



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 X f YouTube Instagram

INDICE

La contrattazione decentrata al centro delle trasformazione del lavoro	2
Le sfide del quadriennio	2
Partecipazione: dalla contrattazione le buone pratiche	2
Smart working: da emergenza a struttura organizzativa	3
Salario e produttività: il cuore della contrattazione	3
Welfare: oltre il salario	3
Formazione: investimento strategico da potenziare	4
Mercato del lavoro: qualità e stabilizzazione	4
Crisi e ristrutturazioni: il ritorno della complessità	5
Verso nuove frontiere	5
I numeri del rapporto OCSEL	6

LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA AL CENTRO DELLE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO

Il VII Rapporto OCSEL della CISL, riferito al periodo 2021-2024, fotografa un quadriennio assai vivace per la contrattazione aziendale e territoriale italiana. Oltre 4.300 accordi analizzati raccontano come il sindacato abbia accompagnato e sostenuto il Paese dall'emergenza pandemica alla normalizzazione economica, facendo della contrattazione decentrata lo strumento principale per governare le trasformazioni del lavoro.

LE SFIDE DEL QUADRIENNIO

Il periodo 2021-2024 ha rappresentato una fase di profonda complessità per l'economia italiana. Dopo il crollo del 2020, il PIL è rimbalzato con vigore nel 2021 (+6,7%) e nel 2022 (+3,7%), per poi stabilizzarsi su ritmi più contenuti nel biennio successivo (+0,7% sia nel 2023 che nel 2024). Ma è stata soprattutto l'inflazione a dominare la scena: dall'1,9% del 2021 è esplosa all'8,7% nel 2022, mettendo sotto pressione il potere d'acquisto di lavoratrici e lavoratori, scendendo drasticamente all'1,3% nel 2024. La contrattazione decentrata ha risposto con determinazione, integrando i rinnovi dei contratti nazionali e contribuendo al graduale recupero retributivo in atto. Non soltanto i CCNL, ma anche i contratti integrativi aziendali (che molti osservatori colpevolmente non considerano negli editoriali sui media) hanno permesso di difendere i lavoratori italiani dalla morsa dell'inflazione.

Sul fronte occupazionale, i dati sono incoraggianti: il tasso di disoccupazione è sceso dal 9,5% del 2021 al 6,5% del 2024, mentre l'occupazione è cresciuta per tre anni consecutivi esclusivamente nella componente a tempo indeterminato. Una dinamica che ha creato condizioni favorevoli per una contrattazione più espansiva, orientata al miglioramento delle condizioni di lavoro e all'innovazione organizzativa.

PARTECIPAZIONE: DALLA CONTRATTAZIONE LE BUONE PRATICHE

L'approvazione della legge sulla partecipazione dei lavoratori (legge 15 maggio 2025, n.76), promossa dalla CISL come iniziativa popolare, rappresenta il riconoscimento legislativo di quanto praticato attraverso la contrattazione aziendale. I dati OCSEL mostrano una presenza crescente di strumenti partecipativi: la partecipazione consultiva è stata osservata in oltre la metà degli accordi (59% nel 2024), quella organizzativa (40% nel 2024) coinvolge i lavoratori direttamente nei processi di innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale attraverso commissioni paritetiche e gruppi di lavoro, la partecipazione finanziaria è presente nel 20% degli accordi mentre quella gestionale è ancora in una fase embrionale ma in crescita.

Il coinvolgimento sindacale nell'analisi dei cambiamenti organizzativi è cresciuto dal 5% del 2021 al 22% nel 2024, segnalando un ruolo sempre più strategico delle rappresentanze nei processi di trasformazione aziendale.

SMART WORKING: DA EMERGENZA A STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La trasformazione più evidente riguarda il lavoro agile. Dopo il ricorso emergenziale del 2021, lo smart working è diventato una modalità strutturata presente nell'86% degli accordi che trattano l'organizzazione del lavoro (dato riferito al 2024). In Italia non si assiste a una controtendenza come negli USA ma a un suo consolidamento attraverso la contrattazione che ha definito tempi e luoghi, fasce di contattabilità, diritto alla disconnessione, dotazioni tecnologiche e di sicurezza, trasformando una necessità pandemica in un nuovo pilastro dell'organizzazione del lavoro che risponde nello stesso tempo alle esigenze di conciliazione vita-lavoro e alla crescita della produttività.

