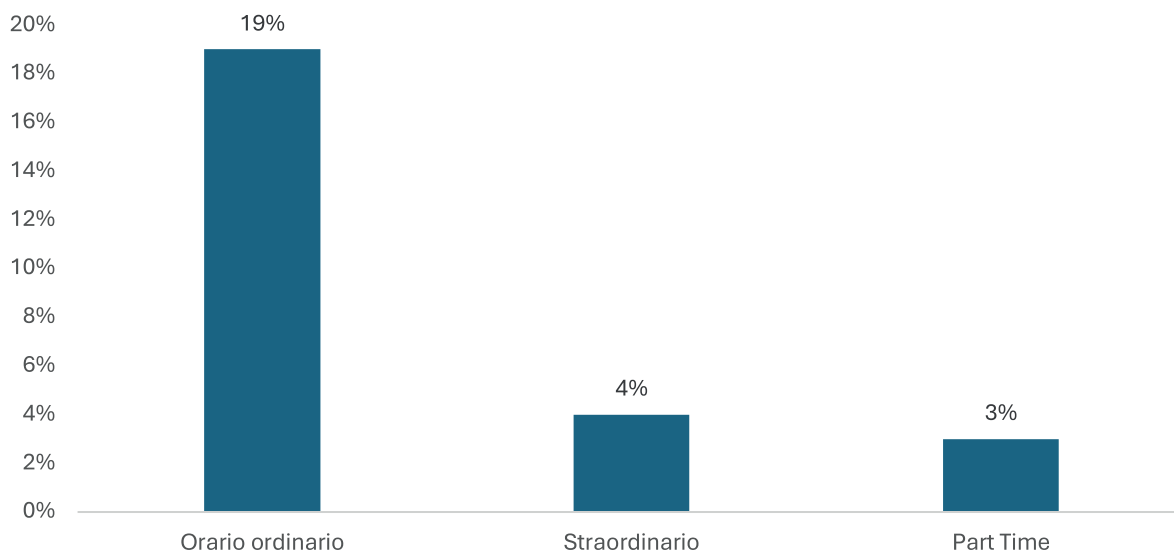
Grafico 21 – Frequenza di regolazione dell'orario di lavoro



A differenza della flessione del 2020, dovuta all'arresto delle attività durante l'emergenza sanitaria, la diminuzione del 2024 va letta come un riassetto dopo una fase straordinaria di intensa regolazione e di ritrovata normalità. In molti casi, l'orario di lavoro era già stato affrontato in modalità temporanee dettate dal periodo della pandemia ma anche in maniera strutturale negli anni precedenti.

La flessione, quindi, non indica una perdita di rilevanza del tema, ma la fine di una fase di negoziazione intensa, ormai metabolizzata in molte realtà aziendali e dovuta anche alle cadenze dei cicli negoziali molto spesso triennale.

Grafico 22 – Macroaree di intervento all'interno della contrattazione sull'orario di lavoro, anno 2024



Il grafico e la tabella illustrano i dati relativi alla contrattazione sull'orario di lavoro nel quadriennio 2021-2024, distinguendo tre ambiti: orario ordinario, straordinario e part time. La voce predominante resta quella relativa all'orario ordinario, che tuttavia mostra un'oscillazione significativa: dal 25% del 2021 si assiste a un crollo al 3% nel 2022, seguito da una ripresa nel 2023 (27%) e un nuovo assestamento al 19% nel 2024.

Tabella 6 – Materie di intervento e frequenza sull'orario di lavoro

	2021	2022	2023	2024
Orario ordinario	25%	3%	27%	19%
Straordinario	2%	5%	5%	4%
Part Time	2%	4%	4%	3%

La forte riduzione osservata nel 2022 trova probabilmente una spiegazione con la fine dello stato di emergenza quando, come osservato sopra, la contrattazione aziendale si è concentrata in modo prioritario sul consolidamento del lavoro agile. In quel contesto, molte delle questioni tradizionalmente trattate all'interno dell'orario ordinario (presenza, fasce, flessibilità) sono state affrontate e riformulate all'interno degli accordi sullo smart working, generando una traslazione tecnica e organizzativa dei contenuti più che una loro scomparsa.

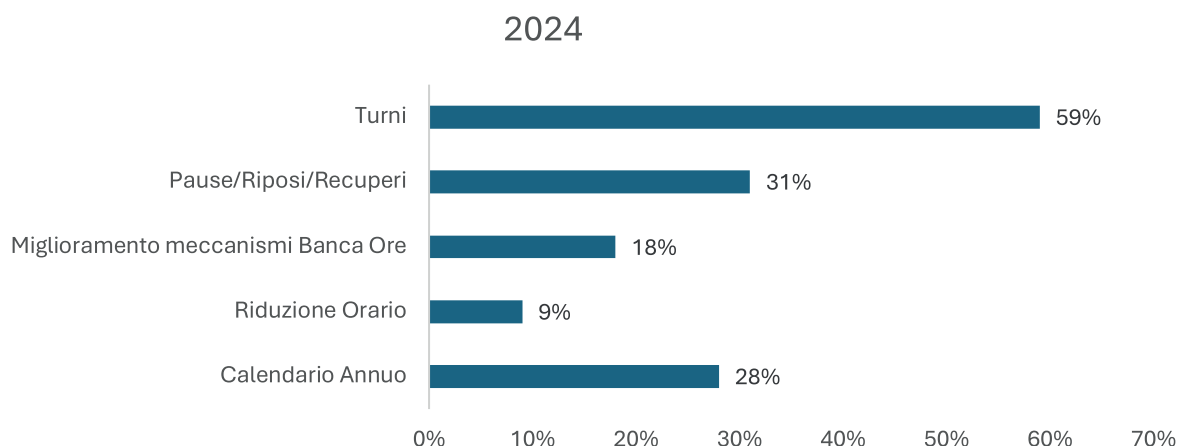
Le voci straordinario e part time, invece, si mantengono su valori contenuti e piuttosto stabili nel tempo, indicando che questi ambiti vengono regolati soprattutto in presenza di fabbisogni specifici, oltre che come oggetto sistematico della contrattazione.

Nel complesso, i dati del 2024 confermano che la materia del tempo di lavoro resta centrale, ma viene progressivamente ridefinita nei suoi contenuti e strumenti negoziali, riflettendo l'evoluzione dei modelli organizzativi. Va infatti considerato che l'ingresso strutturale del lavoro agile in molte aziende "assorbe" in parte le esigenze di flessibilità oraria e può anche ridurre le richieste di part-time da parte di lavoratori e, soprattutto, lavoratrici, così come la richiesta di straordinario da parte delle aziende.

La contrattazione sull'orario ordinario si articola in due componenti: la regolazione della distribuzione dell'orario di lavoro e la definizione delle modalità di flessibilità.

4.1. Distribuzione dell'orario di lavoro

Grafico 23 – Ricorrenza dei contenuti regolati all'interno della voce "distribuzione orario di lavoro"



Il grafico e la tabella mostrano la ricorrenza delle singole voci relative alla contrattazione sull'orario di lavoro nell'anno 2024 e un confronto sull'intero quadriennio 2021-2024. Le voci prese in esame – turni, pause/riposi/recuperi, banca ore, riduzione dell'orario, calendario annuo – consentono di cogliere le traiettorie di ridefinizione del tempo di lavoro e la diversa rilevanza attribuita nel tempo alle varie leve contrattuali.

Tabella 7 – I contenuti della distribuzione dell'orario di lavoro

Distribuzione orario di lavoro	2021	2022	2023	2024
Calendario Annuo	13%	39%	46%	28%
Riduzione Orario	63%	20%	14%	9%
Miglioramento meccanismi Banca Ore	3%	13%	20%	18%
Pause/Riposi/Recuperi	10%	19%	28%	31%
Turni	26%	40%	50%	59%

Nel 2024 il tema dei turni nell'ambito della contrattazione in materia di distribuzione dell'orario di lavoro si afferma con forza, raggiungendo il 59% di ricorrenza, in netta e costante crescita rispetto al 26% del 2021. Questa tendenza risponde a una logica economica e organizzativa: nel passaggio dalla fase post-pandemica alla piena ripresa produttiva e successivamente a una bassa crescita, le imprese hanno progressivamente aumentato la necessità di presidiare la continuità operativa, articolare cicli produttivi più flessibili e gestire nuove modalità di lavoro, spesso su base

plurisettimanale, ma anche un ritorno alla normalità. I turni sono qui intesi, infatti, in particolare in relazione ad accordi che regolano le schematizzazioni annue dell'orario di lavoro anche pluriperiodale, ambito contrattuale radicato storicamente nella contrattazione aziendale in relazione, ad esempio, alla programmazione annuale di riduzioni di orario da CCNL e alle ex festività.

Questo dato suggerisce una crescente attenzione della contrattazione verso l'organizzazione dei tempi collettivi di lavoro, in risposta alle necessità produttive nei diversi contesti economici che hanno caratterizzato il quadriennio oggetto dell'analisi.

All'opposto, si osserva il calo costante della voce "riduzione dell'orario" che dal 63% del 2021 crolla progressivamente fino al 9% del 2024. Questo andamento è legato alla fine della fase emergenziale: nel 2021 la riduzione degli orari, spesso concordata con ammortizzatori sociali, era una strategia indispensabile per difendere l'occupazione in condizioni straordinarie. Nei tre anni successivi, con la ripresa delle attività, la priorità è passata dal contenimento della presenza all'ottimizzazione della stessa, rendendo meno frequente il ricorso alla riduzione come leva contrattuale. Si tratta di un altro indicatore significativo della normalizzazione del mercato del lavoro e della ritrovata centralità della piena operatività.

La voce relativa agli accordi che hanno trattato il calendario annuo, che nel 2023 aveva raggiunto il massimo storico con il 46% di incidenza, si ridimensiona nel 2024 al 28%. L'elevato trend di crescita tra il 2021 e il 2023 segna esattamente il ritorno a una programmazione degli orari e in particolare delle turnazioni in una fase in cui è più facile fare previsioni annue, mentre il leggero calo nel 2024 segnala che in molte realtà la calendarizzazione è tornata a situazioni di normalità.

La voce "pause, riposi e recuperi" mostra invece una crescita costante e progressiva: dal 10% del 2021 si arriva al 31% nel 2024. Questo andamento riflette una maggiore sensibilità contrattuale verso il benessere lavorativo e i tempi di recupero, in linea con un'evoluzione culturale e sindacale che valorizza la qualità del tempo di lavoro accanto alla sua quantità. La regolazione di queste pause è spesso cruciale in contesti di intensificazione produttiva e aumento dei carichi, ed è coerente con una contrattazione attenta ai fattori di fatica, di usura professionale, di equilibrio psico-fisico e con l'affermazione dello smart working.

Infine, il miglioramento dei meccanismi di banca ore, che tocca il 18% nel 2024 dopo aver raggiunto il 20% nel 2023, risponde a esigenze di adattamento progressivo delle aziende e dei lavoratori a flussi di lavoro discontinui o variabili. Si tratta di uno strumento che consente una gestione dinamica dell'orario e che si colloca a metà strada tra la logica di flessibilità produttiva e quella della tutela del tempo individuale. La sua crescita tra il 2022 e il 2023, e la tenuta nel 2024, confermano che la contrattazione tende sempre più a sviluppare soluzioni negoziali capaci di assorbire variabilità e oscillazioni, senza sacrificare diritti e compensazioni in riduzioni di orario di lavoro e flessibilità da lato della conciliazione.

Nel loro insieme, questi dati mostrano una contrattazione aziendale che si muove verso un modello più strutturato e articolato, meno centrato sulla difesa del lavoro (come nel 2021) e più orientato alla gestione condivisa della sua articolazione

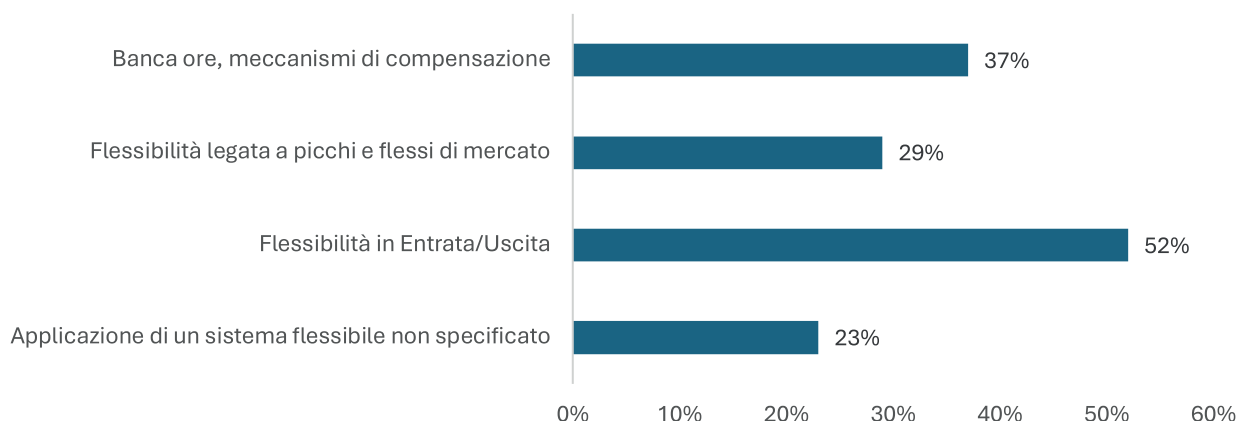
e distribuzione, con una attenzione crescente alla sostenibilità organizzativa e alla qualità della vita lavorativa.

In evidenza alcuni accordi di regolazione del lavoro agile in forma strutturata che introducono flessibilità e riduzioni di orario come forma compensativa negli ambiti lavorativi aziendali in cui non è possibile sul piano tecnico e operativo la sua introduzione.

4.2. Le flessibilità dell'orario di lavoro

Il grafico e la tabella che seguono rappresentano il dettaglio della voce “flessibilità” all’interno della contrattazione sull’orario ordinario. Le quattro voci considerate restituiscono una mappa articolata degli strumenti con cui le imprese e le rappresentanze sindacali hanno cercato di adattare i tempi di lavoro alle esigenze produttive e organizzative nel periodo 2021-2024.

Grafico 24 – Ricorrenza dei contenuti regolati all’interno della voce “flessibilità”



Nel quadriennio la componente più frequente regolata dagli accordi aziendali è la flessibilità in di orario entrata e uscita, che nel 2024 è presente nel 52% degli accordi, in netta crescita rispetto al 41% del 2021. Si tratta di una forma di regolazione che consente al lavoratore una maggiore autonomia nella gestione dell’inizio e della fine della giornata lavorativa, mantenendo l’orario normale su base giornaliera ma a volte anche settimanale o mensile.

La sua diffusione riflette una tendenza in corso da tempo e una crescente attenzione alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e alla maggiore responsabilizzazione e autonomia, anche in contesti non gestiti attraverso lo smart working.

Tabella 8 – Il dettaglio delle misure sulla flessibilità

	2021	2022	2023	2024
Applicazione di un sistema flessibile non specificato	9%	13%	22%	23%
Flessibilità in Entrata/Uscita	41%	52%	41%	52%
Flessibilità legata a picchi e flessi di mercato	30%	40%	43%	29%
Banca ore, meccanismi di compensazione	22%	39%	47%	37%

In calo la voce relativa alla flessibilità legata a picchi e flessi di mercato, che passa dal 43% del 2023 al 29% del 2024, dopo aver raggiunto valori molto alti nei due anni precedenti. Questa diminuzione segnala un mutamento congiunturale del contesto economico. Dopo una fase caratterizzata da rimbalzi e accelerazioni legate alla ripresa post-pandemica, il 2024 si presenta come un anno di raffreddamento della domanda interna e internazionale, con una crescita del PIL modesta e un rallentamento complessivo dei flussi produttivi.

Anche la banca ore e gli altri meccanismi di compensazione confermano un ruolo significativo all'interno della contrattazione, con il 37% di incidenza nel 2024. Sebbene in lieve flessione rispetto al picco del 2023 (47%), questi strumenti sono molto diffusi in quanto permettono una gestione bilanciata dei tempi di lavoro, modulando le ore lavorate in relazione alle esigenze aziendali e alle disponibilità individuali. La loro tenuta riflette l'utilizzo crescente di soluzioni flessibili ma formalizzate, capaci di garantire al tempo stesso efficienza e tutele.

In conclusione, la riduzione numerica degli accordi sull'orario di lavoro del 2024 non deve essere letta come un indebolimento della contrattazione, ma come segno della sua capacità di adattamento ai diversi contesti. Infatti, da un lato si evidenzia una tendenziale crescita della trattazione del tema dell'orario di lavoro se visto in un arco temporale ampio, dal 2009 al 2024, dall'altro che durante la pandemia e la successiva fase di forte ripresa il tema è stato maggiormente trattato a fronte delle necessità straordinarie venutesi a determinare.

Da porre in evidenza che nella gestione dell'orario di lavoro si sono sviluppate modalità partecipative. Il fatto che si stia passando da accordi estemporanei, nati per gestire l'emergenza, a soluzioni stabili, collettive e formalizzate, ci dice che si stanno costruendo relazioni industriali più mature. Non si tratta solo di trovare importanti soluzioni dettate dall'emergenza, ma di costruire insieme, sindacato e aziende, un quadro di regole che dia certezze e soluzioni adattive.

Il sindacato sta dimostrando con gli accordi aziendali di saper governare i processi di trasformazione, rispondendo sia alle esigenze di flessibilità delle imprese che alla domanda di maggiore equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro di lavoratrici e lavoratori.

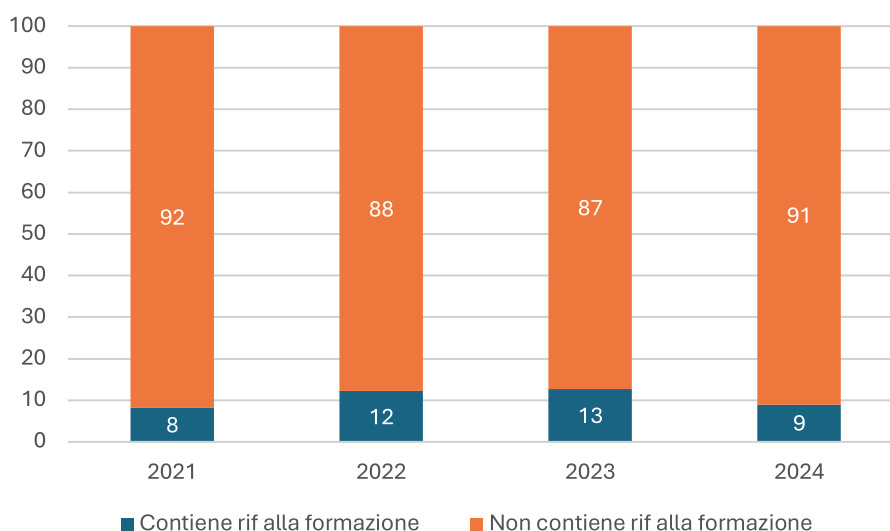
5. Formazione

Nel contesto delle profonde trasformazioni in atto, la formazione ha assunto un ruolo sempre più strategico, configurandosi sia come strumento di tutela per i lavoratori sia come leva di competitività per le imprese. La partecipazione ad attività formative costituisce infatti un elemento imprescindibile per accrescere l'occupabilità e le competenze professionali dei lavoratori, mentre per le aziende rappresenta un investimento fondamentale per disporre di risorse umane qualificate e altamente specializzate, capaci di contribuire in modo determinante alla produttività e alla competitività aziendale.

Nello scenario di cambiamenti strutturali in corso in ambito tecnologico, ambientale e demografico, la contrattazione collettiva può svolgere un ruolo determinante nella promozione e nell'implementazione delle attività formative necessarie per adeguare le competenze professionali di lavoratrici e lavoratori alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

L'analisi del campione di accordi presenti nella banca dati OCSEL evidenzia che l'8% degli accordi sottoscritti nel 2021 contiene una o più clausole sulla formazione dei lavoratori, percentuale che sale al 12% nel 2022. Il dato registra un'ulteriore crescita nel 2023 (13%) per poi attestarsi al 9% nel 2024, mantenendosi comunque superiore ai livelli del 2021. Tale andamento, se confrontato con le serie storiche OCSEL dal 2009, dimostra una sostanziale continuità nel tempo, tenuto conto anche della fase di contrazione durante il periodo pandemico.

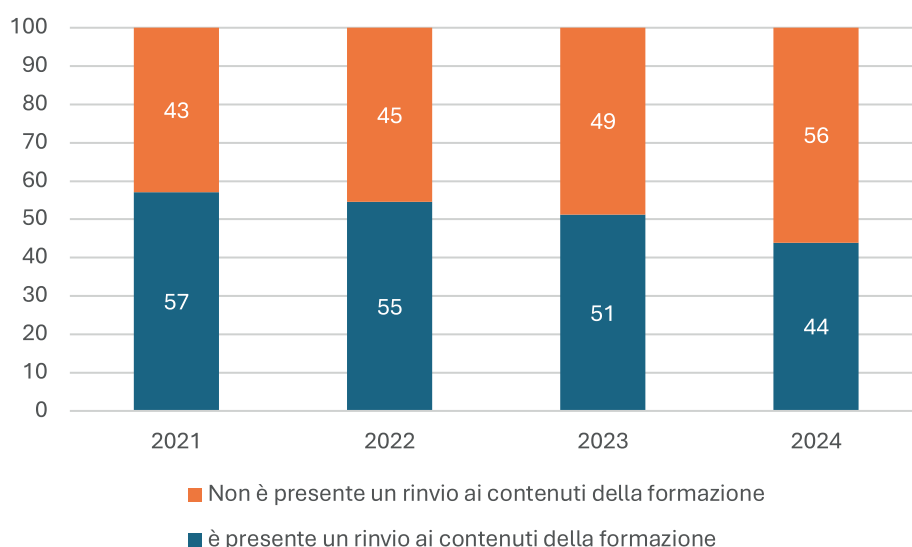
**Grafico 25 – Accordi 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un riferimento alla formazione**



A partire dall'analisi degli accordi presenti in piattaforma è possibile mappare anche i principali contenuti della formazione. Ciò che si osserva è anzitutto che non tutti gli accordi che contengono almeno un riferimento alla formazione esplicitano

i contenuti delle attività formative. Infatti, come si può rilevare dal grafico 26, tale specificazione è contenuta circa nella metà degli accordi che hanno al loro interno una o più clausole che hanno come oggetto la formazione: nel 57% degli accordi del 2021, nel 55% degli accordi del 2022, nel 51% del 2023 e nel 44% di quelli sottoscritti nel 2024.

