



VII RAPPORTO OCSEL

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

AUDITORIUM DONAT CATTIN, ROMA | 16 marzo 2026



CISL

www.cisl.it



1.1 TERMINOLOGIA

- Ogni livello contrattuale ha la medesima dignità e non deve essere distinto in termini gerarchici.
- La contrattazione territoriale regola tutele e trattamenti nei settori a piccola e microimpresa diffusa, dove la presenza sindacale è storicamente più difficile.
- Nel rapporto si utilizza il termine **contrattazione decentrata**, che comprende sia la dimensione aziendale che quella territoriale, non necessariamente alternative tra loro.
- Le dimensioni più prossime della contrattazione devono essere incoraggiate e sostenute, anche fiscalmente, perché sono le sole dove si può distribuire la produttività generata e realizzare forme compiute di partecipazione.

1.2 METODOLOGIA

- Unico modello di rilevazione per raccogliere i contenuti dei contratti nel modo più uniforme possibile, tramite indicatori chiave sia quantitativi che qualitativi.
- I valori sono espressi in **percentuali di ricorrenza**: la somma complessiva può superare il 100%, poiché in uno stesso accordo possono essere regolate più voci contrattuali.
- L'analisi approfondisce le dinamiche pluriennali del quadriennio 2021–2024, con arco temporale più ampio ove disponibile, per tracciare **linee di tendenza** correlate al contesto economico e normativo del periodo.
- OCSEL è il più vasto archivio della contrattazione decentrata nel settore privato in Italia, con **oltre 20.000 accordi**, pur non essendo costruito come campione statisticamente rappresentativo. Oltre **4300 gli accordi analizzati con il rapporto**.

1.3 MATERIE ANALIZZATE

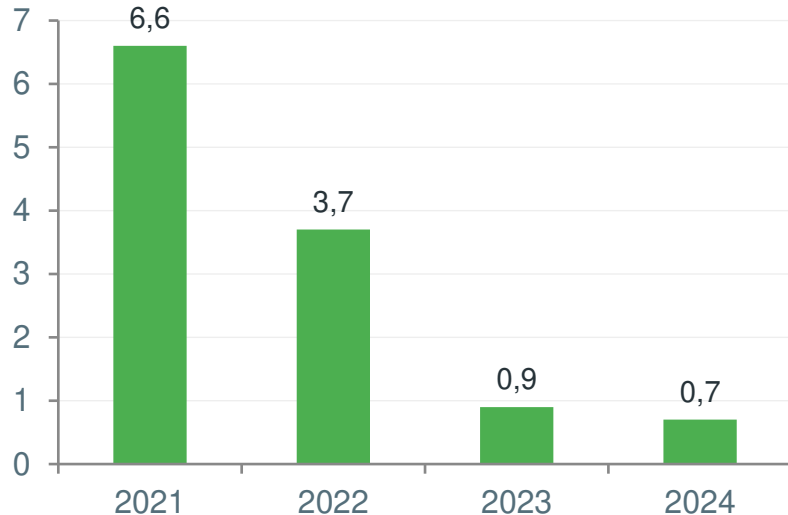
- Lo strumento di analisi delle singole materie è stato affinato nei sei rapporti precedenti, per permettere la **comparazione storica** e per evidenziare l'interconnessione degli argomenti.
- Il VII Rapporto introduce per la prima volta un capitolo dedicato alla **contrattazione territoriale**, che sarà oggetto di maggiore approfondimento nel prossimo rapporto.
- La comparabilità non rileva per il tema della **partecipazione**, presentata per la prima volta secondo la terminologia della Legge 76/2025, promossa dalla CISL.

METODO E CONTENUTI GENERALI

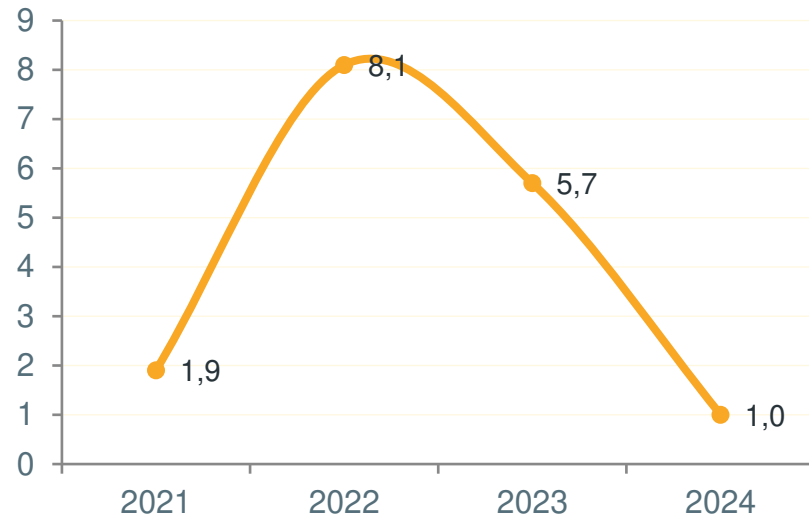
Il contesto economico 2021-2024 · Rilevazione quantitativa · Materie contrattate

Un quadriennio di complessità e trasformazione

PIL Italia – var. % annua



Inflazione – indice NIC ISTAT var. % annua



Disoccupazione: dal 9,5% (2021) al 6,5% (2024) • **Occupazione:** crescita per 3 anni consecutivi nella sola componente a tempo indeterminato (+0,9% nel 2024)