SALARIO E PRODUTTIVITÀ: IL CUORE DELLA CONTRATTAZIONE

Il salario si conferma al centro della contrattazione decentrata. Nel triennio 2022-2024, in media il 58% degli accordi ha regolato la materia retributiva. I premi di risultato dominano la scena, presenti nella quasi totalità degli accordi, sono diventati lo strumento principale per legare le retribuzioni alla produttività aziendale, sostenuti dalle agevolazioni fiscali introdotte nel 2016.

I dati mostrano un'evoluzione qualitativa significativa: la maggioranza degli accordi utilizza una pluralità di indicatori per determinare i premi, con netta prevalenza dei parametri tecnico-produttivi (quelli che misurano direttamente produttività e qualità del lavoro) rispetto agli indicatori di bilancio. Il 71% degli accordi nel 2024 prevede la possibilità di conversione del premio di risultato in welfare, un dato in continua crescita che testimonia la maturazione dell'importanza riconosciuta a beni e servizi per lavoratori e famiglie.

Importante quindi il riconoscimento della fiscalità agevolata all'1% sui premi di risultato prevista dalla legge di bilancio per il 2026 e 2027, opportunità che riteniamo come CISL deve essere estesa a tutte le lavoratrici e lavoratori come forma di diritto alla contrattazione di produttività.

WELFARE: OLTRE IL SALARIO

Il welfare aziendale si consolida come componente strutturale della contrattazione, presente in oltre un terzo degli accordi. La prevalenza di servizi aziendali diretti (mensa, asili, trasporti, convenzioni) rispetto a misure puramente monetarie testi-

monia una concezione evoluta del benessere lavorativo. Particolarmente significativo l'incremento delle misure per la conciliazione vita-lavoro e il miglioramento della genitorialità nel biennio 2023-2024.

Il rafforzamento dei fondi integrativi rappresenta una scelta strategica: oltre il 90% degli accordi che trattano welfare punta al consolidamento della previdenza complementare nazionale, mentre cresce l'attenzione all'assistenza sanitaria integrativa (+12 punti percentuali nel 2024 rispetto al 2023). Una visione lungimirante che guarda alla sostenibilità futura del welfare sociale in un contesto di grandi trasformazioni demografiche.

FORMAZIONE: INVESTIMENTO STRATEGICO DA POTENZIARE

Se c'è un'area che richiede maggiore attenzione, è la formazione. Nonostante la centralità delle transizioni tecnologiche e ambientali in corso, solo in media nel quadriennio il 10% degli accordi del quadriennio contiene clausole formative. Un dato ancora basso rispetto alle sfide in atto. Quando la formazione è contrattata, però, lo è con qualità: nel 74% dei casi si svolge in orario di lavoro e i fondi interprofessionali rappresentano la fonte principale di finanziamento (70% nel 2024).

I contenuti privilegiano la riqualificazione professionale, la digitalizzazione e le nuove competenze, con particolare attenzione ai neoassunti (57% dei destinatari nel 2024). Resta però una lacuna che riguarda i lavoratori over 45 quasi assenti dagli accordi formativi del 2024, nonostante rappresentino una fascia sempre più ampia della forza lavoro.

MERCATO DEL LAVORO: QUALITÀ E STABILIZZAZIONE

Nel triennio 2022-2024, circa il 9% degli accordi ha disciplinato nuove assunzioni e stabilizzazioni, con un dato significativo: il tempo indeterminato domina la scena contrattuale (presente nel 24-36% degli accordi sul lavoro), mentre calano nettamente gli accordi su tempo determinato (dal 52% del 2022 al 36% nel 2024) e somministrazione (dal 44% al 12%). Questo riflette la trasformazione positiva del mercato del lavoro italiano, dove la contrattazione non si limita a regolare l'esistente ma diventa strumento attivo per la qualità occupazionale. Gli accordi privilegiano percorsi di stabilizzazione (presenti in media nel quadriennio nel 33% dei casi) e consolidamento dei rapporti di lavoro, accompagnando la crescita dell'occupazione stabile registrata dall'ISTAT. La sfida è ora estendere questa dinamica virtuosa anche alle piccole imprese e ai territori più fragili.