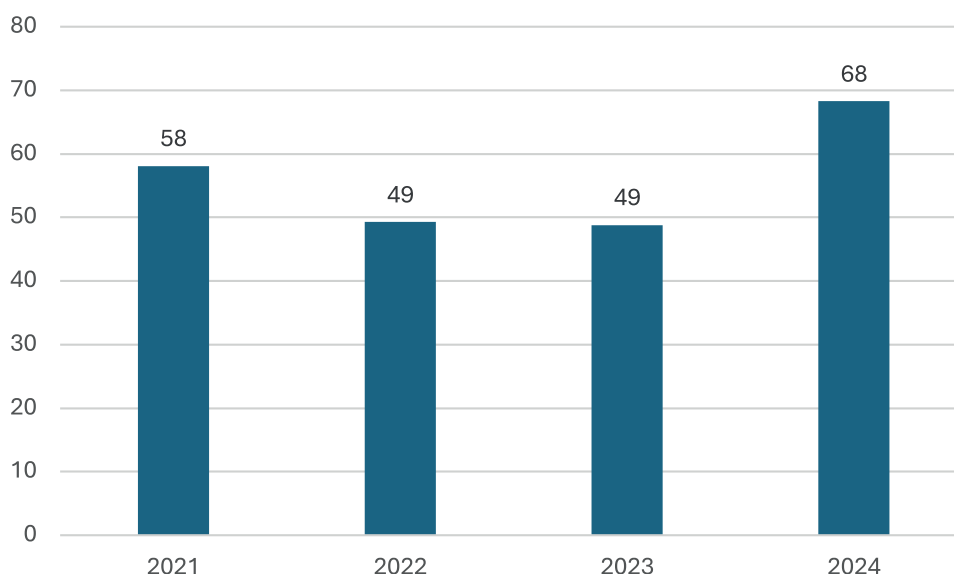
Grafico 26 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che dettagliano i contenuti della formazione (valori % sul totale degli accordi nei quali è presente almeno un rinvio alla formazione)



Sul tema della formazione la banca dati Ocsel permette di svolgere un approfondimento rispetto ad alcuni ulteriori dettagli sulle clausole contenute negli accordi aziendali che hanno ad oggetto la formazione. Nel dettaglio è possibile ottenere informazioni aggiuntive in merito alla collocazione temporale della formazione, le fonti di finanziamento, i contenuti e i destinatari.

Tra gli accordi che contengono almeno un riferimento alla formazione nel 2024 il 58% degli accordi sottoscritti nel 2021 riporta la collocazione temporale della formazione, il 49% degli accordi sottoscritti nel 2022, il 49% di quelli riferiti al 2023 e il 68%.

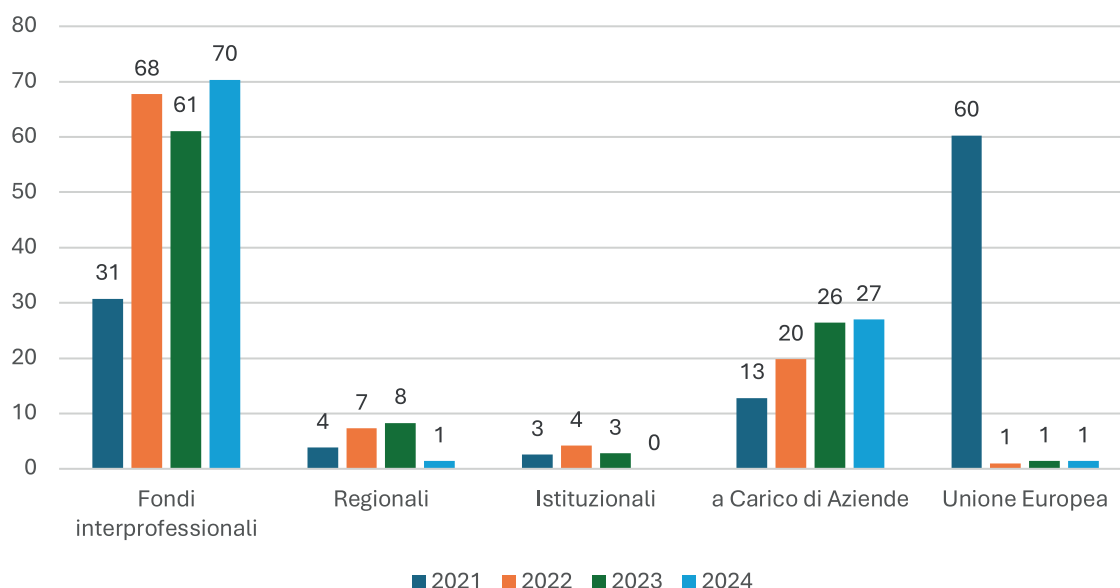
**Grafico 27 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono un rimando alla collocazione oraria della formazione (valori %)**



Tali accordi prevedono tre diverse modalità di svolgimento della formazione: fuori dall'orario di lavoro, all'interno dell'orario e un terzo modo che prevede attività formative sia dentro sia fuori dall'orario di lavoro. Osservando tali modalità **nelle quattro annualità si evince che l'organizzazione temporale più ricorrente è lo svolgimento della formazione durante l'orario di lavoro.**

Tra gli accordi che contengono almeno un riferimento alla formazione il 74% di quelli sottoscritti nel 2022 esplicita la fonte di finanziamento, il 73% di quelli riferiti al 2022, il 59% degli accordi del 2023 e il 91% di quelli del 2024. Tra questi, emerge per il 2022, 2023 e 2024, **un maggiore utilizzo della formazione finanziata dai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua.** Il ricorso a questa fonte di finanziamento è contenuto nel 68% degli accordi del 2022, nel 61% di quelli riferiti al 2023 e nel 70% della contrattazione di secondo livello del 2024. L'unica eccezione è data dall'anno 2021 per il quale la fonte di finanziamento più citata è l'Unione Europea (60%), comprensibile se si pensa agli strumenti introdotti nella fase Covid come il Fondo Nuove Competenze.

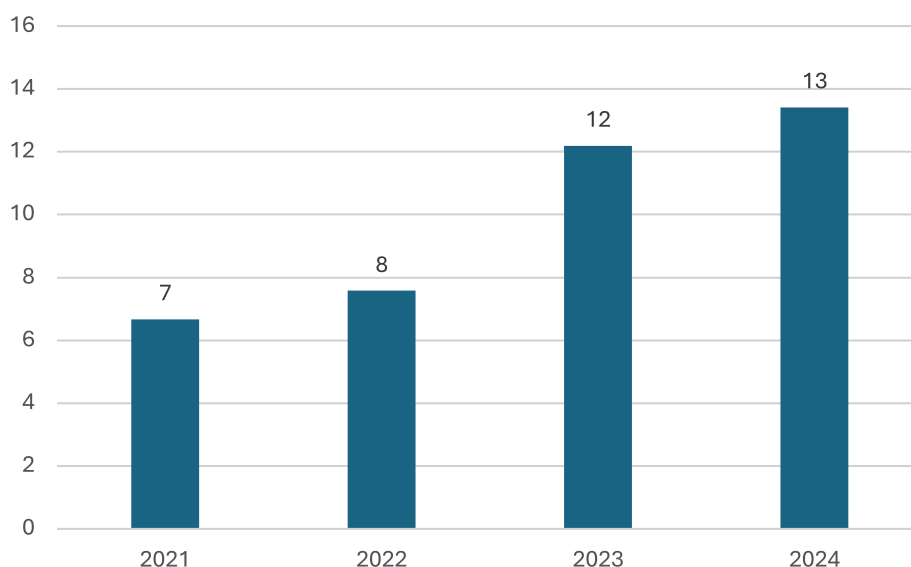
Grafico 28 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 distribuiti secondo la fonte di finanziamento (valori % sul totale degli accordi nei quali è presente un riferimento alla fonte di finanziamento della formazione)



Nel 2024, rispetto alle due annualità precedenti decrescono le percentuali riferite alle fonti regionali (-3 p.p. rispetto al 2021, -6 p.p. rispetto al 2022, -7 p.p. sul 2023) e istituzionali (-3 p.p. rispetto al 2021, -4 p.p. rispetto al 2022 e -3 del 2023). Cresce invece il ricorso ai fondi interprofessionali (+39 p.p. rispetto al 2021, +2 p.p. del 2022 e +9 del 2023) e l'autofinanziamento della formazione da parte delle aziende (+ 14 p.p. rispetto al 2021, +7 p.p. rispetto al 2022 e +1 p.p. rispetto al 2023).

Per quanto riguarda il "diritto allo studio", trattandosi nella maggior parte dei casi di una materia contenuta nei CCNL, si osserva come la percentuale di accordi che fanno almeno un rimando al diritto allo studio si mantiene ancora residuale seppure in crescita. Nei quattro anni considerati si nota però una crescita costante: si passa dal 7% del 2021 al 13% del 2024.

Grafico 29 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento alla formazione che contengono un rimando al diritto allo studio (valori %)

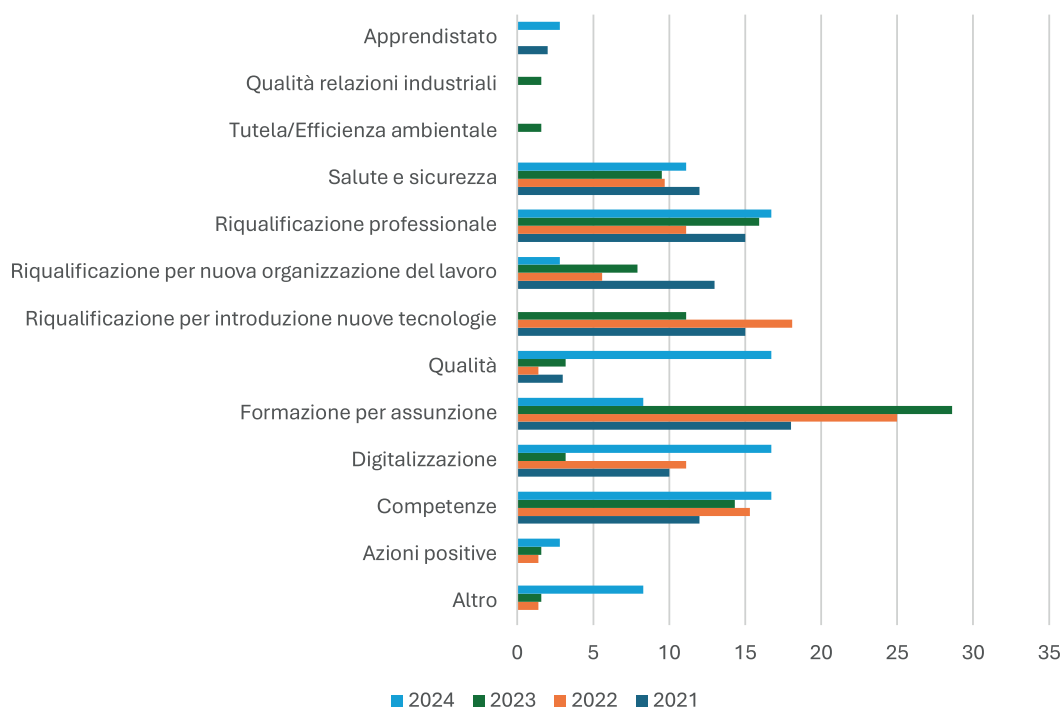


Ciò che emerge dai dati è che **nei quattro anni considerati**, seppur con percentuali differenti, **i principali contenuti della formazione sono inerenti a formazione per assunzione, riqualificazione professionale e competenze, per la introduzione nuove tecnologie.**

Se si guarda nel dettaglio alla distribuzione percentuale degli accordi riferiti all'anno 2024 si evince che le tematiche maggiormente ricorrenti sono la riqualificazione professionale (17%), la qualità (17%), la digitalizzazione (17%), le competenze (17%), la salute e sicurezza (11%),

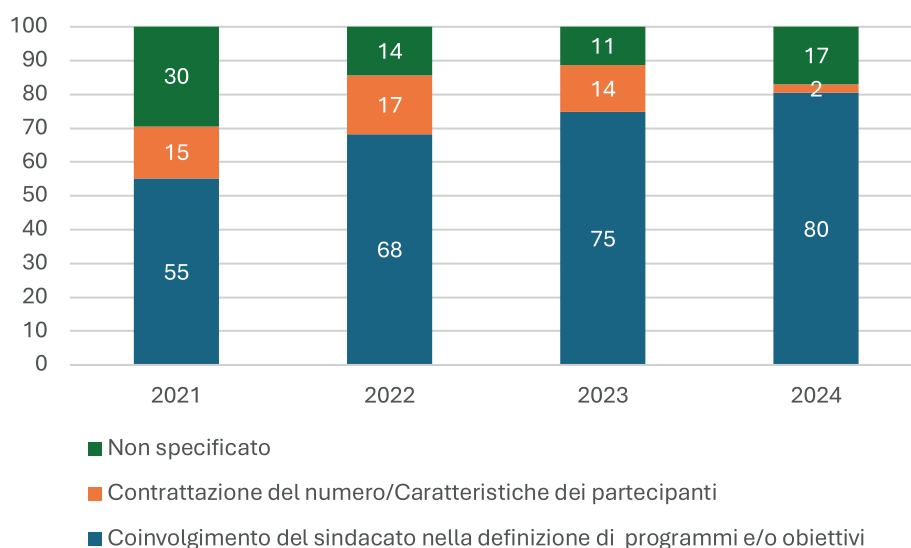
I contenuti formativi mappati permettono di rilevare come le azioni formative siano, nella maggior parte dei casi, correlate a trasformazioni organizzative e produttive. Infine, è interessante notare come, per il 2022 e il 2023, le percentuali più alte (rispettivamente il 25% e il 29%) interessino la formazione per assunzione.

Grafico 30. Distribuzione percentuale degli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 per contenuto della formazione (valori % sul totale degli accordi nei quali è presente un riferimento al contenuto della formazione)



Infine, quando si parla di formazione non si può trascurare il dato relativo ai destinatari della formazione e il ruolo del sindacato nei processi formativi.

Grafico 31 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono un richiamo al coinvolgimento del sindacato nei processi formativi (valori %)

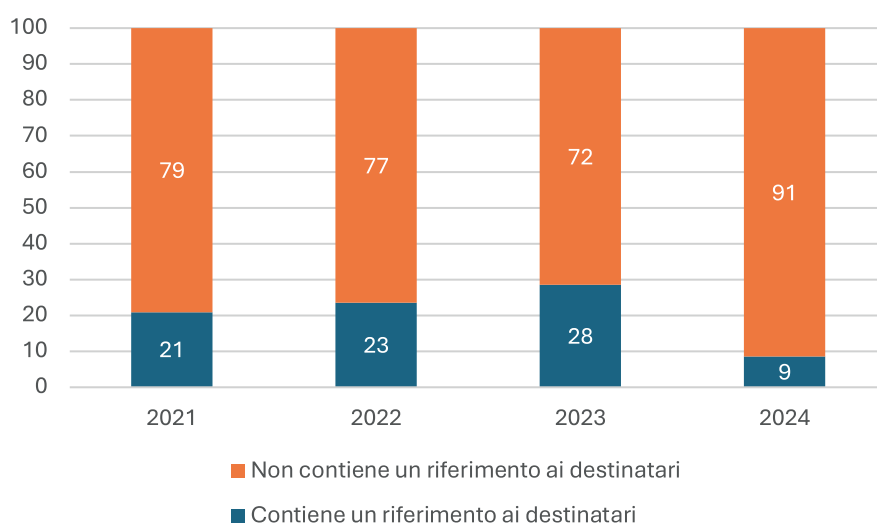


Secondo la mappatura effettuata il ruolo del sindacato non è specificato in tutti gli accordi presenti nella banca dati in quanto ci sono attività formative che non prevedono un coinvolgimento diretto e obbligatorio del sindacato. Il sindacato è prettamente coinvolto quando la formazione è finanziata dai fondi paritetici inter-professionali per la formazione continua. Nel dettaglio è prevista la condivisione con le parti sociali dei piani formativi da presentare.

Dall'analisi degli accordi presenti in banca dati emerge che il sindacato è coinvolto nella definizione dei programmi e/o degli obiettivi formativi e nei processi di contrattazione del numero e delle caratteristiche dei partecipanti. Per le tre annualità considerate la prima modalità di coinvolgimento prevale sulla seconda.

Nel 2021, tra gli accordi che contengono almeno un riferimento al tema della formazione, solo il 21% di essi esplicita i destinatari della formazione. La percentuale cresce leggermente nel 2022 (23%), 2023 (28%) ma decresce notevolmente nel 2024 (9%).

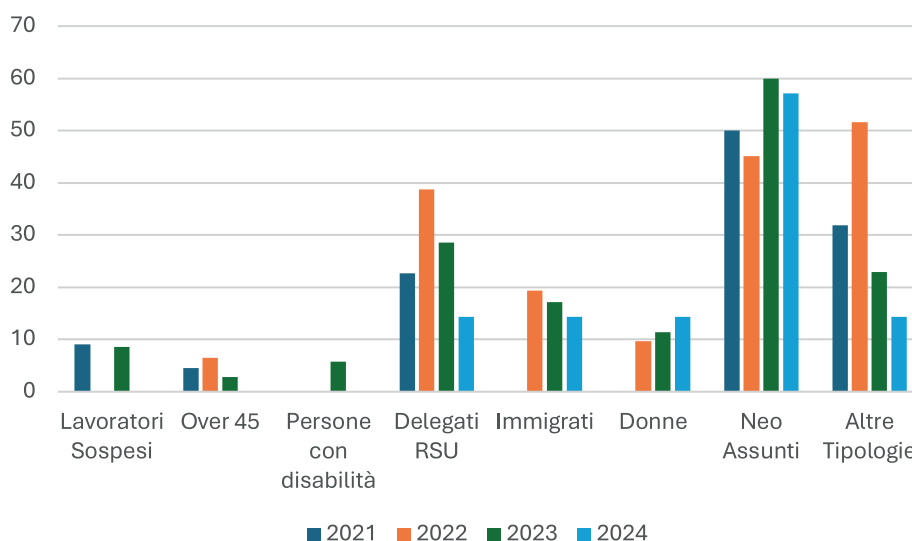
Grafico 32 – Distribuzione percentuale degli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 suddivisi per destinatari della formazione (valori %)



I dati relativi alla distribuzione percentuale dei destinatari della formazione all'interno degli accordi che, nelle quattro annualità considerate, prevedono esplicitamente le categorie di persone che parteciperanno alla formazione, permette di fare alcune osservazioni.

In tutti gli anni i neoassunti rappresentano il gruppo di destinatari maggioritario. Se si guarda al 2024, in ordine decrescente, i destinatari che registrano le percentuali più alte sono: i neoassunti (57%), le donne (14%), gli immigrati (14%), i delegati RSU (14%) e altre tipologie. Nessun accordo sottoscritto nel 2024 fa riferimento a persone con disabilità, lavoratori sospesi o lavoratori over 45, ambiti che devono essere sicuramente recuperati dalla contrattazione aziendale.

Grafico 33 – Distribuzione percentuale degli accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 suddivisi per destinatari della formazione (valori % sul totale degli accordi nei quali è presente un riferimento ai destinatari della formazione)



In generale si osserva che, rispetto al contesto di forti trasformazioni tecnologiche e ambientali e di cambiamenti demografici che necessiterebbero di fortissimi investimenti in competenze, le percentuali di accordi relativi alla formazione si mantengono su livelli troppo bassi, dato che dovrebbe farci riflettere su come dare a questo tema la centralità che meriterebbe nell'agenda contrattuale.

È positivo vedere che quando la formazione è contrattata, avviene prevalentemente in orario di lavoro, un principio che la CISL ha sempre sostenuto in quanto non può essere né un costo a carico del lavoratore, né del suo tempo libero, senza però escludere tale possibilità.

Accanto a questo emerge il dato che i fondi interprofessionali siano la fonte principale di finanziamento (oltre il 70% nel 2024) a dimostrazione dell'importanza strategica di questi strumenti bilaterali che in particolare la CISL ha contribuito a promuovere, costruire e rafforzare negli anni.

Guardando ai contenuti formativi negli accordi del 2024 è importante rilevare il dato in crescita della formazione per la riqualificazione professionale, per la digitalizzazione e per le nuove competenze, temi che sono centrali per le lavoratrici e i lavoratori e il segno che la contrattazione sta accompagnando le trasformazioni in corso.

Sul coinvolgimento sindacale nei processi formativi, è significativo che le rappresentanze sindacali riescano a essere soggetti attivi nella definizione dei programmi e degli obiettivi formativi, ambito che deve essere comunque rafforzato, e non solo nella definizione del numero dei partecipanti e delle loro caratteristiche. Questo dimostra un ruolo strategico, non marginale, nella governance della formazione aziendale e un presidio importante per garantire che essa risponda davvero ai bisogni dei lavoratori e non solo alle esigenze immediate dell'impresa.

Il fatto che i neoassunti siano il target principale (57,1% nel 2024) è comprensibile, ma dobbiamo rafforzare la nostra azione per allargare la platea, soprattutto agli over 45, anche alla luce dei cambiamenti demografici in corso, che nel 2024 sono completamente scomparsi dai radar.

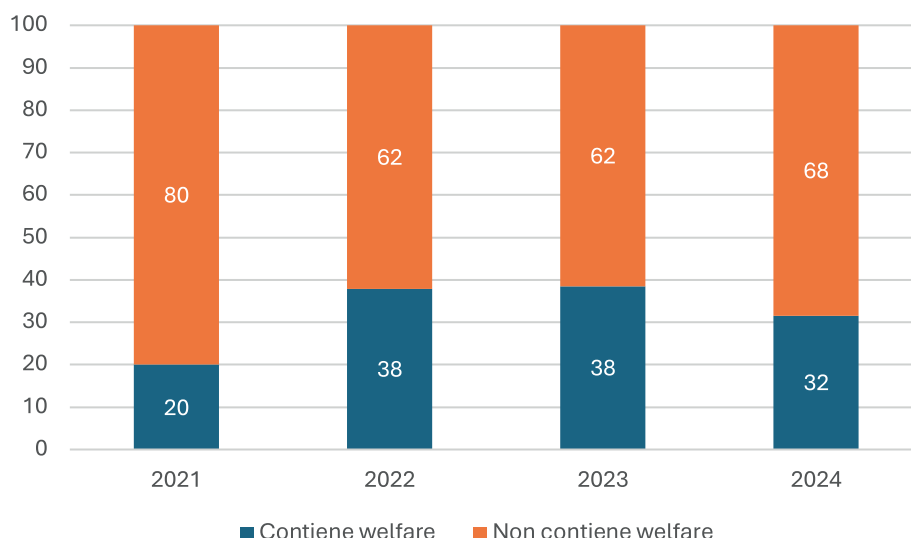
È importante sottolineare invece che donne e immigrati mantengano una presenza significativa tra i destinatari della formazione contrattata, segno che l'attenzione all'inclusività nella contrattazione collettiva in particolare aziendale non è solo retorica ma sostanza.

I dati evidenziano la necessità di intensificare l'impegno sindacale su due direttrici principali: da un lato, nella promozione della formazione soprattutto nelle piccole e medie imprese, spesso prive delle strutture organizzative necessarie per gestire progetti e percorsi formativi articolati; dall'altro, nel superamento delle resistenze che frequentemente anche le imprese di medie e grandi dimensioni oppongono alla partecipazione sindacale in un ambito che tradizionalmente considerano di esclusiva competenza aziendale.

6. Welfare

Gli accordi contenuti nella banca dati sono stati analizzati considerando la presenza di misure di welfare, cioè di quell'insieme di somme, servizi, opere e prestazioni o misure organizzative riconosciute dalla contrattazione aziendale e sostenute dalla normativa di legge.

**Grafico 34 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un rimando al tema del welfare**



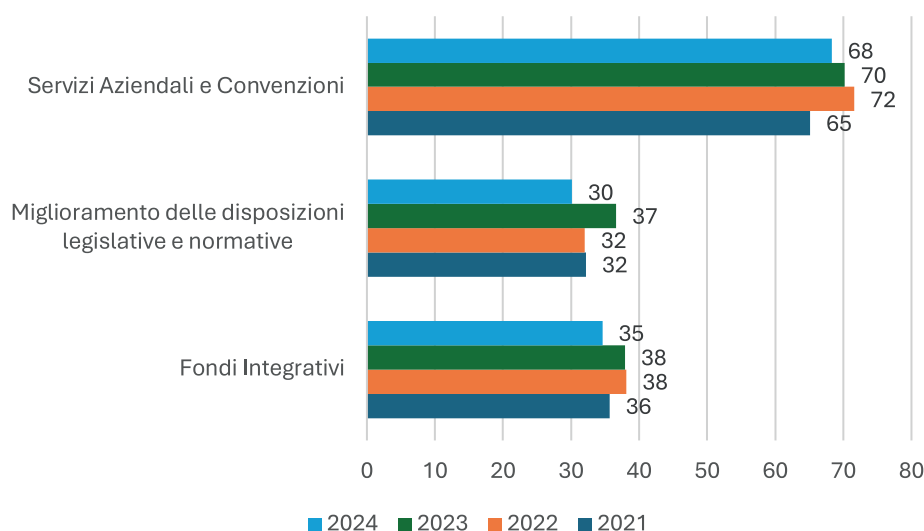
Dalla mappatura effettuata emerge che il 20% degli accordi del 2021 contiene almeno un rinvio al welfare, il 38% degli accordi del 2022 e 2023, mentre nel 2024 si registra una leggera flessione, attestandosi al 32% degli accordi che contengono un riferimento al welfare.

Il trend del quadriennio 2021-2024, letto complessivamente, consolida sia la tendenza di crescita degli accordi aziendali registrato nel precedente rapporto OCSEL, sia il dato emerso precedentemente nella conversione del premio di risultato, confermando che il welfare è ormai un elemento strutturale della contrattazione aziendale di secondo livello.

Le misure di welfare contenute negli accordi presenti nella banca dati Ocsel sono state classificate in tre categorie: condizioni di miglior favore dei fondi integrativi nazionali di natura contrattuale; miglioramenti delle disposizioni legislative e normative; servizi aziendali e convenzioni.

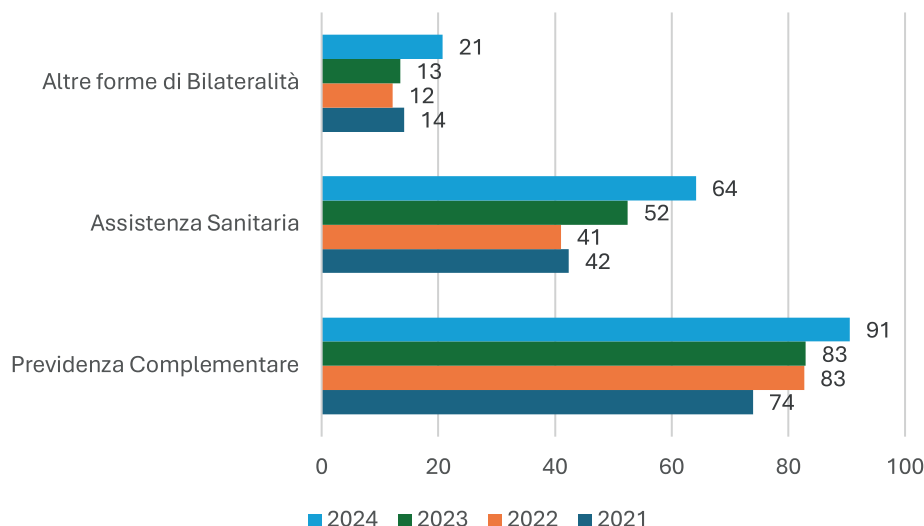
Nei quattro anni considerati le percentuali più alte si registrano relativamente a servizi aziendali e convenzioni. Nel 2024 si registra una diminuzione per tutte e tre le categorie. Nel dettaglio, rispetto al 2023, si registra una riduzione di 3 p.p. per le misure riguardanti i fondi integrativi, di 7 p.p. rispetto alle misure afferenti al miglioramento delle disposizioni legislative e normative e di 2 p.p. per quanto riguarda i servizi aziendali e convenzioni.

Grafico 35 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al welfare per categoria (valori %)



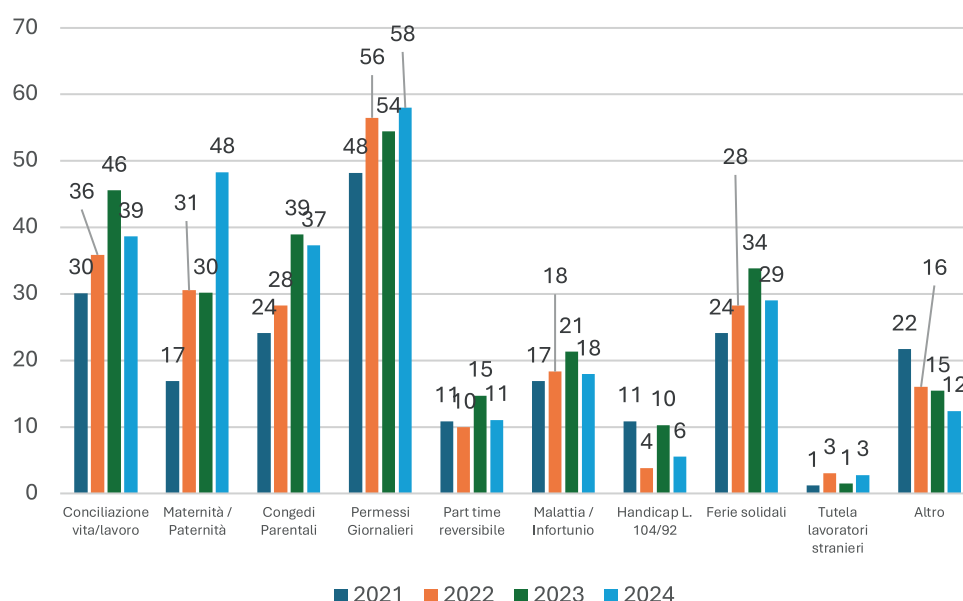
Nei quattro anni considerati, tra gli accordi nei quali è presente un riferimento ai fondi integrativi, la misura maggiormente ricorrente è di incremento della previdenza complementare. Per previdenza complementare si intendono quei contributi versati per forme pensionistiche (art. 51, comma 2, lett. h, d.lgs. n. 252/2005). Tali previsioni raggiungono il 91% nel 2024. Nello stesso anno si registrano incrementi significativi anche per le percentuali relative all'assistenza sanitaria (+12 p.p. rispetto al 2023) e per le altre forme di bilateralità (+8 p.p.). Per assistenza sanitaria si intendono i contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (TUIR art. 51, comma 2, lett. a).

Grafico 36 – Distribuzione percentuale degli accordi 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al welfare per tipo di fondo integrativo (valori % sul totale degli accordi nei quali è presente almeno un riferimento ai fondi integrativi)



* Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste misure

Grafico 37 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al welfare per tipo di miglioramento delle disposizioni legislative e normative (valori % sul totale degli accordi nei quali è presente un riferimento al miglioramento delle disposizioni)



* Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste misure

Tra gli accordi che prevedono un miglioramento delle disposizioni legislative e normative, l'analisi di dettaglio evidenzia che le misure più diffuse riguardano l'estensione dei permessi giornalieri e il miglioramento delle disposizioni legislative in materia di genitorialità.

Il biennio 2023-2024 registra un incremento del numero di accordi che prevedono condizioni di miglior favore rispetto ai congedi parentali e alla conciliazione vita-lavoro. In molti casi si tratta di interventi che prevedono un'estensione dei giorni di congedo in caso di nascita del figlio/a o per la sua assistenza in caso di malattia.

Tabella 9 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al welfare per tipo di servizi Aziendali e Convenzioni

	2021	2022	2023	2024
Mensa	43	47	50	47
Asilo / Nido Infanzia	5	5	6	7
Ludoteca / dopo Scuola	2	3	3	5
Trasporti	7	6	7	8
Assistenza familiare	5	3	6	6
Piattaforma esterna	0	30	37	35
Altri servizi	15	23	27	17
Servizi ricreativi	7	5	6	6
Carrello della Spesa	7	11	5	4
Istruzione e formazione	10	7	10	10
Servizi supporto ai dipendenti	0	1	2	2
Altri Benefit	11	12	13	7
Sostegno potere di acquisto	17	26	18	16
Contributi enti / terzi	0	0	2	1
Altre Forme Sostegno	4	6	5	4

* Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste misure

I dati evidenziano che la categoria dei "servizi aziendali" rappresenta la tipologia di welfare maggiormente ricorrente negli accordi presenti in banca dati. La tabella riporta nel dettaglio la distribuzione percentuale degli accordi secondo le specifiche tipologie di servizi aziendali. Il servizio maggiormente ricorrente in tutte le annualità è la mensa. Molto significativa anche la percentuale di accordi che affidano i servizi di welfare aziendale alla scelta su piattaforma esterna. Si segnala nel 2022, l'anno dell'impennata inflazionistica, l'aumento delle voci "carrello della spesa" e "sostegno potere di acquisto".

In termini più generali il fatto che circa un terzo degli accordi contiene misure di welfare è un risultato significativo che testimonia come questo tema sia ormai strutturale nella contrattazione di secondo livello. Anche se nel 2024 c'è stato un leggero calo rispetto al picco del 2023 (dal 38% al 32%), siamo comunque su livelli consolidati che dimostrano la maturità raggiunta su questo fronte.

La prevalenza dei “servizi aziendali e convenzioni” rispetto ai fondi integrativi evidenzia che le parti sociali hanno privilegiato di fornire servizi diretti rispetto agli incrementi monetari. La centralità degli accordi è relativa alla mensa (47% nel 2024), ma si mantiene alta l'attenzione ai servizi per le famiglie: asili, ludoteche, trasporti, dimostrano che la contrattazione intercetta efficacemente i bisogni concreti dei lavoratori.

Si potrebbe, infatti, generare una possibile criticità con l'utilizzo di piattaforme esterne senza che vengano individuati contrattualmente in termini prioritari i servizi con vera finalità di welfare aziendale e con una attenta analisi le esigenze e bisogni reali diffusi in azienda, distinguendoli chiaramente da quelli di mero sostegno al reddito.

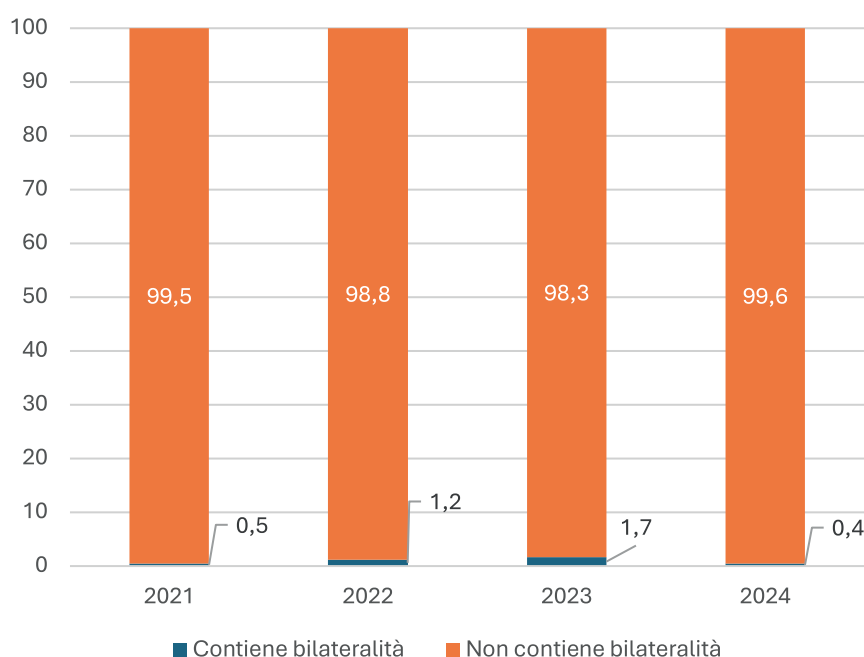
Particolarmente significativo l'incremento delle misure per la conciliazione vita-lavoro e il miglioramento della genitorialità nel 2024. La CISL può rivendicare un ruolo di anticipatrice delle nuove tutele, avendo sempre posto al centro l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro e la necessità di sostegni alle famiglie, sia attraverso la contrattazione nazionale che aziendale, di integrazione con le misure di fonte pubblica.

Il fatto che oltre il 90% degli accordi aziendali punti al rafforzamento dei fondi integrativi di previdenza complementare nazionali previsti dai CCNL settoriali, dimostra una visione lungimirante che guarda al futuro dei lavoratori in un'epoca in cui la trasformazione demografica rischia di avere forti impatti sul sistema assistenziale e previdenziale.

7. Bilateralità

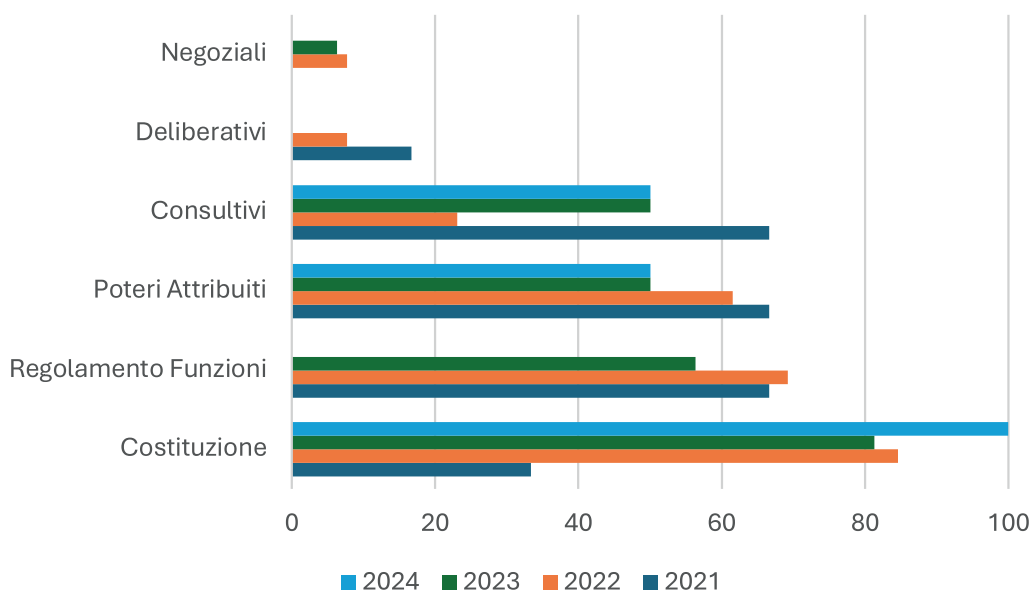
Gli accordi che prevedono una o più clausole contrattuali aventi ad oggetto la bilateralità rappresentano una bassa percentuale degli accordi raccolti in banca dati. Infatti, un rinvio alla bilateralità è contenuto nello 0,5% degli accordi sottoscritti nel 2021, nell'1,2% degli accordi riferiti al 2022, nell'1,7% di quelli del 2023 e nello 0,4% degli accordi del 2024.

**Grafico 38 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un rimando al tema della bilateralità**



La banca dati permette di raggiungere un maggior grado di dettaglio sui riferimenti alla bilateralità. Tutti gli accordi del 2024 che contengono almeno un riferimento alla bilateralità fanno riferimento alla costituzione di enti bilaterali, il 50% ai poteri attribuiti e il 50% ai consultivi.

**Grafico 39 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un riferimento alla bilateralità per dettaglio voci (valori %)**



** Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste voci*

Guardando complessivamente ai dati sulla bilateralità nella contrattazione decentrata, la prima considerazione da fare è che i numeri assoluti sono bassi, parliamo di percentuali che oscillano tra l'1,7% del 2023 e lo 0,4% del 2024. Ma questo dato va letto con molta cautela e non deve allarmare in quanto riflette i soli accordi che intervengono a costituire nuovi enti o ri-regolare quelli esistenti.

La CISL ha svolto un lavoro trentennale straordinario sulla bilateralità, costruendo un sistema articolato di enti bilaterali che oggi rappresenta uno dei pilastri del nostro modello di relazioni industriali nonché del sistema di welfare contrattuale, come visto nel capitolo precedente.

Molti organismi bilaterali sono ormai consolidati e funzionano stabilmente a livello aziendale e territoriale, quindi, non necessitano di essere richiamati in ogni singolo accordo ma casomai vengono ammodernati e rafforzati sul piano delle specifiche tutele.

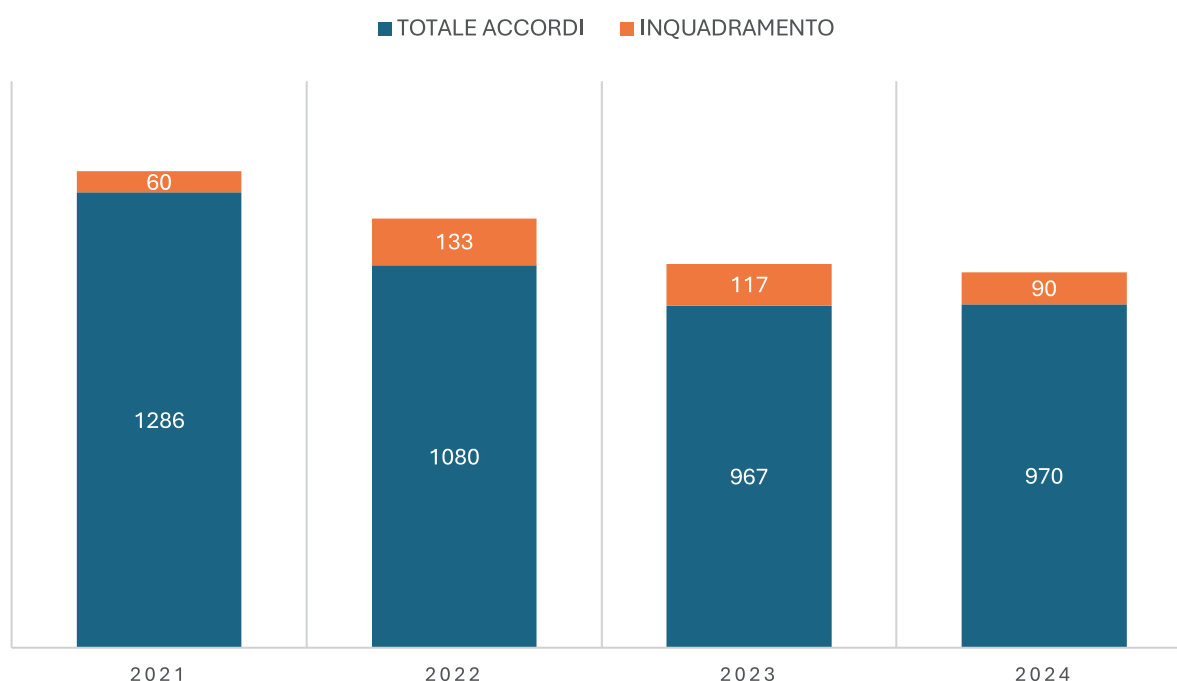
È significativo però che la bilateralità viene trattata negli accordi del quadriennio, questo significa che anche a livello aziendale si continua a sperimentare e innovare, creando modalità, strumenti e tutele su misura per specifiche realtà produttive.

La bilateralità non è solo un dato quantitativo: è un metodo di lavoro che ha reso il sindacato protagonista della governance delle trasformazioni sociali nell'ultimo trentennio ed ha un ruolo fondamentale insostituibile per il futuro di tante lavoratrici e lavoratori.

8. Inquadramenti

Il grafico mostra l'andamento del numero di accordi che trattano la materia dell'inquadramento nel periodo 2021-2024, in rapporto al totale degli accordi sottoscritti ogni anno. Il dato evidenzia una presenza numericamente contenuta di questa tipologia di accordi lungo tutto il quadriennio, ma con alcune variazioni che risultano significative.