CRISI E RISTRUTTURAZIONI: IL RITORNO DELLA COMPLESSITÀ

Dopo il picco del 2021 (41% degli accordi), la gestione delle crisi aziendali era scesa ai minimi nel biennio 2022-2023 (11-14%). Nel 2024 si registra però una risalita significativa al 24%, riflettendo le difficoltà di alcuni comparti industriali (automotive, meccanica, tessile) e la fine del ciclo espansivo trainato dal PNRR e dai bonus edilizi.

Il dato più interessante riguarda le cessioni di ramo d'azienda, che passano dal 16% nel 2023 al 49% nel 2024. Le imprese preferiscono soluzioni di continuità attraverso il trasferimento di asset e personale piuttosto che chiusure o licenziamenti collettivi. Parallelamente, la riduzione degli organici cala al 5%, il dato più basso del quadriennio, segnalando che in un mercato caratterizzato da scarsità di competenze le imprese cercano di evitare tagli strutturali del personale con gestioni non traumatiche e utilizzando politiche di labour hoarding con una maggiore attenzione alla valorizzazione del capitale umano.

VERSO NUOVE FRONTIERE

Il VII Rapporto OCSEL documenta come la contrattazione decentrata abbia saputo evolvere, nel periodo 2021-2024, da strumento prevalentemente difensivo a laboratorio di innovazione sociale. Gli accordi non si limitano più a reagire alle decisioni aziendali, ma sempre più spesso partecipano alla loro definizione. Non gestiscono solo gli effetti del cambiamento, ma cercano di intervenire sulle sue cause, costruendo le condizioni per l'occupazione futura attraverso partecipazione, innovazione tecnologica, organizzativa e formazione.

Le sfide future richiedono un ulteriore salto di qualità: rafforzare la presenza contrattuale nelle piccole e medie imprese, rilanciare la contrattazione territoriale nei distretti produttivi e nei settori a microimpresa diffusa, integrare sempre più strettamente contrattazione aziendale, territoriale e sociale. La contrattazione decentrata e di produttività non deve rimanere un privilegio delle aree più sviluppate e delle grandi imprese, ma diventare un diritto di lavoratrici e lavoratori anche nei territori e nelle realtà più fragili.

Come sottolinea la Segretaria Generale CISL Daniela Fumarola nell'introduzione al Rapporto: *“La contrattazione è per noi la prima e più autentica forma di partecipazione. Ogni contratto firmato, ogni accordo sottoscritto, è 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”*.

I NUMERI DEL RAPPORTO OCSEL

- 4.306 accordi analizzati nel quadriennio 2021-2024
- 67% degli accordi ha trattato il salario nel 2023 (picco del periodo)
- 86% degli accordi sull'organizzazione del lavoro include lo smart working nel 2024
- 71% degli accordi prevede la conversione del premio di risultato in welfare nel 2024
- 32% degli accordi contiene misure di welfare aziendale nel 2024
- 90% degli accordi welfare rafforza i fondi di previdenza complementare
- Solo 9% degli accordi tratta la formazione nel 2024
- 24% degli accordi gestisce situazioni di crisi aziendale nel 2024
- 22% degli accordi prevede il coinvolgimento sindacale nei cambiamenti organizzativi nel 2024

OCSEL (Osservatorio CISL sulla contrattazione decentrata) è il più vasto archivio della contrattazione collettiva aziendale e territoriale nel settore privato operativo in Italia, con oltre 20.000 accordi raccolti dal 2009. Rappresenta uno strumento unico nel panorama sindacale italiano per la mole di dati analizzati e la capacità di leggere le trasformazioni del lavoro attraverso le pratiche negoziali.