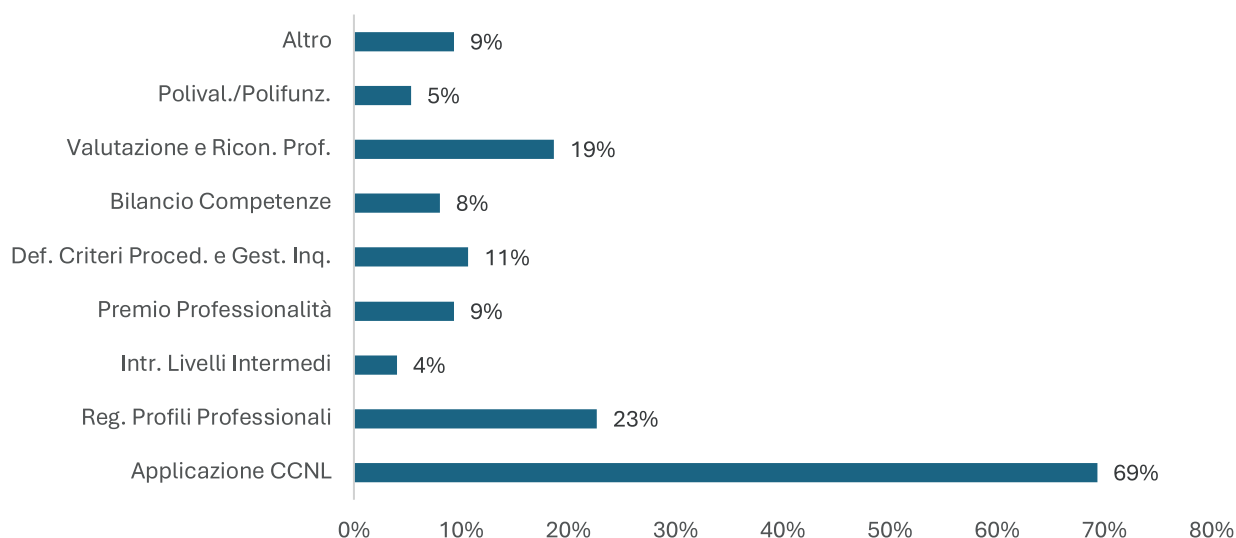
Grafico 40 – Incidenza degli accordi in materia di inquadramenti rispetto al totale degli accordi sottoscritti, anni 2021-2024



Nel 2021 si registrano 60 accordi su un totale di 1.286, il valore più basso dell'intero periodo. Questo dato è chiaramente influenzato dal contesto post-pandemico: la contrattazione aziendale in quell'anno era ancora fortemente assorbita dalla gestione dell'emergenza e dalla necessità di intervenire su aspetti più urgenti, come l'orario, l'organizzazione del lavoro e le misure sanitarie. In un clima instabile, la ridefinizione degli inquadramenti professionali rappresentava una priorità relativamente bassa per le imprese e per le rappresentanze sindacali.

Nel 2022 il numero di accordi sull'inquadramento cresce sensibilmente, passando a 133. Questo incremento riflette una prima fase di rilancio contrattuale, in cui le aziende iniziano a rivedere in chiave strutturale le funzioni, i ruoli e le responsabilità del personale, in risposta ai cambiamenti organizzativi accelerati dalla crisi sanitaria. Il dato si mantiene su livelli più alti in termini percentuali anche nel 2023 e nel 2024, a conferma di una graduale ripresa di attenzione verso la classificazione professionale come leva per accompagnare i processi di riorganizzazione e di riconoscimento delle competenze.

Grafico 41 – Tipologie di intervento negli accordi in materia di inquadramenti, anno 2024



La tabella mostra l'andamento delle principali voci contrattuali in materia di inquadramento nel quadriennio 2021-2024. Il primo dato che emerge con chiarezza è il peso costante della voce relativa all'applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro, che si attesta su valori elevati per l'intero periodo, con una lieve flessione nel 2022 e un successivo recupero nel 2023 e 2024.

Tabella 10 – Tipologie di intervento negli accordi in materia di inquadramenti

	2021	2022	2023	2024
Applicazione CCNL	75%	62%	65%	69%
Reg. Profili Professionali	40%	28%	32%	23%
Intr. Livelli Intermedi	7%	2%	8%	4%
Premio Professionalità	3%	5%	10%	9%
Def. Criteri Proced. e Gest. Inq.	13%	18%	21%	11%
Bilancio Competenze	0%	6%	9%	8%
Valutazione e Ricon. Prof.	13%	15%	17%	19%
Polival. /Polifunz.	3%	10%	12%	5%
Altro	7%	5%	2%	9%

Questa dinamica conferma la funzione fondamentale del contratto nazionale ai fini della regolamentazione dei sistemi di classificazione professionale e delle modalità di applicazione a livello aziendale, spesso diverse nei CCNL, che evidenzia il suo ruolo centrale come spazio di integrazione e adattamento per garantire coerenza e operatività nella sua applicazione e per la individuazione di nuovi profili professionali emergenti.

Colpisce in particolare la ricorrenza molto alta, nel 2021, della regolazione dei profili professionali, presente nel 40% degli accordi sull'inquadramento. A un primo sguardo il dato può sembrare controintuitivo, poiché ci si aspetterebbe un approfondimento di questi temi in una fase più stabile e non nel pieno del post-pandemia. Nel 2021, molte imprese si trovavano a gestire profonde riorganizzazioni interne e riconversioni rapide imposte dal contesto emergenziale. In questo quadro, la revisione dei profili professionali non rispondeva tanto a logiche di sviluppo, quanto alla necessità di dare ordine e riconoscimento formale a mutamenti già avvenuti, spesso in maniera informale e provvisoria.

Accanto a questo, emergono altre traiettorie interessanti. La definizione dei criteri e delle procedure di gestione dell'inquadramento mostra un andamento crescente fino al 2023 (21%) e un calo nel 2024 (11%), testimonianza della completa operazione di nuova classificazione compiuta in alcuni tra i principali CCNL (si pensi a quello del settore metalmeccanico industria). In parallelo, si osserva una crescita regolare degli strumenti orientati al riconoscimento delle competenze, come la valutazione della professionalità (dal 13% nel 2021 al 19% nel 2024) e il bilancio di competenze (dallo 0% iniziale all'8% nel 2024), indicatori di un cambio di passo nella cultura aziendale, più attenta alla valorizzazione qualitativa delle risorse umane.

Le voci relative alla polivalenza e polifunzionalità, al premio per professionalità e all'introduzione di livelli intermedi rimangono più discontinue, presenti in misura variabile a seconda dei contesti e degli assetti organizzativi, mentre restano residuali le esperienze legate alla definizione di nuove figure professionali specifiche, come l'energy manager o il mobility manager, che non superano mai soglie marginali.

Emerge in questo capitolo un quadro sostanzialmente positivo del ruolo sindacale nella contrattazione sull'inquadramento professionale, pur con alcune aree da rafforzare.

Nonostante la diminuzione numerica degli accordi nel triennio 2022-2024, l'incidenza percentuale si mantiene stabile intorno al 10%, confermando l'inquadramento come una delle materie principali della contrattazione aziendale. Particolarmente efficace è l'ormai tradizionale ruolo di implementazione nell'applicazione dei contratti nazionali, dove le rappresentanze aziendali traducono i principi generali in soluzioni concrete per ogni realtà aziendale, di reparto, di ufficio, o personalizzando spesso sul singolo lavoratore le previsioni contrattuali.

Emergono, altresì, spazi di rilancio: la contrazione degli accordi su regolamentazione dei profili e criteri procedurali indica la necessità di recuperare terreno su trasparenza e oggettività nei percorsi di crescita e ruolo delle rappresentanze sindacali. Positivo l'incremento della valutazione professionale nel 2024, ma restano limiti negli strumenti innovativi come il bilancio delle competenze e l'emersione di nuove figure professionali legate alle transizioni ecologica e digitale.

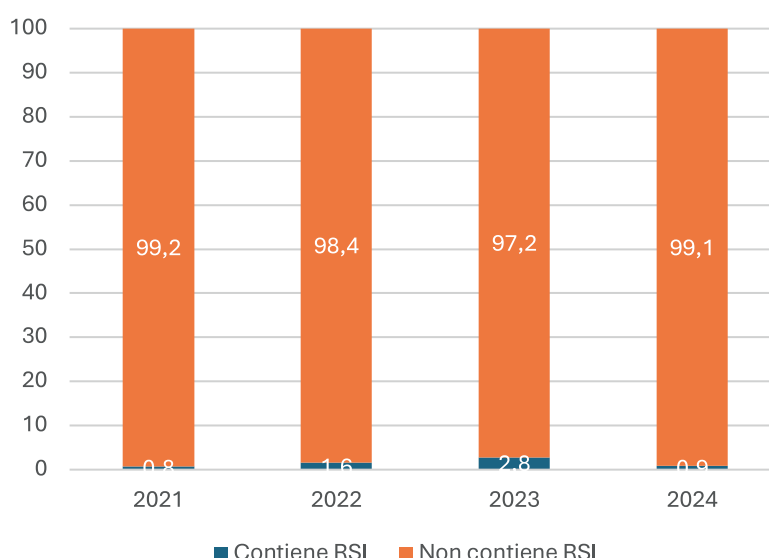
La sfida in questo ambito è consolidare il ruolo tradizionale di garanzia dell'applicazione dei sistemi classificatori contrattuali e, al contempo, assumere un ruolo più proattivo nell'anticipare i cambiamenti del mondo del lavoro. L'inquadramento può trasformarsi da strumento di classificazione a leva importante per l'occupabilità e la crescita professionale, facendo della contrattazione aziendale un laboratorio di innovazione che tiene insieme digitalizzazione, sostenibilità e nuovi modelli organizzativi.

9. Responsabilità sociale d'impresa (RSI)

All'interno di questo paragrafo verranno inizialmente presentati i dati relativi al campione di accordi che contengono almeno un rimando esplicito al tema della Responsabilità Sociale d'impresa (da qui in avanti RSI). Si adotta qui una concezione ampia e multidimensionale della RSI che deriva dal documento della strategia rinnovata dell'UE in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese.

Come si può evincere dal grafico la percentuale di accordi aziendali che contengono almeno un rimando esplicito alla RSI è ancora residuale sul totale degli accordi annuali. Tale riferimento è contenuto solo nello 0,8% degli accordi sottoscritti nel 2021, nell'1,6% degli accordi firmati nel 2022, nel 2,8% di quelli del 2023 e nello 0,9% degli accordi riferiti all'anno 2024.

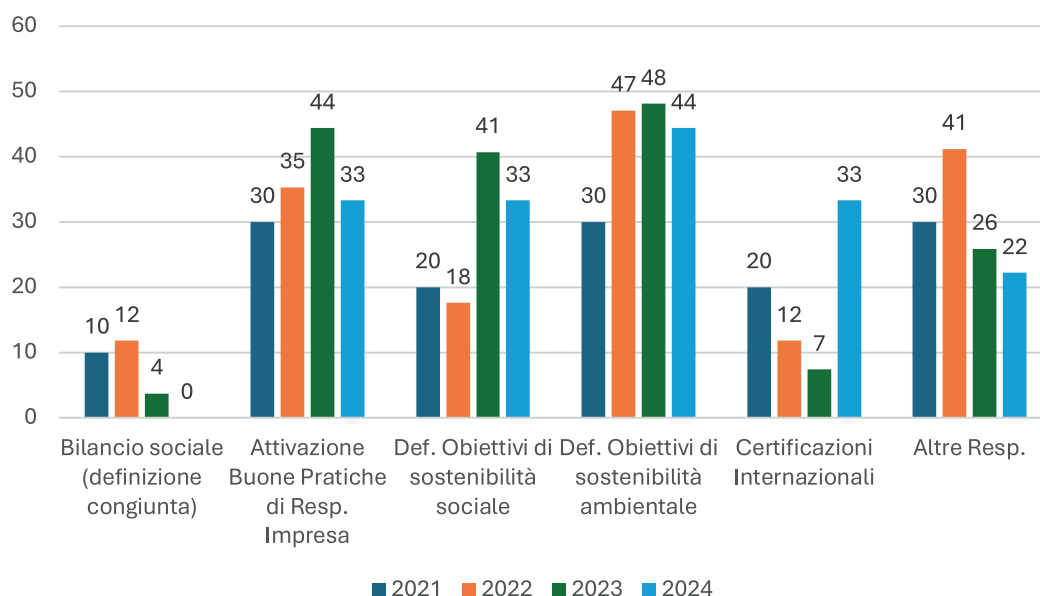
Grafico 42 – Accordi 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un rimando alla RSI



La riduzione della percentuale degli accordi 2024 che contengono almeno un rimando alla RSI rispetto all'anno precedente non esprime necessariamente una riduzione dell'interesse verso il tema ma il dato è certamente influenzato dal fatto che molte iniziative che rimandano alla RSI sono già presenti nella contrattazione decentrata ma non sono ricondotte ad un'unica visione dentro un quadro definito.

Considerata la crescente sensibilità verso il tema e l'accresciuto interesse da parte del legislatore europeo e nazionale e a maggior ragione visto l'interesse che hanno dimostrato i rinnovi dei CCNL degli ultimi quattro anni, che ne hanno pienamente accolto lo spirito, il tema andrà in prospettiva analizzato con una visione diversa, più in linea con i principi generali che regolano anche contrattualmente la RSI.

Grafico 43 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al tema della RSI per dettaglio della misura (valori %)



* Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste misure

La banca dati permette di fare un affondo specifico sul dettaglio delle misure riferite alla RSI che sono contenute nella contrattazione aziendale. Nell'anno 2023, nel quale si è registrato il dato più significativo con il 2,8% degli accordi che contengono almeno un richiamo al tema della RSI, sono da rilevare le materie maggiormente trattate attorno alle quali ruota la sostanza concreta delle iniziative in materia, con il 44% degli accordi che contiene attivazioni di buone pratiche di responsabilità di impresa, il 41% che definisce obiettivi di sostenibilità sociale e il 48% di sostenibilità ambientale.

Complessivamente dalle percentuali riferite alle quattro annualità si può dunque osservare che **le misure maggiormente ricorrenti sono la definizione di obiettivi di sostenibilità ambientale e l'attivazione di buone pratiche di responsabilità di impresa.**

La progressione dal 2021 al 2023 e la costante presenza di obiettivi di sostenibilità ambientale come misura prevalente suggeriscono che siamo di fronte a una tendenza emergente che potrebbe rappresentare il futuro della contrattazione decentrata. Tuttavia, per comprendere appieno le potenzialità e le criticità di questo percorso, è necessario un lavoro di analisi più completo che dovrebbe articolarsi su diverse direttrici.

La natura "multidimensionale" degli accordi (molti contengono più misure RSI) indica una complessità che richiede strumenti di analisi più sofisticati, capaci di cogliere le interconnessioni tra sostenibilità ambientale, sociale e *governance* aziendale.

Quello che emerge è che la contrattazione aziendale sta diventando il luogo privilegiato dove si sperimentano nuovi modelli di relazioni industriali orientati alla sostenibilità. Un fenomeno che, seppur numericamente contenuto, potrebbe rappresentare l'avanguardia di una trasformazione più ampia del sistema contrattuale italiano, meritevole di un monitoraggio sistematico e di un'analisi qualitativa approfondita.

Oltretutto importanti sviluppi normativi sia a livello europeo che italiano, che segnalano un'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa da approccio volontaristico verso un sistema di obblighi strutturati (Decreto Legislativo n. 125/2024 *Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD) impongono una riflessione attenta sulle nuove opportunità per la contrattazione collettiva che può trasformare la RSI da tema marginale a elemento centrale delle relazioni industriali, con potenziali sviluppi significativi.

In questo senso anche OCSEL, in prospettiva, dovrà essere ammodernato in un'ottica più rispondente a cogliere questi nuovi sviluppi, con una struttura di raccolta degli accordi e loro classificazione in modalità più rispondenti a una visione che tenga insieme diverse tematiche.

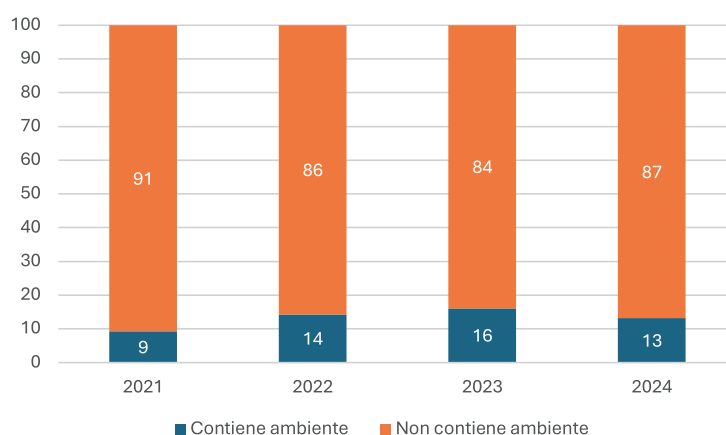
10. Salute, sicurezza e ambiente (SSA)

Per quanto riguarda le tematiche di salute, sicurezza e ambiente (SSA) si intende in questa analisi porre l'accento sulla tematica ambientale, che, come visto in precedenza, rappresenta uno delle materie di maggior rilievo sviluppate nell'ambito della RSI da parte della contrattazione decentrata.

Prima di entrare nel merito dell'analisi degli accordi contenuti nella banca dati che contengono almeno un rimando a questo tema occorre ricordare che, da alcuni anni, le politiche sociali e di sviluppo, a livello globale, europeo e nazionale, si concentrano sulla transizione verso un'economia più sostenibile. Le aziende, le organizzazioni, le istituzioni e i territori sono orientate e in taluni casi incentivate dalla normativa nazionale a adottare modelli produttivi e sociali "green" anche attraverso il dialogo sociale e la contrattazione collettiva.

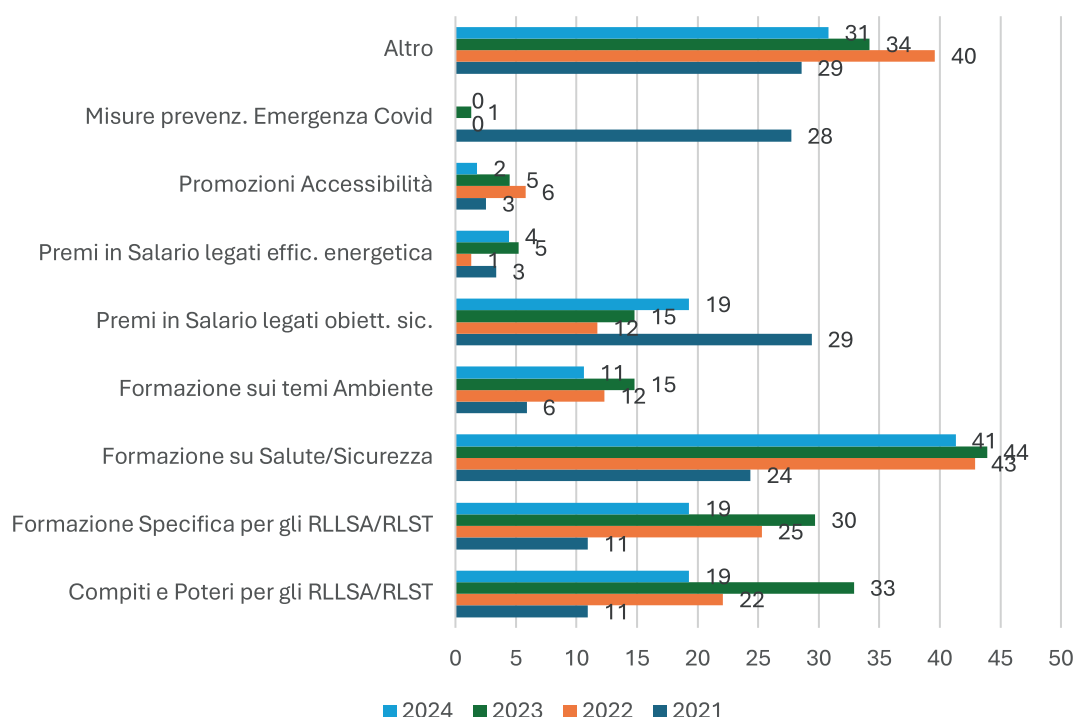
Considerato questo dato contestuale, l'analisi degli accordi presenti nella banca dati e riferiti agli anni 2021, 2022, 2023 e 2024 permette di osservare che contiene almeno un rimando al tema dell'ambiente: il 9% degli accordi riferiti al 2021, il 14% degli accordi sottoscritti nel 2022, il 16% di quelli del 2023 e il 13% degli accordi del 2024. Si tratta quindi di un trend in crescita, seppur l'aumento non sia costante negli anni.

**Grafico 44 – Accordi 2021, 2022, 2033 e 2024
che contengono almeno un rimando al tema dell'ambiente**



Il grafico 45 riporta una classificazione dei principali interventi sulle tematiche di SSA contenuti negli accordi depositati in banca dati che contengono almeno un riferimento al tema dell'ambiente. Ciò che emerge è che negli accordi considerati è presente una pluralità di misure e aree di intervento con cui la contrattazione collettiva sta gestendo la prevenzione negli ambienti di lavoro, la tutela dai rischi, l'aumento della sicurezza e i processi di transizione verde. Infatti, si può notare come siano presenti misure quali: strumenti di prevenzione, formazione, informazione e premi di risultato con indici riferiti a obiettivi inerenti alla transizione ecologica e all'efficienza energetica che vedono il contributo di lavoratrici e lavoratori e la loro partecipazione diretta alla soluzione di problematiche e miglioramenti in ambito aziendale.

Grafico 45 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento al tema dell’ambiente per dettaglio della misura (valori %)



** Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste misure*

Nell'anno 2021, contraddistinto dalle conseguenze della crisi pandemia, le materie più contrattate sono i premi in salario legati a obiettivi sicurezza e le misure di prevenzione dell'emergenza covid. Mentre, dal 2022 al 2024 la misura maggiormente ricorrente riguarda la formazione sulle tematiche di salute e sicurezza.

In generale le misure riguardanti l'informazione e la formazione sulle tematiche ambientali e della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro registrano le percentuali più alte. Se si considera l'anno 2024 emerge che, in ordine decrescente, le misure riferite a SSA sono così redistribute: formazione su salute/sicurezza (41,3%), compiti e poteri per gli RLLSA/RLST (19,3%), formazione specifica per gli RLLSA/RLST (19,3%), premi in salario legati a obiettivi sicurezza (19,3%), formazione su temi ambiente (10,6%), premi in salario legati all'efficienza energetica (4,4%) e promozioni accessibilità (1,8%).

La voce "altro" in termini di classificazione OCSEL si riferisce a: installazione videovigilanza, ambienti di lavoro in smartworking, informativa sulle sedi di lavoro in smartworking, osservatorio permanente sugli appalti, privacy del lavoratore, commissione bilaterale su riduzioni rischi, sicurezza individuale e smartworking, azione di monitoraggio sulla sicurezza e forme di controlli del subappalto, tutela ambiente esterno, prevenzione rischi infortuni, igiene e sicurezza sul lavoro, sicurezza alimentare, strumentazione informativa posta a disposizione per lo smartworking. È evidente

che tale classificazione andrà rivista in ragione della importanza che alcune materie hanno assunto nelle organizzazioni del lavoro aziendali

Dalla lettura dei dati emerge che la contrattazione sta intercettando concretamente le sfide della transizione ecologica su cui il sindacato ha giocato di anticipo come ricordato in premessa.

Il focus sulla formazione in SSA (il 52% nel 2024) dimostra che la contrattazione collettiva aziendale sta promuovendo uno sforzo culturale e sostanziale in quanto non si tratta solo di “verniciare di verde” i contratti, ma di costruire competenze reali per accompagnare lavoratrici e lavoratori nella transizione ecologica.

Ciò che costituisce la voce “Altro” è una contrattazione che anticipa e affronta tematiche nuove dalla quale emergono in sintesi tre macroaree di argomenti trattati:

- smart working e nuovi ambienti di lavoro (ambienti, sedi, strumentazione informatica, sicurezza digitale): gli accordi dimostrano come la contrattazione stia “normando” con nuove modalità anche l’ambito di salute e sicurezza, che la legge ha solo trattato per linee generali, attraverso la definizione di diritti e doveri in una area di grande impatto su lavoratrici e lavoratori.
- governance partecipata in materia di SSA: realizzata con osservatori permanenti, commissioni bilaterali di monitoraggio, controlli sui subappalti, che fanno emergere un modello che tende alla co-gestione della sicurezza che supera l’approccio tradizionale prescrittivo per abbracciare logiche partecipative e di monitoraggio continuo.
- sicurezza e privacy: sono state trattate materie come la videosorveglianza, privacy del lavoratore, strumentazione informatica: la contrattazione sta affrontando il delicato equilibrio tra sicurezza, controllo tecnologico e tutela della persona, anticipando questioni che diventeranno sempre più centrali.

La contrattazione aziendale anche in materia di Salute, Sicurezza, Ambiente si conferma come il luogo dove si sperimentano soluzioni a problemi emergenti e lo si fa attraverso la partecipazione nei luoghi di lavoro intercettando bisogni concreti di lavoratrici e lavoratori implementando o anticipando con soluzioni nuove la normativa generale, dimostrando altresì il ruolo di una rappresentanza sindacale proattiva e la volontà delle parti aziendali di governare il cambiamento.

11. Pari opportunità

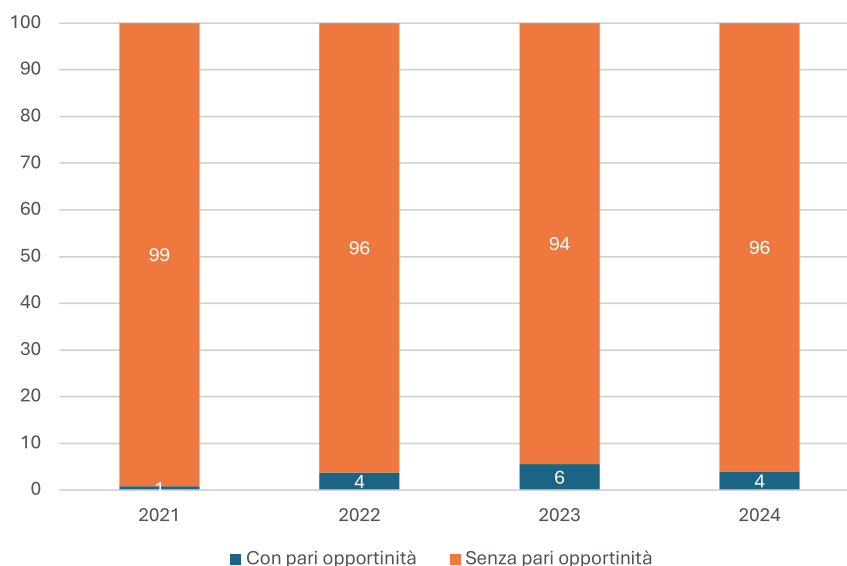
I contratti raccolti nella banca dati sono stati analizzati anche rispetto al tema delle pari opportunità, intendendo con questa etichetta tutte quelle misure afferenti al tema più generale della *Diversity, Equity & inclusion*. Nel dettaglio, quindi, sono stati considerati quegli accordi che contengono almeno un riferimento al tema delle pari opportunità.

Dalla mera analisi del numero di accordi, sembrerebbe emergere che si tratta di una tematica ancora residuale, dato che è presente soltanto in una percentuale minore degli accordi considerati: nell'1% degli accordi del 2021, nel 3,7% di quelli riferiti al 2022, nel 5,6% si quelli riferiti al 2023 e nel 4% di quelli riferiti al 2024.

Ma bisogna guardare oltre i numeri perché sebbene gli accordi specifici sulle pari opportunità rappresentino una percentuale ancora contenuta, sarebbe riduttivo valutare l'impegno della contrattazione aziendale su questi temi solo attraverso questo indicatore. La natura trasversale delle politiche DEI (*diversity, equity and inclusion*) fa sì che molte misure concrete si ritrovino in altri ambiti contrattuali come l'organizzazione del lavoro, orario, welfare, voci sotto le quali troviamo in particolare interventi di sostegno alle responsabilità di cura e domestiche di lavoratrici e lavoratori,, rendendo l'approccio più capillare e integrato di quanto i dati numerici possano suggerire, fermo restando che su tali temi occorre potenziare l'impegno in particolare per favorire l'occupazione femminile. Pertanto, il basso numero di accordi specifici sulle pari opportunità e sul tema DEI non segnala affatto una scarsa attenzione degli accordi sul tema.

In ogni caso, considerate le ultime novità introdotte sul piano normativo per raggiungere la parità di genere (dapprima il Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, poi il PNRR, la certificazione della parità di genere, il codice per le imprese in favore della maternità, la direttiva UE sulla trasparenza salariale, le innovazioni apportate dal d.lgs. 62/2024 in materia di disabilità) e il crescente interesse e sensibilità verso il tema della *diversity, equity and inclusion*, ci si aspetta nei prossimi anni un aumento, a partire da tali influenze, degli accordi contenenti il tema.

**Grafico 46 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024
che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità (valori %)**



Gli accordi che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità contengono: azioni positive finalizzate a promuovere le pari opportunità, norme antidiscriminatorie, sanzioni contro molestie sessuali, mobbing e violenza di genere e altre disposizioni.

In maggior dettaglio, per azioni positive si intendono misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità (per esempio a favore di donne, giovani, over 50, lavoratori stranieri). Misure che promuovono azioni positive sono presenti nel 50% 2021, nel 45% degli accordi del 2022 che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità, nel 46,3% di quelli del 2023 e nel 54% di quelli del 2024. Si tratta dunque di misure in crescita negli anni.

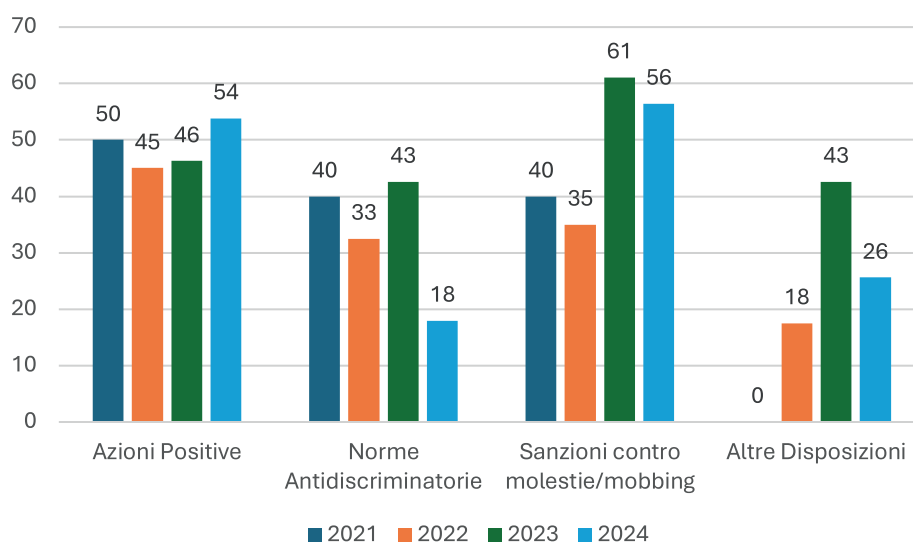
Norme antidiscriminatorie sono contenute nel 40% degli accordi del 2021 che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità, nel 33% degli accordi del 2022, nel 43% di quelli del 2023 e nel 18% di quelli del 2024. Tra le norme antidiscriminatorie rientrano tutte quelle misure a contrasto delle discriminazioni dirette e indirette che nei contesti produttivi e organizzativi minano il raggiungimento delle pari opportunità. Sul punto si ricorda che, in Italia, il d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), all'art. 25 definisce due tipi di discriminazione (diretta e indiretta) che possono essere perpetrati all'interno degli ambiti lavorativi ai danni delle lavoratrici o dei lavoratori. A partire da tale definizione e conseguentemente a una crescente sensibilità sociale sul tema, la contrattazione collettiva di primo e secondo livello ha adottato nel corso degli anni misure e strumenti per contrastare e prevenire le discriminazioni.

Per quanto riguarda le misure volte a prevenire e contrastare le molestie sessuali, la violenza di genere e il mobbing, si può osservare che la contrattazione collettiva ha sviluppato un maggiore interesse nell'implementazione di strumenti di questo tipo, anche a partire da impulsi provenienti dal legislatore europeo e nazionale e dalle istituzioni. Tra i principali riferimenti si richiamano: la convenzione di Istanbul (ratificata dall'Italia con la legge n. 77 del 2013), la direttiva CEE n. 2002/73, l'accor-

do quadro europeo sulle molestie e violenze nei luoghi di lavoro del 26 aprile 2007 firmato da CES, BusinessEurope, UEAPME e CEEP, la Convenzione OIL n. 190/2019 (ratificata dall'Italia con la legge 4/2021), l'art. 24 del d.lgs. n. 80/2015 che ha introdotto il congedo per le vittime di violenza di genere e la legge n. 69/2019 che ha adottato il c.d. codice rosso, nonché alcuni recenti casi giurisprudenziali che condannano episodi di violenza di genere. Misure finalizzate alla tutela delle vittime di violenza di genere e volte a prevenire comportamenti di questo tipo sono presenti nel 40% degli accordi del 2021 che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità, nel 35% degli accordi del 2022, nel 61% di quelli del 2023 e nel 56% di quelli del 2024. Tra le misure adottate dalla contrattazione collettiva aziendale a contrasto della violenza di genere rientrano: attività informative e formative, misure di sostegno e tutela delle vittime di violenza di genere, strumenti per la segnalazione in azienda di episodi di violenza, l'estensione del periodo di congedo per le vittime di violenza e la trasformazione del rapporto di lavoro da full time a part time.

Altre disposizioni (es. commissioni paritetiche, azioni di sensibilizzazione, codici di condotta) sono invece incluse nel 18% degli accordi del 2022 che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità, nel 43% di quelli del 2023 e nel 26% di quelli del 2024.

Grafico 47 – Accordi 2021, 2022, 2023 e 2024 che contengono almeno un riferimento alle pari opportunità per dettaglio della misura (valori %)



** Il totale annuo è superiore a 100 in quanto alcuni accordi contengono più di una di queste misure*

L'analisi del contenuto degli accordi rivela una progressiva maturazione che evidenzia la crescita qualitativa degli interventi e i dati segnalano una maggiore consapevolezza e proattività delle parti sociali nel tradurre in pratica aziendale i principi dell'inclusione e della tutela.

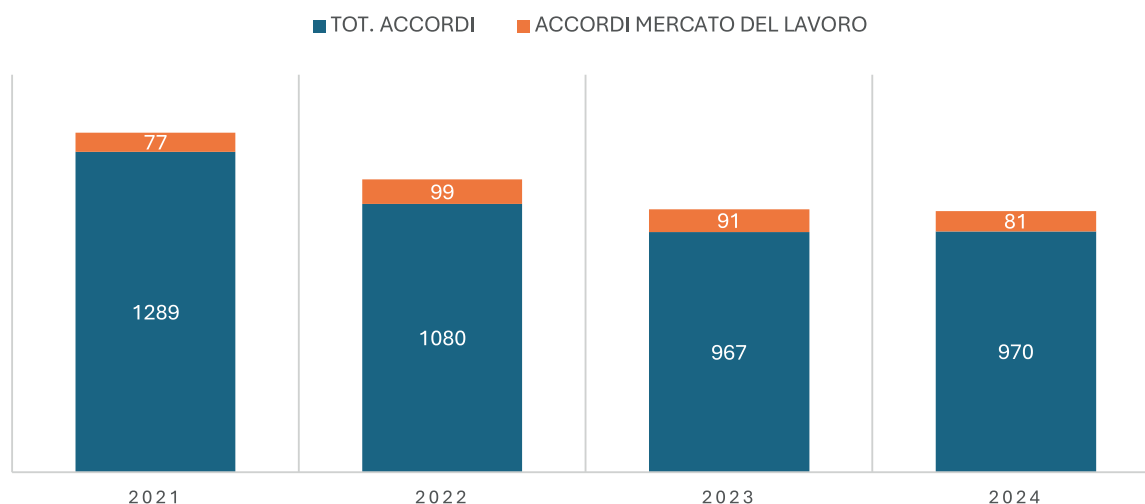
Nell'ambito sovraregionale si conferma la tendenza generale della crescita degli accordi di gruppo evidenziando come le politiche di parità tendano a essere implementate in modo omogeneo nelle realtà aziendali multi-territoriali, favorendo la diffusione di standard più elevati.

Il quadro normativo in evoluzione (certificazione della parità di genere, nuove disposizioni sulla disabilità, direttiva UE sulla trasparenza salariale) e la crescente sensibilità verso i temi DEI lasciano intravedere margini significativi di crescita della contrattazione su queste materie. La sfida che dobbiamo raccogliere come sindacato sarà quella di trasformare gli obblighi normativi in opportunità di innovazione organizzativa e sociale, utilizzando la contrattazione decentrata come strumento di cambiamento culturale effettivo oltre che normativo.

12. Mercato del lavoro

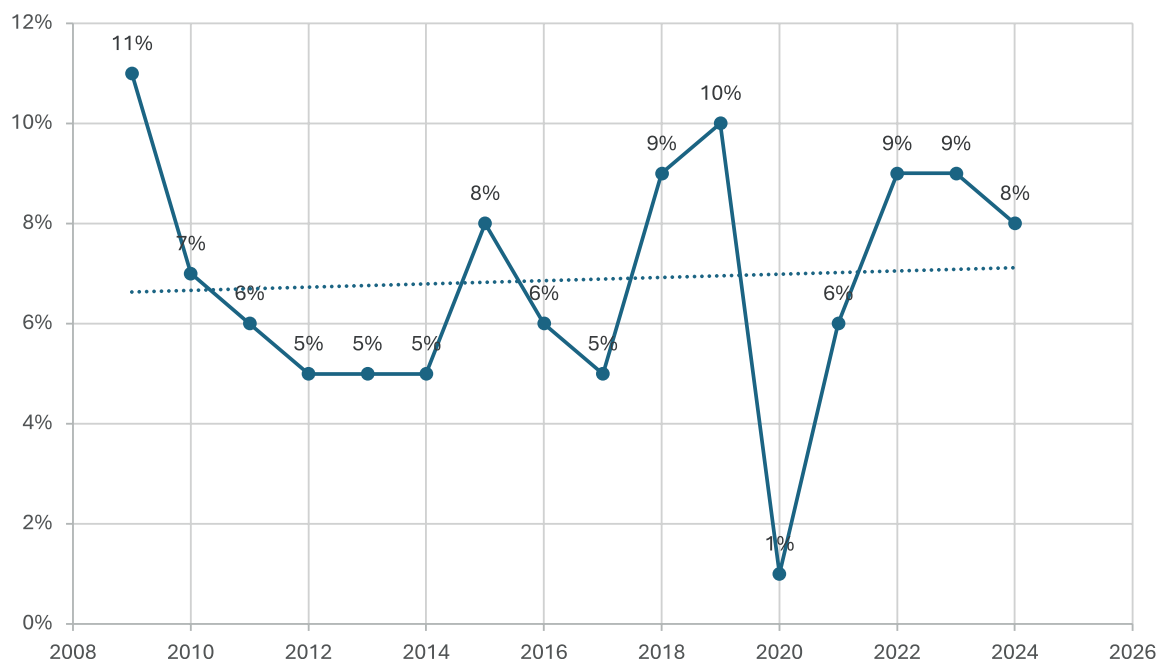
Le trasformazioni che hanno attraversato il mercato del lavoro negli ultimi quindici anni sono state tanto profonde quanto rapide. Il cambiamento tecnologico, la crescente flessibilizzazione normativa, l'emergere di nuove esigenze produttive, l'aumento della partecipazione femminile, e, negli anni più recenti l'invecchiamento demografico e la carenza di competenze hanno ridefinito i confini dell'occupazione, generando mercati (al plurale, è oramai troppo ristretta la concezione di un solo mercato) sempre più articolati. In questo scenario la contrattazione decentrata si è affermata come strumento capace di intervenire nei punti più dinamici del sistema occupazionale: ha accompagnato i processi di ricollocazione, favorito percorsi di stabilizzazione, gestito le transizioni aziendali e contribuito alla regolazione di forme contrattuali differenti, garantendo tutele coerenti con le esigenze dei lavoratori e con gli obiettivi delle imprese.

Grafico 48 – Incidenza degli accordi sul mercato del lavoro rispetto al totale degli accordi sottoscritti negli anni 2021-2024



I grafici 48 e 49 mostrano rispettivamente il numero e la percentuale di accordi dedicati ai temi del mercato del lavoro sul totale di accordi sottoscritto in ciascun anno e il trend storico dal 2009 al 2024. I dati fotografano una trattazione del tema discontinua ma significativa, con oscillazioni che riflettono l'interazione tra congiuntura economica, politiche pubbliche e contrattazione aziendale.

Grafico 49 – Frequenza di regolazione dei temi del mercato del lavoro



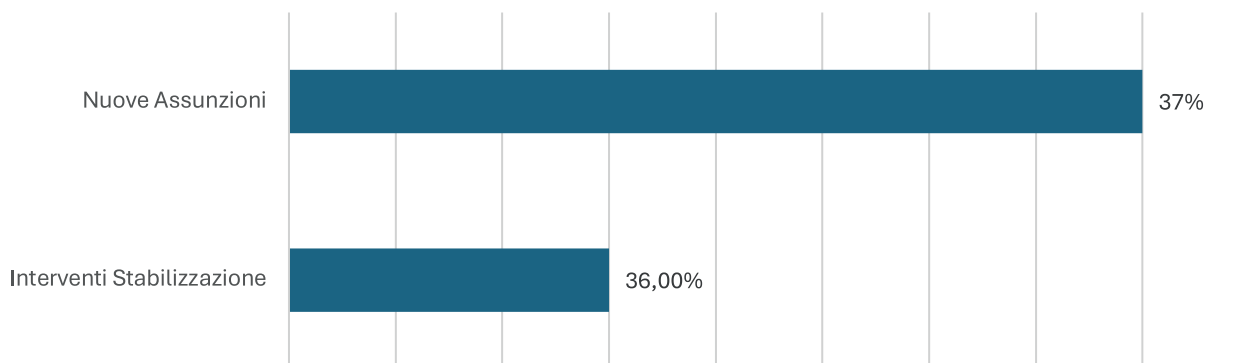
Nel 2009, anno iniziale della serie, la materia raggiunge una presenza più alta (11%), a testimonianza dell’impatto che la crisi globale aveva avuto sull’occupazione e della prontezza con cui la contrattazione è intervenuta per gestirne le ricadute. Nei cinque anni successivi, il dato si assesta gradualmente su livelli più contenuti (tra il 5% e il 6%), che rappresentano il livello strutturale medio della materia nei cicli ordinari della contrattazione.

Un primo segnale di ripresa si osserva nel 2015, quando la percentuale torna a salire (8%) e si rafforza nel biennio 2018–2019, con un picco del 10%. In quella fase, l’attenzione alla stabilizzazione contrattuale, alla gestione dei contratti a termine e all’attivazione di percorsi di ingresso, anche in funzione delle nuove normative incentivanti (d.lgs. 81/2015 nell’ambito del Jobs Act, legge 190/2014 con la decontribuzione per le assunzioni a tempo indeterminato, d.lgs. 150/2015 e successive misure di incentivo all’apprendistato), ha generato una crescita sensibile degli accordi in materia. Questo picco rappresenta il momento di massima intensità contrattuale sull’argomento nell’intero decennio.

L’anno 2020, segnato dall’esplosione della pandemia da Covid-19, determina un crollo verticale della frequenza (1%), dovuto alla priorità assegnata ad altri ambiti contrattuali – salute e sicurezza, cassa integrazione, riorganizzazione – e alla sospensione temporanea di molte iniziative di reclutamento e ristrutturazione.

Il biennio successivo evidenzia una ripresa piena e rapida: già nel 2022 la materia torna a essere presente nel 9% degli accordi, percentuale che si conferma nel 2023 e si mantiene alta anche nel 2024 (8%) mostrando un riassetto su livelli più elevati rispetto al periodo 2010–2016, segno di una maturazione dell’attenzione contrattuale verso la necessità di negoziare il tema del lavoro.

Grafico 50 – Tipologia di interventi specifici



Nel quadriennio 2021-2024 l'analisi delle dinamiche occupazionali contenute negli accordi aziendali mostra una percentuale mediamente elevata di accordi sia sulle nuove assunzioni sia sulle stabilizzazioni, restituendo il quadro di una contrattazione che non si limita a regolare l'esistente, ma si propone anche come strumento attivo di espansione e rinnovamento dell'organico e che mette al centro il tema della qualità occupazionale e della tenuta dei rapporti di lavoro nel tempo, con la capacità di accompagnare le transizioni da forme contrattuali flessibili o temporanee a rapporti più stabili, rafforzando così la coerenza tra impiego e tutela.

Tabella 11 – Tipologia di interventi nell'area "mercato del lavoro"

	anno 2021	anno 2022	anno 2023	anno 2024
Nuove Assunzioni	52%	51%	48%	37%
Interventi Stabilizzazione	27%	40%	29%	36%

I dati relativi alle nuove assunzioni mostrano un'incidenza molto alta nel 2021 (52%) e nel 2022 (51%), che cala progressivamente nel 2023 (48%) fino a toccare il 37% nel 2024. Le stabilizzazioni di personale vedono, pur mantenendosi su valori elevati, una parabola altalenante: partono da un 27% nel 2021, crescono significativamente nel 2022 (40%), per poi scendere bruscamente nel 2023 (29%) e risalire solo parzialmente nel 2024 (36%).

Nel 2021 e 2022, in piena uscita dalla crisi pandemica, il tema occupazionale è al centro della contrattazione aziendale, grazie anche a un contesto economico favorevole e a misure pubbliche di sostegno all'occupazione. Il 2022 ha beneficiato di un forte rimbalzo economico post-pandemico, con un PIL in crescita (+3,7% secondo ISTAT), che ha incentivato molte aziende a investire in capitale umano, sia attraverso assunzioni dirette, sia mediante la stabilizzazione dei rapporti precari, anche come fattore di attrattività in un contesto di forte carenza di competenze.

Viceversa, il biennio 2023-2024 si inserisce in un contesto più incerto. Sul piano macroeconomico, il 2023 ha registrato un netto rallentamento della crescita (+0,9% secondo ISTAT), influenzato dall'instabilità geopolitica, dall'inflazione persistente e dall'aumento dei tassi d'interesse da parte della BCE. Tali fattori, pur in un quadro di persistente crescita occupazionale, hanno inciso direttamente sulle scelte delle imprese, che si sono mostrate più caute sia sul fronte delle nuove assunzioni che su quello delle stabilizzazioni.

Un ulteriore elemento da considerare è l'evoluzione del quadro normativo del lavoro, in particolare per quanto riguarda il lavoro a termine e in somministrazione: nel 2021 erano ancora in vigore alcune deroghe e facilitazioni normative legate all'emergenza sanitaria (come la possibilità di prorogare contratti a termine anche senza causali), che hanno reso più fluido l'utilizzo di strumenti occupazionali e che poi sono state rimosse.

Da segnalare, infine, che il dato 2024, pur inferiore rispetto al primo biennio, mostra una lieve ripresa sul fronte delle stabilizzazioni (36%), segnale possibile di un ritorno a politiche di consolidamento occupazionale in aziende che, superata la fase acuta di rallentamento, scelgono di investire sulla continuità e la qualità del lavoro. Tuttavia, la quota di nuove assunzioni rimane ai livelli più bassi del quadriennio (37%).

Tabella 12 – Tipologia rapporti di lavoro, confronto 2021-2024

Tipologia Rapporti di Lavoro	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
Part Time	5	20%	6	12%	9	20%	5	20%
Apprendistato	5	20%	11	22%	9	18%	5	20%
Apprendistato duale	2	8%	1	2%	0	0%	2	8%
Alternanza scuola/lavoro	1	4%	3	6%	2	5%	1	4%
Tirocini	0	0%	2	4%	1	2%	0	0%
Collaborazioni Coord. e Cont.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Collaborazioni Occasionalì	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Tipo Accessorio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Socio di Cooperativa	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Intermittente	0	0%	2	4%	1	2%	0	0%
Stagionale	8	32%	3	6%	1	2%	8	32%
Somministrazione	3	12%	22	44%	14	32%	3	12%
Tempo Determinato	9	36%	26	52%	26	36%	9	36%
Tempo Indeterminato	6	24%	12	24%	16	36%	6	24%
TOTALI	39		88		68		39	

Nota: Le percentuali si riferiscono alla presenza di ciascuna voce negli accordi. Poiché uno stesso accordo può includere più voci, la somma delle percentuali non è vincolata al

valore 100%. Anche i numeri si riferiscono alla presenza di ciascuna voce negli accordi. Poiché uno stesso accordo può includere più voci, la somma delle voci citate negli accordi non è vincolata al totale degli accordi per singolo anno. I dati riportati nei diversi capitoli si riferiscono esclusivamente agli accordi classificati all'interno del relativo ambito tematico. Di conseguenza, lo stesso argomento o contenuto può essere oggetto di contabilizzazioni diverse in funzione della classificazione adottata. I dati presentati nei singoli capitoli non sono pertanto cumulabili né direttamente confrontabili tra loro.

L'analisi delle tipologie contrattuali attivate o regolate tramite gli accordi sul mercato del lavoro nel periodo 2021-2024 evidenzia alcune dinamiche chiare.

Innanzitutto, come già osservato sopra, nel 2021 gli accordi che riguardano le assunzioni non sono numerosi, per gli strascichi ancora forti del periodo pandemico. Il 2021 va dunque considerato meno significativo. Il numero di accordi risale nel 2022 e 2023 per poi ridursi nel 2024. In ogni caso per tutto il quadriennio le tipologie contrattuali maggiormente trattate negli accordi sono il tempo indeterminato, il tempo determinato, la somministrazione e l'apprendistato.

Le due tipologie non a tempo indeterminato che rappresentano quelle generalmente più utilizzate nel nostro mercato del lavoro appaiono in calo negli accordi dal 2022: il tempo determinato, che nel 2022 rappresentava il 52% degli accordi, si riduce al 36% nei due anni successivi; la somministrazione, che nel 2022 rappresentava il 44% degli accordi, registra un calo ancora più netto, fermandosi al 12% nel 2024. Invece il tempo indeterminato, dopo un picco nel 2023 (36%), si attesta nel 2024 al 24%. L'apprendistato si mantiene su numeri contenuti ma stabili nel periodo, mentre purtroppo sono pochi gli accordi sull'apprendistato duale, pur con una leggera ripresa nell'ultimo anno.

Gli accordi sul contratto stagionale conoscono un incremento significativo nel 2021 e nel 2024 (32% del totale) mentre restano pressoché marginali nei due anni centrali.

Il part time si attesta su percentuali relativamente stabili e contenute. Le altre forme contrattuali, tra cui tirocini, collaborazioni, lavoro intermittente, socio di cooperativa e alternanza scuola-lavoro risultano di fatto assenti o residuali nel panorama degli accordi.

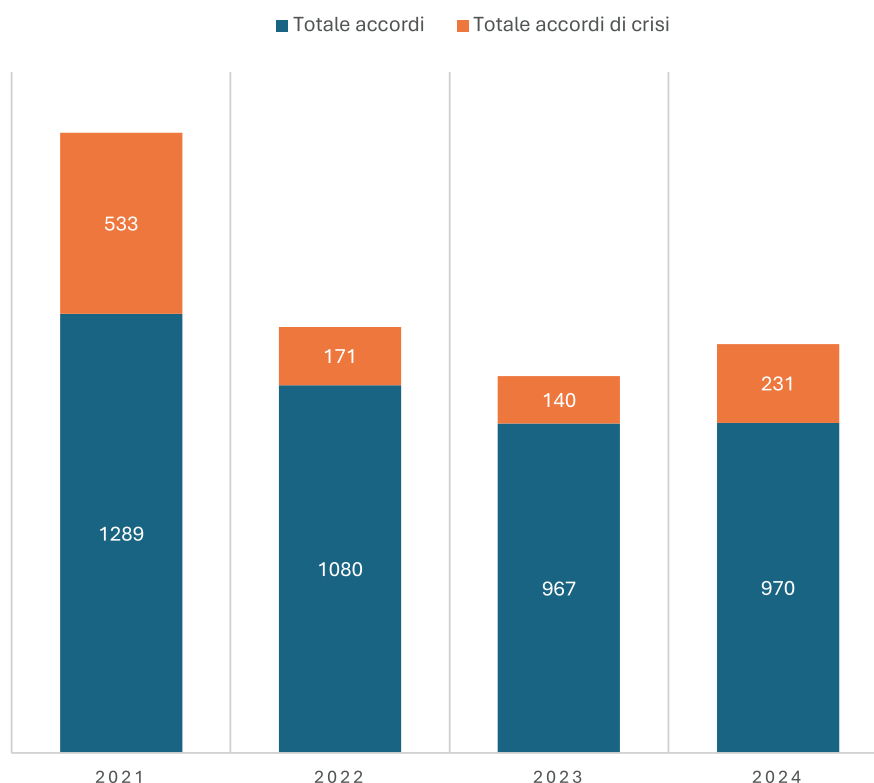
Tale quadro evidenzia, negli accordi depositati in Ocsel in materia di mercato del lavoro, sia una assenza di tipologie contrattuali precarie o comunque meno strutturate, sia una tendenza a trattare meno che in passato i rapporti temporanei ed a trattare maggiormente percorsi di stabilizzazione a tempo indeterminato, in linea con l'evoluzione del mercato del lavoro nel quadriennio considerato.

Il mercato del lavoro in Italia continua infatti a mostrare, dal 2021, una dinamica positiva, e dal 2022 anche un forte orientamento al lavoro stabile. Benché la prima assunzione continui ad avvenire, nella gran parte dei casi, con contratti temporanei, le aziende trasformano più frequentemente e in tempi più brevi tali contratti in contratti stabili, come fattore di attrattività, a causa della forte carenza di personale e di competenze. Gli accordi Ocsel riflettono tale contesto.

13. Gestione delle crisi aziendali

All'interno della contrattazione aziendale di secondo livello, il tema della gestione delle crisi occupazionali rappresenta uno degli ambiti più sensibili e variabili nel tempo. Come dimostra l'andamento storico, la presenza di accordi che regolano situazioni di crisi non segue una dinamica lineare, ma si caratterizza per oscillazioni anche molto marcate, in stretta relazione con il contesto economico generale, le trasformazioni dei settori produttivi e, in alcuni casi, l'evoluzione normativa. A fronte di una quota fisiologica di accordi che affrontano difficoltà aziendali, vi sono fasi in cui l'intervento sindacale esplode, con una regolazione ampia e capillare delle crisi, e fasi in cui, al contrario, la contrattazione tende a concentrarsi su temi più evolutivi come il welfare, la formazione, la partecipazione o lo smart working.

Grafico 51 – Incidenza degli accordi in materia di gestione delle crisi aziendali rispetto al totale degli accordi sottoscritti negli anni 2021-2024

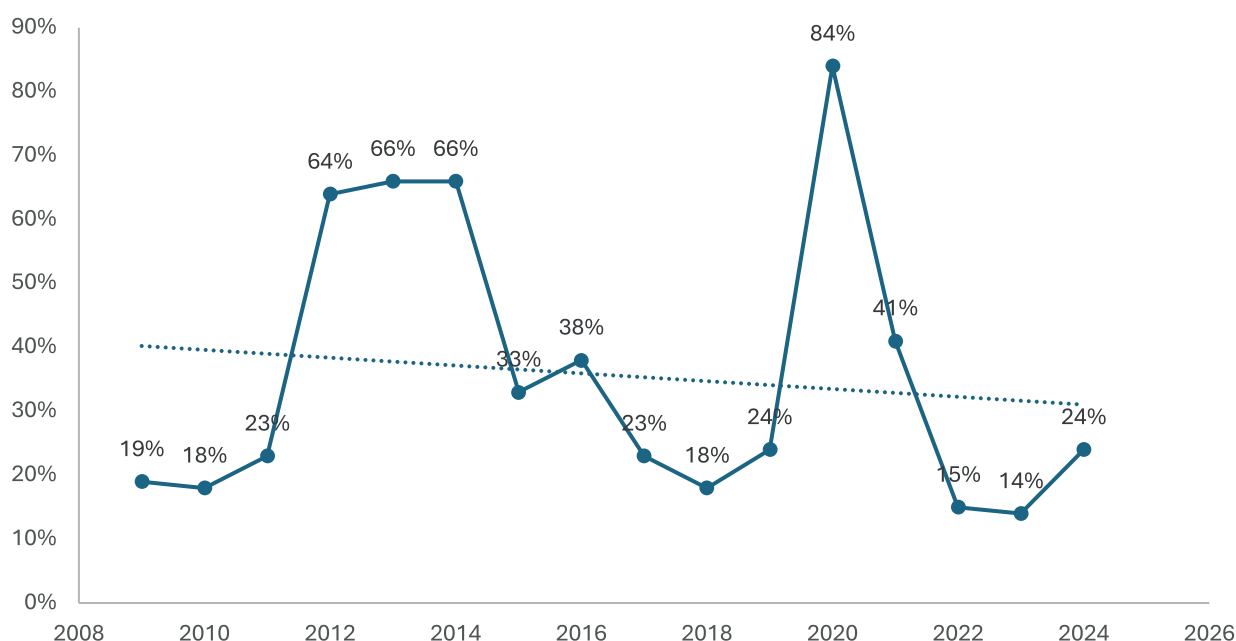


Un primo picco importante si registra nel triennio 2012-2014, quando ben due terzi degli accordi aziendali stipulati si riferiscono a contesti di crisi. Si tratta di una stagione contrattuale segnata dal prolungarsi della grande crisi economica iniziata nel 2008, che in quegli anni ha avuto effetti di piena maturazione sul sistema produttivo italiano. Le imprese si trovano a fare i conti con la riduzione strutturale della doman-

da interna e con l'irrigidimento delle condizioni di accesso al credito, con effetti di persistente debolezza dell'occupazione.

In questo contesto, la contrattazione svolge una funzione fortemente protettiva e difensiva, intervenendo in particolare sui processi di ristrutturazione aziendale, sulle gestioni degli esuberi e sul ricorso agli ammortizzatori sociali.

Grafico 52 – Frequenza degli accordi sulle crisi aziendali, variazione % sul totale degli accordi



Sul piano normativo, va ricordato che quegli anni sono segnati da una serie di riforme che hanno inciso in profondità sul mercato del lavoro. In particolare, la Riforma Fornero ha modificato i criteri di accesso alla cassa integrazione e agli altri strumenti di tutela, anche allargando il campo di applicazione, spingendo le imprese – anche per effetto di una crescente complessità amministrativa – a formalizzare con maggiore attenzione le situazioni di crisi attraverso accordi sindacali.

Il secondo picco, il più evidente, è quello del 2020, con una quota dell'84% degli accordi aziendali che regolano situazioni di crisi. L'esplosione di questa dinamica è strettamente legata all'emergenza pandemica e ai provvedimenti governativi adottati per fronteggiarla. In particolare, vigendo il blocco generalizzato dei licenziamenti per tutto il 2020, l'attivazione straordinaria degli ammortizzatori sociali richiede il ricorso massivo alla contrattazione aziendale per la gestione della cassa integrazione. Il sindacato gioca un ruolo cruciale nel garantire equità nella distribuzione dei carichi di lavoro, nella tutela delle fragilità e nella regolazione dei criteri di rotazione.

Si tratta, però, di una stagione contrattuale profondamente anomala, in cui la quasi totalità degli accordi assume una natura emergenziale e difensiva.

Dopo questo vertice eccezionale, il dato subisce una drastica caduta nei due anni successivi, attestandosi sul 15% nel 2022 e addirittura sul 14% nel 2023. Questa fase riflette, almeno in parte, il venir meno delle condizioni emergenziali e l'attenuarsi dei fattori di crisi acuta. In molti settori, la ripresa produttiva si consolida, la domanda torna a crescere e la contrattazione aziendale si orienta nuovamente verso contenuti proattivi, come l'organizzazione del lavoro, la produttività, la conciliazione dei tempi e il benessere organizzativo. Inoltre, si riduce l'utilizzo degli strumenti straordinari e si torna a un regime ordinario di gestione degli esuberi e delle ristrutturazioni.

Di particolare interesse è il dato del 2024, che segna una nuova e significativa risalita: il 24% degli accordi aziendali stipulati nel corso dell'anno regolano situazioni riconducibili a una crisi.

Si tratta di un dato che, pur non raggiungendo le soglie dei picchi precedenti, rappresenta comunque una discontinuità importante rispetto ai due anni precedenti. Diverse sono le chiavi interpretative di questa inversione di tendenza. In primo luogo, il 2024 è stato un anno di forte turbolenza in diversi comparti industriali e dei servizi, per gli effetti del rallentamento della domanda globale e della transizione ambientale. Questi fattori hanno inciso in particolare sui settori industriali con un incremento delle ore autorizzate di cassa integrazione del 24,6%, concentrate principalmente su automotive, meccanica, tessile-abbigliamento-moda, costruzioni portando a situazioni di esubero o di riduzione di orario.

In secondo luogo, la fine del ciclo espansivo trainato dagli interventi pubblici post-pandemia (come il PNRR e i bonus in edilizia) ha comportato per molte imprese una rimodulazione delle strategie di sviluppo e un ridimensionamento delle aspettative occupazionali.

Tabella 13 – Tipologie di intervento negli accordi in materia di gestione delle crisi aziendali

	2021	2022	2023	2024
Sospensione	37%	4%	7%	1%
Ristrutturazione	3%	4%	4%	1%
Cessione Ramo Azienda	21%	18%	16%	49%
Riconversione	0%	1%	2%	1%
Cessazione	2%	2%	1%	2%
Appalti	1%	1%	1%	0%
Applicazione CIG nelle sue forme	44%	16%	13%	23%
Ricorso Contratti Solidarietà	4%	17%	25%	10%
Riduzione di personale	26%	33%	22%	15%

L'analisi del dettaglio delle voci presenti all'interno degli accordi aziendali che intervengono in situazioni di crisi restituisce un quadro molto articolato e mutevole, in cui la composizione interna delle misure adottate cambia sensibilmente da un anno all'altro, riflettendo sia l'evoluzione del contesto economico sia le possibilità offerte dal quadro normativo vigente.

In collegamento con quanto appena detto può leggersi la quota rilevante (26%) di accordi di riduzioni di personale nel 2021, che cresce ulteriormente nel 2022 (33%), per poi calare. Tale andamento è da ricondurre probabilmente alla fine del blocco dei licenziamenti che è stato formalmente eliminato a partire dal 30 giugno 2021, con proroghe selettive per specifiche categorie di lavoratori e situazioni. Si tratterebbe quindi, di aggiustamenti, se non vere e proprie riorganizzazioni del personale, rinviati durante la fase in cui vigeva il blocco, ed attuati nel biennio 2021-2022.

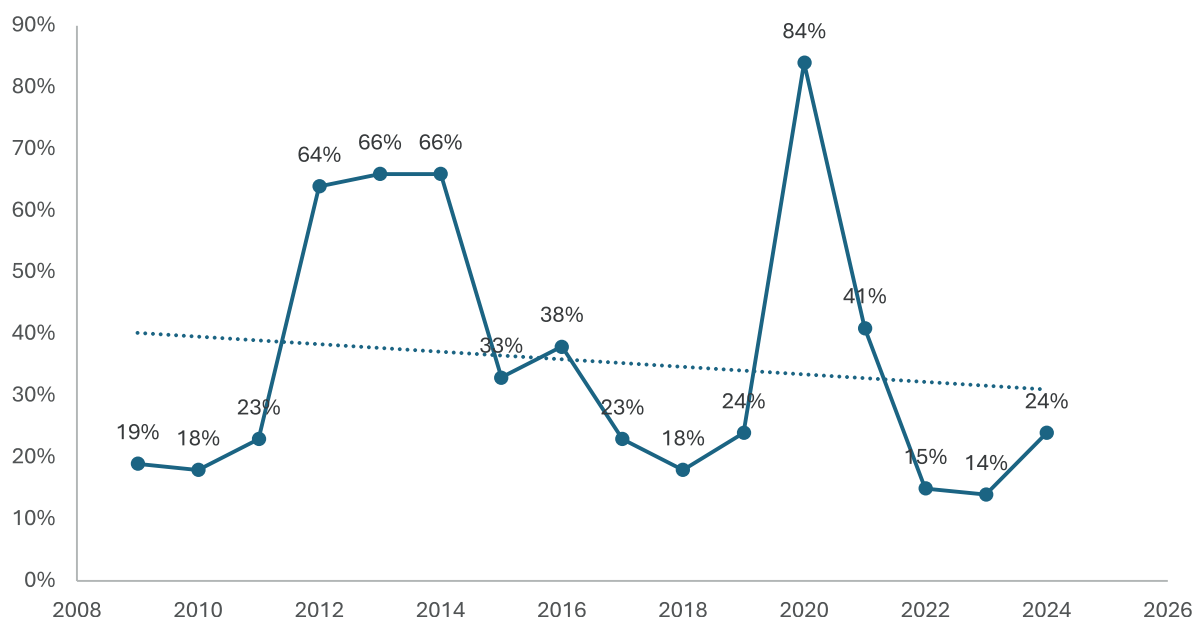
Nel 2021, la presenza dominante della sospensione dell'attività (37%) e dell'applicazione della cassa integrazione in tutte le sue forme, in particolare quella Covid-19 semplificata (44%), rappresenta il riflesso diretto della gestione emergenziale della pandemia.

A partire dal 2022, con il superamento della fase emergenziale e la cessazione dei principali strumenti straordinari, la situazione cambia radicalmente. La sospensione dell'attività scende al 4% e continua poi a calare fino a rappresentare un fenomeno marginale nel 2024 (1%). Parallelamente, cala drasticamente anche l'utilizzo della cassa integrazione (dal 44% del 2021 al 13% del 2023), salvo poi registrare una nuova crescita nel 2024, con un'incidenza del 23%. Questo dato indica che le imprese sono tornate a utilizzare la cassa integrazione nei suoi canali istituzionali a fronte dell'andamento dei mercati, di crisi industriali specifiche e ristrutturazioni complesse riflettendo non tanto una crisi sistemica quanto l'emersione di criticità settoriali.

Un altro fenomeno particolarmente rilevante è la fortissima crescita delle cessioni di ramo d'azienda, che passano dal 16% nel 2023 al 49% nel 2024, raggiungendo una soglia inedita. Questo dato riflette una dinamica di ristrutturazione profonda del tessuto produttivo, in cui le imprese, anziché procedere con chiusure o licenziamenti collettivi, scelgono soluzioni di continuità attraverso il trasferimento di asset e di personale. La cessione di rami d'azienda diventa lo strumento preferito per accompagnare processi di aggregazione, esternalizzazione, ridefinizione delle filiere. Questo può avvenire sia in ottica difensiva sia in ottica strategica. La crescita così marcata nel 2024 potrebbe anche riflettere le operazioni promosse da grandi gruppi, fondi di investimento o multinazionali in settori soggetti a forte concentrazione o ristrutturazione, ottimizzazione strategica, fusioni e acquisizioni, come il manifatturiero e i macchinari, la moda, i servizi finanziari, le telecomunicazioni.

Il fenomeno è intercettato dal sindacato attraverso la contrattazione collettiva che avviene spesso su più livelli, aziendale, territoriale, nazionale e quindi di rappresentanza ai tavoli di trattativa, essendo rilevante, come abbiamo potuto rilevare, la componente degli accordi di gruppo.

Grafico 53 – Frequenza delle materie negli accordi di gestione delle crisi aziendali, anno 2024



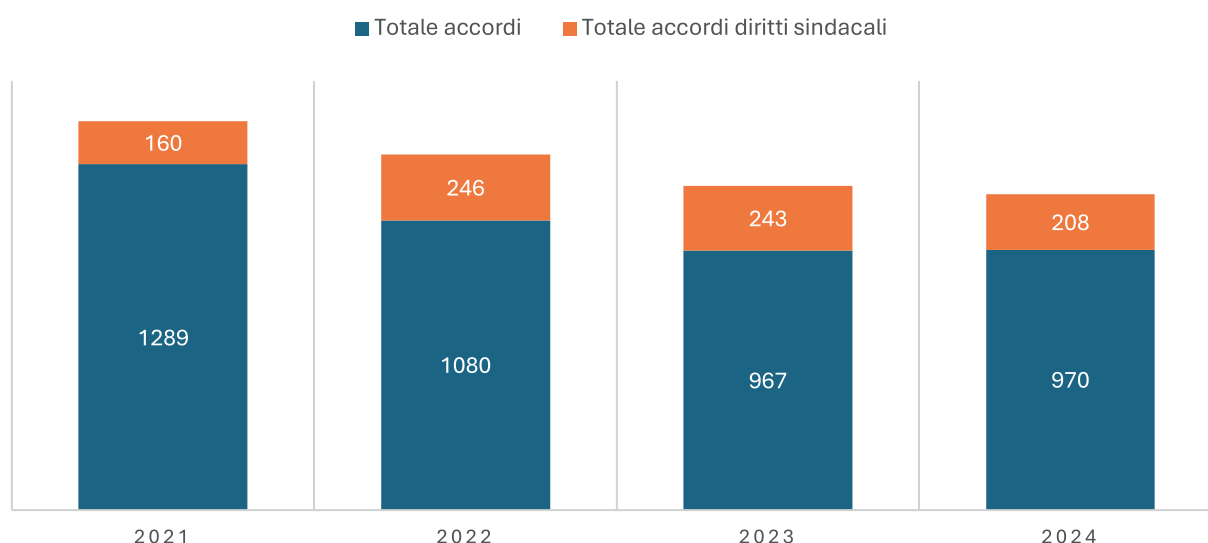
Sul fronte degli strumenti di gestione dell'occupazione, è interessante notare come nel 2022 e nel 2023 i contratti di solidarietà abbiano avuto una presenza significativa (rispettivamente 17% e 25%), superando di gran lunga l'utilizzo della cassa integrazione. Questo dato segnala una strategia negoziale della contrattazione collettiva centrata sulla difesa dell'occupazione attraverso la riduzione concordata dell'orario di lavoro, sostenuta da una logica solidaristica interna all'impresa. La prevalenza dei contratti di solidarietà rispetto alla CIG può essere spiegata sia da ragioni economiche (minore impatto sul bilancio aziendale), sia da scelte politiche condivise a livello aziendale e territoriale. Tuttavia, nel 2024, questa dinamica si inverte: la solidarietà cala al 10%, mentre la CIG risale al 23%, suggerendo un possibile esaurimento delle strategie di mantenimento pieno dell'organico e delle competenze, o un orientamento più selettivo nella gestione delle eccedenze.

Infine, un dato decisamente positivo riguarda la riduzione degli organici, che nel 2024 cala al 5%, dopo essere stata stabilmente sopra il 16-18% nel triennio precedente. Questo calo va letto con favore, perché segnala che, nonostante l'aumento degli accordi sulle crisi, le imprese cercano soluzioni alternative al taglio strutturale del personale. In un contesto in cui il mercato del lavoro è sempre più segnato dalla scarsità di competenze e dalla difficoltà di reperimento, la riduzione degli organici rappresenta una scelta estrema che si tende a evitare. Il dato potrebbe quindi riflettere sia politiche di labour hoarding, con una maggiore attenzione alla valorizzazione del capitale umano, sia l'efficacia della contrattazione nel proporre strumenti di flessibilità, accompagnamento e gestione non traumatica delle crisi.

14. Diritti sindacali

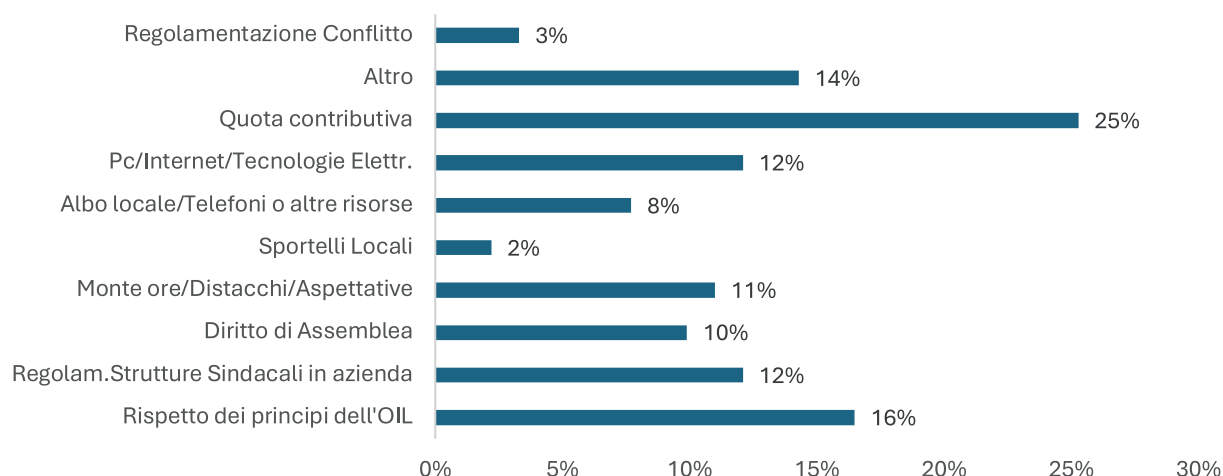
Nel periodo 2021-2024 si rileva una presenza costante e importante di accordi che riguardano i diritti sindacali. Dopo il dato del 2021, pari a 160 intese, si osserva un aumento nel biennio successivo (246 accordi nel 2022 e 243 nel 2023), seguito da una lieve flessione nel 2024, con 208 accordi, con una media nei quattro anni attorno al 20%.

Grafico 54 – Incidenza degli accordi in materia di gestione dei diritti sindacali rispetto al totale degli accordi sottoscritti, anni 2021-2024



Nel 2021, la voce relativa al rispetto dei principi dell'OIL, Organizzazione Internazionale del Lavoro, presenta un'incidenza pari al 24%, un dato sensibilmente più elevato rispetto agli anni successivi, in cui si attesta tra l'11% e il 16%. Questa percentuale particolarmente alta riflette la volontà delle parti sociali di riaffermare i diritti fondamentali del lavoro all'indomani della fase più acuta dell'emergenza pandemica.

Grafico 55 – Tipologie di intervento all'interno degli accordi in materia di diritti sindacali in senso stretto, anno 2024



In un contesto di forte instabilità, in cui molte dinamiche aziendali e occupazionali erano state profondamente modificate, gli accordi hanno incluso riferimenti espliciti ai principi internazionali sul lavoro – come la libertà sindacale, il diritto di organizzazione, la consultazione e il dialogo sociale – per garantire un quadro di riferimento condiviso e per affermare la legittimità delle relazioni industriali. Questo richiamo è stato anche sollecitato da linee guida europee o da policy aziendali internazionali orientate alla responsabilità sociale d'impresa, in particolare nei comparti legati all'export, agli appalti pubblici o alle certificazioni etiche.

Tabella 14 – Tipologia di interventi negli accordi sui diritti sindacali

	2021	2022	2023	2024
Rispetto dei principi dell'OIL	24%	11%	11%	16%
Regolam. Strutture Sindacali in azienda	13%	18%	15%	12%
Diritto di Assemblea	9%	12%	15%	10%
Monte ore/Distacchi/Aspettative	14%	15%	15%	11%
Sportelli Locali	0%	0%	0%	2%
Albo locale/Telefoni o altre risorse	5%	13%	6%	8%
Pc/Internet/Tecnologie Elettr.	7%	20%	16%	12%
Quota contributiva	21%	30%	30%	25%
Altro	25%	13%	17%	14%
Regolamentazione Conflitto	17%	7%	4%	3%

Sempre nel 2021 si registra una percentuale piuttosto elevata anche per quanto riguarda la regolamentazione del conflitto, che raggiunge il 17%. Questo dato appare coerente con un periodo in cui, dopo mesi di forti tensioni, incertezza produttiva e riorganizzazioni improvvise, le parti sociali possono aver avvertito l'esigenza di formalizzare attraverso accordi aziendali procedure condivise per la gestione di eventuali divergenze o per la prevenzione dei conflitti interni.

L'inserimento di clausole che disciplinano tempi, modalità e interlocutori nei casi di controversia può essere letto come un'espressione di maturità del sistema negoziale, impegnato a garantire stabilità in una fase ancora esposta a rischi di tensione. È significativo, a questo proposito, che nei tre anni successivi la percentuale degli accordi che contengono riferimenti espliciti alla regolamentazione del conflitto tenda progressivamente a diminuire, passando al 7% nel 2022, al 4% nel 2023 e al 3% nel 2024, a indicare una graduale normalizzazione del quadro relazionale.

Nel complesso, le altre voci della tabella mostrano un andamento relativamente stabile, con variazioni contenute. Le intese che riguardano la strutturazione sindacale interna, l'accesso alle assemblee, la gestione delle ore di distacco o aspettativa, l'uso delle tecnologie e delle risorse aziendali, così come quelle relative alla quota contributiva, si mantengono entro un intervallo percentuale compreso tra il 10% e il 30%, senza picchi significativi né cadute improvvise. Questo lascia intendere che i diritti sindacali di base trovano nei testi contrattuali una presenza costante, a conferma del fatto che, pur con priorità differenti nei singoli anni, le relazioni industriali aziendali mantengono una certa attenzione alla regolazione degli spazi e degli strumenti di rappresentanza.

Il tema che emerge con maggiore frequenza è quello della quota contributiva, oggetto del 25% degli accordi nel 2024. Si tratta di un dato significativo che evidenzia la costante attenzione delle parti sociali alla regolamentazione delle modalità di trattenuta e versamento dei contributi sindacali e contrattuali, aspetto che rappresenta un elemento strutturale per il funzionamento delle organizzazioni sindacali e per la tutela della rappresentanza ai diversi livelli.

Di rilievo nella tendenza del quadriennio i dati relativi all'accesso alle tecnologie elettroniche, PC e Internet, che si sommano alla voce "altro" che contiene prevalentemente bacheche sindacali elettroniche, diritto di assemblea in smart working, diritto di informativa in smart working, di fatto complessivamente la prima voce trattata, divenute necessarie a partire dal periodo Covid in tutta la fase di confronto e di trattative che si è svolta da remoto.

Guardando i dati del quadriennio, emerge chiaramente come il Covid abbia rappresentato uno spartiacque nelle modalità di funzionamento delle rappresentanze sindacali aziendali e territoriali.

L'incremento dell'accesso a nuove tecnologie e modalità di confronto digitali da parte delle rappresentanze sindacali non è stato solo una necessità contingente, ma ha innescato una vera e propria rivoluzione digitale nelle relazioni industriali. Quello che inizialmente era un adattamento emergenziale per continuare i confronti e le trattative da remoto, si è rapidamente trasformato in una prassi consolidata.

La contrattazione collettiva è stata protagonista in questi anni di un cambiamen-

to profondo che ha ridefinito i diritti sindacali tradizionali in chiave digitale. Le assemblee che una volta si tenevano necessariamente in presenza, la bacheca sindacale fisica, gli incontri rigorosamente in presenza per il confronto aziendale e le pratiche consolidate di relazioni si sono trasformate in forme ibride o completamente digitali.

È un processo irreversibile che porta con sé grandi opportunità - maggiore partecipazione, comunicazione più efficace, superamento dei vincoli logistici - ma anche nuove sfide. Il rischio maggiore è quello di perdere la dimensione umana e relazionale che da sempre caratterizza l'azione sindacale che può creare nuove barriere alla partecipazione reale e concreta di lavoratrici e lavoratori se non adeguatamente regolamentata.

APPENDICE

La contrattazione territoriale:

Un primo approccio all'analisi

Il Congresso CISL ha rilanciato, anche nell'ambito dei lavori della prima commissione, la contrattazione nella sua dimensione decentrata quale elemento distintivo e strategico della azione sindacale e in questo senso:

*“Va sancito un vero e proprio **diritto alla contrattazione di produttività a livello aziendale e territoriale**, valorizzando la dimensione di prossimità; in particolare va resa vincolante la contrattazione territoriale, ove non presente quella aziendale, superando le resistenze ideologiche che l'hanno limitata e riconoscendone il potenziale strategico come luogo della redistribuzione della produttività nei settori a presenza di piccola e microimpresa, dove è assai difficile l'affermazione della contrattazione aziendale.”*

La CISL intende utilizzare quindi OCSEL come strumento di analisi della contrattazione decentrata e nello specifico della contrattazione territoriale al fine di cogliere le tendenze e sviluppare gli elementi dell'azione sindacale in un quadro strategico e coordinato.

In questo rapporto si rilancia questo obiettivo e si prova a fare un primo sommario e quindi parziale tentativo di analizzare gli accordi presenti in OCSEL.

In termini generali gli accordi territoriali analizzati, di livello regionale e locale sia di natura categoriale che confederale, mostrano una pluralità di esperienze caratterizzate da struttura e modalità contrattuali che rispecchiano le peculiarità settoriali o caratteristiche del territorio, in particolare nei distretti produttivi e realtà di servizi, integrando retribuzione variabile, welfare territoriale, formazione e innovazione sistemica.

Alcune di queste sono parte di un sistema contrattuale che viene governato e indirizzato dal livello nazionale configurandosi come parte di un sistema contrattuale integrato.

Alcuni modelli configurano veri e propri patti di sviluppo territoriale con governance che coinvolge diversi soggetti istituzionali e parti sociali, dove competitività economica, coesione sociale e identità culturale convergono nel tentativo di costruire strategie integrate di lungo periodo.

Il perimetro degli accordi territoriali si concentra prevalentemente nelle aree a forte vocazione manifatturiera e nei distretti produttivi consolidati, interessando principalmente settori tradizionali come edilizia, cantieristica navale, calzaturiero e agroalimentare (panificazione, pesca), mentre il settore dei servizi, dal numero di accordi depositati, sembra rimanere ancora marginale; questo è un evidente limite

del nostro Osservatorio, in realtà il settore dei servizi è un ambito in cui si sviluppa in maniera importante la contrattazione territoriale che si esprime in particolare nella bilateralità. L'artigianato è un ambito in cui rileviamo diversi accordi a livello regionale sia di categoria che confederali, effetto di una regolazione, come sappiamo, prevista da un Accordo Interconfederale in materia che prevede specifiche sulle linee guida in materia di assetti contrattuali.

Le tematiche affrontate dalla contrattazione territoriale si articolano su un insieme integrato di temi che superano la tradizionale logica salariale. La **retribuzione variabile** viene ancorata a parametri territoriali oggettivi (ore lavorate, imprese attive, massa salariale) e indicatori aziendali, creando sistemi di premio graduati per qualifica con verifiche triennali. Ma anche riguardo al **welfare territoriale**, a segnare una vera discontinuità, dalle quote mensili aggiuntive ai servizi integrati per famiglie e categorie fragili, si costruiscono reti di protezione che oltrepassano i confini aziendali.

La **formazione** diventa leva competitiva sistemica attraverso commissioni paritetiche, collaborazioni con enti specializzati e Corporate Academy di rete, valorizzando il know-how locale come asset strategico. Parallelamente, la **sicurezza sul lavoro** nei settori ad alto rischio si rafforza con comitati dedicati e controlli preventivi, mentre la **gestione delle crisi** mobilita ammortizzatori in deroga e programmi di riqualificazione.

L'**innovazione** assume carattere multidimensionale (tecnologica, organizzativa, sostenibile), mentre crescono l'attenzione alla **qualità del lavoro** come fattore di attrattività e la **valorizzazione culturale** del patrimonio manifatturiero storico, trasformato in elemento di marketing territoriale e del Made in Italy.

Si delineano due modelli distinti di governance. Il **modello bilaterale tradizionale** mantiene la negoziazione tra parti sociali su temi economico-normativi, con commissioni paritetiche e orizzonti temporali brevi (2-4 anni) e resta tradizionalmente gestito dalle federazioni di categoria territoriali. Il **modello di governance partecipata da vari soggetti** rappresenta invece l'evoluzione più significativa: coinvolge istituzioni pubbliche, enti formativi e tecnici, Camere di Commercio e istituzioni finanziarie in tavoli permanenti con funzione di osservatorio, adottando una prospettiva strategica di lungo periodo che trasforma l'accordo in patto di sviluppo territoriale.

Alcune prime considerazioni

Questa fotografia molto parziale e ancora sfocata richiederà un lavoro di rimessa a punto innanzitutto del sistema di rilevazione degli accordi e della loro analisi di maggior dettaglio ma già oggi si possono intravedere alcune tendenze.

La **territorializzazione** della contrattazione pone le specificità produttive, l'identità storica e le reti locali al centro dell'azione negoziale, che si integra oggi sempre di più con **le politiche pubbliche** collegando gli accordi a strategie regionali e locali di ricerca, fondi europei e incentivi Industria.

Il modello si propone come strumento per la competitività territoriale nei mercati globali, meccanismo di inclusione sociale e catalizzatore di innovazione sistemica e strategica e le sue potenzialità come fattore di attrattività e resilienza.

L'evoluzione indica un'espansione della contrattazione territoriale sia come strumento in grado di dare risposte in forma sussidiaria e integrativa al sistema contrattuale settoriale di categoria, sia come strumento rilevante di governance locale, con crescente integrazione nelle politiche industriali e del lavoro, evoluzione verso partnership pubblico-privato strutturate e per affrontare nuove priorità (transizione ecologica, economia circolare, digitalizzazione). Ne consegue l'esigenza integrazione fra contrattazione territoriale e lo sviluppo di una contrattazione sociale locale che possano integrarsi in un pieno sostegno ai lavoratori e in un'ottica di sviluppo del territorio.

Si sta delineando, quindi, un nuovo paradigma di relazioni industriali territoriali dove retribuzione, welfare, formazione e innovazione si integrano in strategie sistemiche, le istituzioni locali assumono ruoli proattivi di coordinamento e l'identità territoriale diventa elemento di competitività. La sua evoluzione dipenderà dalla capacità di mantenere un equilibrio dinamico tra competitività economica, coesione sociale e sostenibilità ambientale, costruendo ecosistemi territoriali capaci di attrarre e trattenere persone, competenze e investimenti in un contesto di crescente mobilità globale.

Evoluzione che dovrà essere monitorata, analizzata e valutata dal nostro osservatorio OCSEL per cogliere appieno le dinamiche e le ricadute che interessano la qualità del lavoro e il benessere organizzativo che emergono come fattori competitivi centrali e nuovi bisogni di lavoratrici e lavoratori, in particolare dei giovani, ed elementi rilevanti per la azione sindacale della CISL.

CONCLUSIONI

Le direttrici strategiche della contrattazione decentrata

Il quadriennio 2021-2024 ha rappresentato per la contrattazione collettiva decentrata italiana una fase di straordinaria vitalità e trasformazione in un periodo denso di avvenimenti altrettanto straordinari sul piano politico, economico, sociale. L'analisi degli accordi raccolti nella banca dati OCSEL restituisce l'immagine di un sistema di relazioni industriali maturo, capace di evolvere dal governo dell'emergenza alla co-progettazione del futuro del lavoro.

In questo nuovo Rapporto si vogliono evidenziare due aspetti cardine. In primo luogo, va sottolineata l'importanza della contrattazione decentrata nell'individuare e rispondere ai bisogni specifici che emergono nei contesti di prossimità, vicini ai luoghi di lavoro e ai territori. Ogni accordo deve avere infatti la capacità di far emergere una piena partecipazione di tutti gli attori coinvolti e di generare risposte adeguate alla condizione in cui si trovano l'impresa o il territorio. Il secondo aspetto fondamentale riguarda il fatto che la contrattazione, troppo spesso ancora oggi molto concentrata sul primo livello, ha la necessità di esprimersi pienamente nella contrattazione decentrata, rafforzando non solo quella aziendale ma riscoprendo e rilanciando la contrattazione territoriale e lavorando in maniera sempre più complementare anche con la contrattazione sociale.

È infatti nelle tre dimensioni della contrattazione decentrata, aziendale, territoriale, sociale, che si possono trovare gli elementi necessari per rafforzare e innovare la vita d'impresa e il mercato del lavoro.

La contrattazione aziendale e territoriale si conferma come il luogo privilegiato dove si costruiscono risposte concrete alle sfide della contemporaneità, dalla gestione delle transizioni produttive all'innovazione organizzativa, dalla valorizzazione delle competenze al rafforzamento delle tutele, fino alla sperimentazione di nuove forme di partecipazione. Il percorso tracciato mostra chiaramente tre fasi distinte: una fase emergenziale nel 2021, ancora segnata dalla pandemia; una fase di rimbalzo nel biennio 2022-2023, caratterizzata da una ripresa intensa dell'attività negoziale; e infine una fase di consolidamento nel 2024, qualitativamente più evoluta rispetto al periodo pre-pandemico. La contrattazione aziendale ha affrontato queste fasi con grande dinamicità e capacità adattive rispondendo a situazioni di contesto spesso imprevedibili e in rapida mutazione.

Partecipazione: dalla sperimentazione alla legge

L'approvazione della legge sulla partecipazione dei lavoratori rappresenta un riconoscimento legislativo di quanto la CISL ha promosso e praticato attraverso la contrattazione. I dati documentano una presenza crescente e strutturale di strumenti partecipativi. La partecipazione consultiva raggiunge livelli particolarmente significativi; in oltre la metà degli accordi le rappresentanze sindacali hanno con-

quistato il diritto a essere informate e consultate su scelte strategiche, investimenti e riorganizzazioni. Questo fotografa un cambiamento culturale profondo in cui l'azienda non è più un'entità unilaterale che decide, ma spesso uno spazio di governance condivisa.

La partecipazione organizzativa dimostra che in una quota rilevante di accordi i lavoratori sono coinvolti direttamente nei processi di innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale e formazione attraverso commissioni paritetiche e gruppi di lavoro. Il coinvolgimento sindacale nell'analisi dei cambiamenti organizzativi è cresciuto significativamente, segnalando un ruolo sempre più strategico delle rappresentanze nei processi di trasformazione aziendale. Possiamo affermare che la partecipazione organizzativa è strettamente legata al percorso di innovazione delle imprese e rappresenta uno strumento essenziale per governare il cambiamento in modo condiviso ed efficace.

La partecipazione economico-finanziaria testimonia la diffusione di logiche redistributive legate ai risultati d'impresa, mentre quella gestionale, pur ancora limitata, rappresenta la frontiera più avanzata, dal contrattare le ricadute delle decisioni al partecipare alle decisioni stesse.

La legge 76/2025 offre ora una cornice normativa per dare slancio a questa dimensione, trasformando sperimentazioni spesso pionieristiche in opportunità di costruire un sistema democratico che si consolida anche attraverso il ruolo delle parti sociali ai fini economici e sociali, che dobbiamo con la nostra attività contrattuale consolidare e sviluppare nel futuro prossimo.

Organizzazione e orario di lavoro: flessibilità concordata e valore del tempo

Lo smart working, ormai presente nella quasi totalità degli accordi che trattano l'organizzazione, testimonia il passaggio da una gestione emergenziale a una strutturazione stabile di modalità di lavoro ibride. La contrattazione ha trasformato questa modalità di lavoro da misura emergenziale a istituto contrattuale strutturato, regolato nei suoi aspetti essenziali: giornate, fasce di contattabilità, diritto alla disconnessione, dotazioni tecnologiche, sicurezza.

La crescente attenzione alla flessibilità in entrata e uscita, ai meccanismi di banca ore e alla regolazione di pause e riposi segnala una contrattazione attenta alla sostenibilità del lavoro e all'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro. La flessibilità oraria non viene più vista come concessione aziendale o erosione di diritti, ma come strumento bilaterale che risponde simultaneamente a esigenze produttive e bisogni individuali.

La riduzione degli orari come strumento difensivo e il consolidamento della gestione ordinaria dei turni non segnalano un indebolimento delle tutele, ma il superamento della fase difensiva e il ritorno a una contrattazione che si occupa di organizzare il lavoro. La contrattazione non si limita a subire queste esigenze ma ha definito criteri di rotazione equi, garantito riposi adeguati e tutelato le fragilità individuali. È una co-gestione del tempo collettivo che tiene insieme efficienza e tutela, che deve rappresentare una delle linee di azione della contrattazione aziendale.

Salario e retribuzione di produttività: redistribuzione e incentivazione

Il salario si conferma al centro della contrattazione decentrata. La quasi totalità degli accordi analizzati trattano voci variabili in particolare i premi di risultato, strumento che ha dimostrato la propria efficacia nel coniugare competitività aziendale e redistribuzione del valore prodotto. Il premio di risultato rappresenta l'architrave della contrattazione salariale decentrata, testimoniando la capacità del sindacato di costruire meccanismi redistributivi che legano il salario ai risultati conseguiti.

È significativa però anche la presenza di misure su retribuzione fissa, superminimi e premi di produzione. La contrattazione aziendale non si occupa solo di componenti variabili, ma interviene anche sulla struttura stabile della retribuzione, costruendo integrazioni al contratto nazionale che riconoscono specificità territoriali, settoriali o aziendali.

Per la parte variabile si segnala un utilizzo significativo di premi o parametri legati alla presenza, comprensibile dal punto di vista della semplificazione gestionale, ma con il rischio che sia penalizzante per le lavoratrici che ancora sostengono la maggior parte dei carichi di cura.

La contrattazione aziendale continua a svolgere una funzione redistributiva essenziale, compensando in parte le difficoltà del potere d'acquisto generate dalle dinamiche inflazionistiche del triennio 2022-2024. In una fase in cui l'inflazione ha eroso i salari reali, i premi di risultato e le altre componenti retributive negoziate a livello aziendale hanno rappresentato uno strumento importante di recupero del potere d'acquisto delle retribuzioni nette, affiancandosi ai rinnovi contrattuali nazionali nella difesa e crescita delle retribuzioni.

Formazione: investire sulle persone

La formazione rappresenta una frontiera strategica che la CISL ha sempre sostenuto e ulteriormente da sviluppare per il futuro. Quando è contrattata, lo è con un'attenzione qualitativa crescente ai contenuti e al ruolo del sindacato.

Il fatto che la maggioranza delle attività formative si svolga in orario di lavoro rappresenta una conquista sindacale fondamentale. Significa che la formazione non è considerata un onere del lavoratore, da svolgere nel tempo libero e a proprie spese, ma un investimento aziendale e un diritto del lavoratore. Questa impostazione, sostenuta dalla CISL fin dalla nascita dei fondi interprofessionali, colloca la formazione nell'ambito del tempo di lavoro retribuito, riconoscendone la natura professionale e non solo volontaristica.

Il ricorso della contrattazione al finanziamento attraverso i fondi interprofessionali conferma la validità del modello bilaterale sostenuto dalla CISL.

Il coinvolgimento sindacale nella definizione dei programmi formativi richiede un rafforzamento per garantire che la formazione risponda ai bisogni di occupabilità e non solo alle esigenze immediate delle imprese. L'attenzione ai neoassunti è positiva, ma deve essere bilanciata da un maggiore investimento sui lavoratori maturi, oggi quasi assenti dagli accordi. La CISL deve fare della formazione anche per i lavoratori maturi una azione strategica dei prossimi anni.

La crescita della formazione su digitalizzazione, riqualificazione professionale e competenze dimostra che la contrattazione sta accompagnando le transizioni in corso. Non si tratta di formazione generica o di adempimenti formali, ma di percorsi mirati ad affrontare le trasformazioni tecnologiche (digitalizzazione, intelligenza artificiale, automazione), le riconversioni produttive (economia circolare, efficientamento energetico) e lo sviluppo professionale continuo (competenze trasversali, aggiornamento tecnico). La formazione diventa così lo strumento attraverso cui i lavoratori non subiscono il cambiamento ma lo governano, acquisendo le competenze necessarie per rimanere protagonisti del proprio percorso professionale e nel mercato del lavoro.

Tuttavia, il Rapporto segnala che sono ancora pochi gli accordi relativi alla formazione, pertanto questo resta forse il principale ambito su cui provare a migliorare.

Welfare: oltre il salario

Il welfare aziendale si consolida come componente strutturale della contrattazione, presente in oltre un terzo degli accordi. Questo testimonia un cambiamento culturale profondo: il riconoscimento che il benessere del lavoratore comprende servizi, tutele e sostegni che incidono sulla qualità della vita ma anche del lavoro.

La prevalenza di servizi aziendali diretti rispetto a misure puramente monetarie testimonia una concezione evoluta del benessere lavorativo, benché il rapporto segnali come l'affidarsi spesso a piattaforme esterne senza contrattare i servizi e la loro qualità possa rischiare di non rispondere ai bisogni effettivamente diffusi in azienda. L'incremento delle misure per la conciliazione vita-lavoro e per la genitorialità segnala una sensibilità crescente verso dimensioni non strettamente economiche. La contrattazione dimostra di saper intercettare i bisogni reali delle persone, costruendo tutele su misura che la legge generale non può efficacemente garantire.

Il rafforzamento dei fondi integrativi, previdenziali e assistenziali, dimostra una visione lungimirante che guarda alla sostenibilità futura del sistema di welfare. L'integrazione della previdenza pubblica e l'assistenza sanitaria integrativa rappresentano scelte strategiche essenziali per garantire tutele dignitose in un contesto di trasformazioni demografiche e difficoltà dei sistemi pubblici.

Pari opportunità e occupazione femminile

Nonostante i significativi avanzamenti che la contrattazione decentrata ha realizzato sul terreno delle pari opportunità e delle misure trasversali che favoriscono l'occupazione femminile, dalla flessibilità oraria al miglioramento dei congedi parentali allo smart working, quello che ancora manca nei nostri accordi, anche i migliori, sono le procedure per verificare il "tiraggio di genere" delle misure introdotte, che è cruciale per favorire la condivisione dei compiti di cura, ad evitare che ad utilizzare determinate misure siano esclusivamente o prevalentemente le lavoratrici. Su questo punto abbiamo certamente margini di miglioramento.

Una contrattazione che guarda avanti

I dati confermano la validità della visione CISL sulla contrattazione decentrata come strumento non solo di tutela delle lavoratrici e lavoratori ma anche di innovazione sociale. La contrattazione ha dimostrato straordinaria resilienza e capacità adattiva, evolvendo qualitativamente da una logica prevalentemente difensiva verso una dimensione propositiva e co-gestionale. Gli accordi di oggi non si limitano a reagire alle decisioni aziendali, ma cercano la strada della partecipazione alla loro definizione; non vogliono gestire solo gli effetti del cambiamento, ma sempre più sulle sue cause; vogliono costruire le condizioni per l'occupazione futura attraverso formazione, innovazione, partecipazione.

Le sfide future richiedono un ulteriore salto di qualità: rafforzare la presenza contrattuale a livello territoriale, nelle piccole e medie imprese, diffondere le buone pratiche, consolidare il ruolo della bilateralità. La contrattazione decentrata non deve rimanere un privilegio delle aree più sviluppate e delle grandi imprese, ma diventare una possibilità accessibile anche ai territori e alle realtà più fragili.

L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali deve essere rafforzata: il contratto nazionale definisce le tutele universali; la contrattazione territoriale estende opportunità alle piccole imprese; la contrattazione aziendale adatta le regole alle specificità produttive, sperimentando soluzioni innovative. Questa visione sistemica deve divenire sempre più un tratto distintivo dell'approccio CISL alla contrattazione decentrata, con la capacità di integrarsi sempre più strettamente con la contrattazione sociale.

È la contrattazione decentrata il terreno dove si misura la capacità del sindacato di essere protagonista delle trasformazioni del lavoro, costruendo quel modello di economia sociale di mercato, di solidarietà, che rappresenta il cuore dell'identità CISL. Un modello che costruisce spazi di partecipazione attiva delle lavoratrici e dei lavoratori, di autonomia collettiva dove i lavoratori organizzati nel sindacato e nelle imprese, attraverso il confronto e la negoziazione, definiscono insieme le regole, distribuiscono equamente il valore prodotto, governano le transizioni, investono sul futuro. Gli accordi analizzati rappresentano altrettanti atti di democrazia economica e di costruzione paziente e lungimirante, spesso difficile, di un lavoro più giusto, più sostenibile, più umano.

Mattia Pirulli

Segretario Confederale CISL Nazionale

GLOSSARIO DEI TERMINI UTILIZZATI

Natura dell'accordo

Tipologia degli accordi stipulati nel triennio 2022-24

1° accordo

Indica il numero degli accordi iniziali sottoscritti da ciascuna azienda

Integrativo Accordi precedenti

Accordi successivi e integrativi di Intese precedentemente stipulate. Inclusi anche i Verbali di Accordo

Applicativo di legge:

Accordi finalizzati all'applicazione di disposizioni normative relative alla riduzione del personale (223/91 e 236/93) o alla gestione di situazioni di crisi

Rinnovo

Aggiornamento o prosecuzione di accordi esistenti

In deroga

Accordi che si discostano dalle normative dei CCNL in virtù di disposizioni speciali o eccezionali

Diritti Sindacali: vengono qui analizzati i dati quantitativi relativi ad accordi riguardanti in modo diretto o indiretto il rafforzamento o la regolazione di prerogative sindacali. Tra questi rientrano la gestione degli spazi sindacali in azienda, il diritto di assemblea, il monte ore, le aspettative e la regolamentazione del conflitto.

Salario: l'analisi riguarda gli accordi che disciplinano il trattamento economico complessivo a livello aziendale. Rientrano in questa area sia le intese relative a sistemi di retribuzione variabile e incentivante (es. premi di risultato legati a obiettivi) sia gli accordi che intervengono sulla struttura della retribuzione fissa confermandone o modificandone gli elementi costitutivi.

Organizzazione del lavoro: sotto la dicitura "organizzazione del lavoro" vengono considerati tutti gli accordi che prevedono diverse tipologie di intervento che l'azienda può attuare con l'obiettivo di migliorare la propria organizzazione, far crescere la produttività, migliorare il servizio, recuperare le inefficienze. Gli accordi sull'organizzazione prevedono cambiamenti tecnologici ed organizzativi il cui contenuto è la regolamentazione dello smart-working, dello staff leasing, dell'outsourcing, del

telelavoro, eliminazioni di entità esistenti, gruppi di lavoro, polivalenza e polifunzionalità, organici, turni, cambio di appalti, mobilità interna, mansioni.

Orario di lavoro: al tema Orario sono riconducibili gli accordi che riguardano la distribuzione dell'orario di lavoro, la gestione del Calendario annuo, la riduzione di Orario, le pause, i riposi, i recuperi e la turnistica. Fanno inoltre parte della stessa tematica la flessibilità dell'orario, la disciplina dell'Istituto dello straordinario e del part-time cui vanno aggiunte tutte le questioni riguardanti la conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro (forme di flessibilità di entrata e uscita dal lavoro, istituzione e regolamentazione della banca delle ore e forme di conciliazione e compensazione).

Inquadramento: in questa sezione vengono analizzati gli accordi che disciplinano specifici interventi in materia di classificazione e gestione del personale, con riferimento a:

- Applicazione standard del CCNL di riferimento
- regolamentazione e definizione dei profili professionali
- criteri di valutazione e riconoscimento delle competenze e della professionalità
- definizione di procedure operative per la revisione dei sistemi di inquadramento
- implementazione del bilancio delle competenze

Seguono i dati relativi al riconoscimento della polivalenza e polifunzionalità, nonché alla valorizzazione della professionalità attraverso premi e incentivi correlati.

Welfare: Vengono qui analizzati gli accordi che riguardano la disciplina dei Fondi Integrativi (previdenza complementare, assistenza sanitaria, altre forme di bilateralità) e sui miglioramenti introdotti mediante contrattazione aziendale rispetto al quadro normativo vigente. Tali interventi includono misure di conciliazione vita/lavoro, maternità –paternità, congedi parentali, permessi per visite mediche), tutela in caso di malattia o infortunio, agevolazioni previste dalla Legge 104/92, part time reversibile, ferie solidali, e specifiche tutele per i lavoratori stranieri.

Rientrano inoltre tra le previsioni contrattuali i servizi di servizi aziendali e convenzionati, quali:

- servizio mensa e trasporto
- convenzioni con strutture per l'infanzia (asilo nido o scuole materne);
- erogazione di borse di studio;
- misure di sostegno al reddito (es. buoni spesa, rimborso per spese scolastiche).

Gestione delle Crisi Aziendali: vengono qui analizzati tutti gli accordi che disciplinano la gestione delle situazioni di crisi aziendale. Tra gli strumenti previsti rientrano:

- l'applicazione della Cassa Integrazione Guadagni (CIG) nelle sue diverse forme;
- il ricorso alla mobilità secondo quanto previsto dalle Leggi 223/91 e 236/93;
- gli accordi relativi alla riconversione e ristrutturazione aziendale, con l'obiettivo di favorire la continuità produttiva e occupazionale.

Sono inoltre contemplati:

- l'utilizzo del contratto di solidarietà;
- le riduzioni di organico;
- la sospensione temporanea dell'attività d'impresa, la cessazione e la cessione di rami d'azienda;
- gli appalti e le operazioni di ristrutturazione aziendale.

Completano il quadro gli accordi che prevedono garanzie occupazionali e misure di incentivazione all'esodo, finalizzate sia all'accesso alla pensione sia alla ricollocazione presso altre aziende, nei casi in cui la continuità occupazionale all'interno dell'impresa non risulti sostenibile.

Mercato del Lavoro: in quest'area tematica vengono analizzati i dati quantitativi relativi agli accordi stipulati nel periodo 2022-24, con riferimento agli interventi di stabilizzazione dei rapporti di lavoro e alle nuove assunzioni. L'analisi comprende una classificazione per tipologie contrattuali e forme di impiego quali l'apprendistato.

Responsabilità Sociale dell'impresa: gli accordi in questa area riguardano l'integrazione volontaria, da parte delle imprese, di istanze sociali, ambientali ed etiche nelle strategie aziendali e nei processi operativi. Le principali dimensioni oggetto di regolazione includono:

- bilancio sociale: previsione di strumenti di rendicontazione trasparente dell'impatto economico, sociale e ambientale dell'impresa, anche in coerenza con gli standard internazionali di sostenibilità (es. GRI, ESG, SDGs).
- Buone pratiche aziendali: attivazione e diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in materia di inclusione, parità di genere, conciliazione vita –lavoro, legalità, trasparenza.
- Definizione di obiettivi di sostenibilità: fissazione di traguardi misurabili, sia sul piano sociale (es. benessere organizzativo, relazioni industriali inclusive), sia su quello ambientale (es. riduzione emissioni, economia circolare)
- Certificazioni e standard internazionali: adozione volontaria di certificazioni etico-sociali e ambientali (es. SA 8000, ISO 14001, ISO 45001, EMAS), anche come strumenti di qualificazione della responsabilità d'impresa e competitività sostenibile.
- Altre forme di responsabilità: inclusione di azioni legate alla comunità territoriale (es. progetti di cittadinanza attiva, collaborazione con enti del terzo settore, politiche di acquisto e filiera etica).

Tali pratiche sono oggetto di coinvolgimento sindacale e sono integrate in protocolli di responsabilità condivisa o accordi quadro di sostenibilità.

Ambiente, Salute e Sicurezza: Gli accordi relativi a questa area tematica includono disposizioni che mirano a rafforzare il sistema della prevenzione e della tutela della salute nei luoghi di lavoro. In particolare, sono previsti:

- interventi formativi specifici in materia di salute e sicurezza rivolti ai lavoratori e al management, con contenuti aggiornati in base ai rischi aziendali e alle normative vigenti;
- disposizioni riguardanti la figura del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, sia aziendale (RLSSA) sia territoriale (RLST), con riferimento alle modalità di elezione/designazione, ai diritti di accesso alla formazione e ai luoghi di lavoro, e alla partecipazione nei comitati paritetici.
- Sistemi di incentivazione economica correlati al raggiungimento di obiettivi di miglioramento delle condizioni di sicurezza e salute, quali la riduzione degli infortuni, l'adozione di buone pratiche e l'efficacia delle misure preventive

Pari opportunità: gli accordi che affrontano il tema delle pari opportunità disciplinano un insieme di interventi volti a promuovere l'uguaglianza sostanziale e a contrastare ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro. Si tratta di un tema trasversale, che attraversa diverse aree contrattuali. Le misure previste includono:

- Azioni positive a favore di categorie svantaggiate o sottorappresentate con particolare riferimento a donne, persone con disabilità, over 50, giovani in ingresso, lavoratori migranti.
- Norme antidiscriminatorie con riferimento alle disposizioni contro le discriminazioni dirette e indirette fondate su genere, orientamento sessuale, età, origine etnica, convinzioni personali, disabilità.
- Misure di contrasto a molestie e mobbing, con previsione di: codici di condotta e protocolli interni; procedure di segnalazione e presa in carico; sanzioni disciplinari per comportamenti lesivi della dignità delle persone; eventuali commissioni paritetiche per la gestione dei casi.
- Altre disposizioni, tra cui politiche di equilibrio di genere nei percorsi di carriera e negli organi di rappresentanza; strumenti di monitoraggio e rendicontazione periodica delle azioni di parità, coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nella progettazione e verifica delle politiche inclusive.

Formazione: gli accordi analizzati disciplinano in modo dettagliato gli interventi formativi, con riferimento a:

- Modalità di erogazione, inclusa la collocazione temporale della formazione rispetto all'orario di lavoro (in orario di lavoro, fuori orario, in parte in orario e in parte fuori);
- Contenuti formativi, specificando i percorsi, i moduli e gli obiettivi didattici con attenzione ai fabbisogni professionali e ai processi di riconversione o aggiornamento
- Destinatari degli interventi tra cui nuovi assunti, lavoratori in Cassa Integrazione Guadagni (CIG), lavoratori sospesi, lavoratori over 45.

Vengono inoltre identificati i canali di finanziamento utilizzabili, quali: fondi interprofessionali, fondi regionali, finanziamenti istituzionali, risorse a carico delle imprese, programmi dell'Unione Europea.

È infine previsto il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nella progettazione e nella definizione dei programmi formativi nonché nella valutazione degli obiettivi strategici dell'intervento, a garanzia della coerenza con le esigenze dei lavoratori e con le trasformazioni organizzative in atto.

Bilateralità: gli accordi che disciplinano la bilateralità prevedono la costituzione di organismi bilaterali paritetici tra le parti sociali, finalizzati alla gestione condivisa di funzioni di interesse comune. tali accordi definiscono in modo puntuale:

- Struttura e composizione degli organismi con rappresentanza paritetica delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni datoriali;
- Regolamento interno, che stabilisce le funzioni, i poteri attribuiti e le modalità operative degli organismi;
- Ambito delle competenze che può includere funzioni consultive (pareri su normative aziendali, processi organizzativi investimenti etcc), deliberative (approvazione di piani formativi, gestione di fondi bilaterali, assegnazione di contributi e risorse); negoziali (definizione di intese su welfare integrativo, formazione, sicurezza, ammortizzatori sociali etcc)

Partecipazione: vengono qui analizzati gli accordi che regolano la partecipazione dei lavoratori e introducono forme strutturate di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali o dei lavoratori nei processi decisionali aziendali, in coerenza con l'art 46 della Costituzione Italiana e con le recenti evoluzioni normative, Legge n 76/2025 sulla partecipazione attiva dei lavoratori. Le forme di partecipazione disciplinate si articolano in 4 ambiti: Gestionale, Economica finanziaria, Organizzativa, Consultiva.