(Alcuni dati riportati nei grafici sono diversi da quelli riportati nel Rapporto in quanto oggetto di revisione da parte di ISTAT)

4.306 accordi analizzati nel quadriennio 2021-2024



1.289

Accordi 2021

Coda emergenza pandemica

1.080

Accordi 2022

Ripresa e rimbalzo positivo

967

Accordi 2023

Picco materia retributiva (67%)

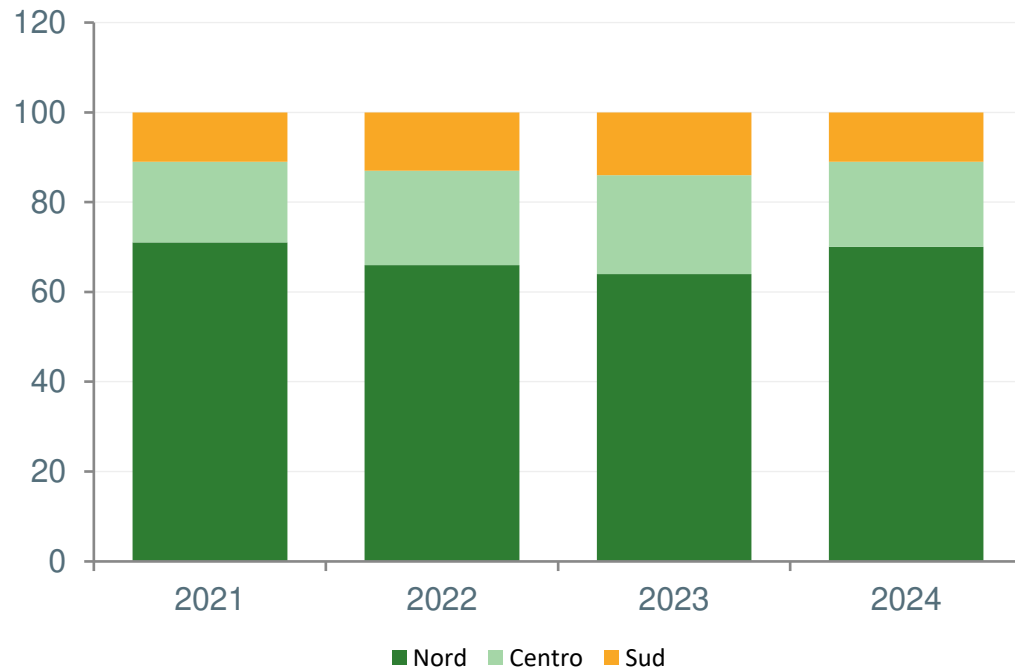
970

Accordi 2024

Ristabilizzazione ai livelli pre-Covid

Il calo dal 2021 al 2024 non è un segnale di difficoltà: è la **“riguadagnata” normalità** dopo il rimbalzo post-pandemico 2022-2023 oltre che effetto della ciclicità

Distribuzione geografica accordi (%)



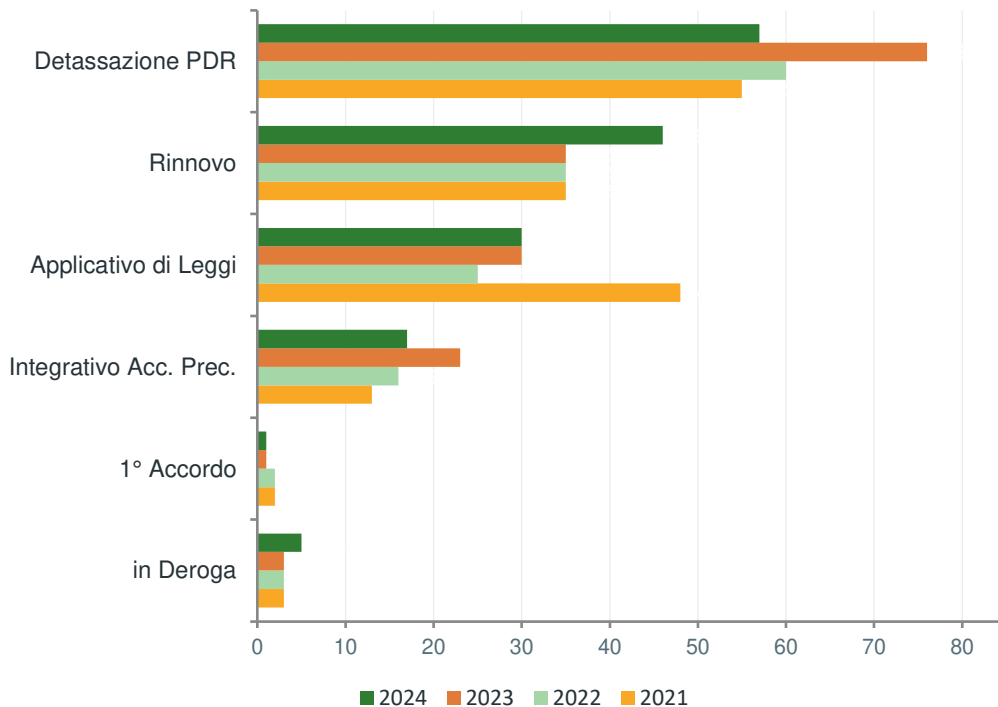
Nord: 65-70% degli accordi per maggiore densità di imprese e dimensioni aziendali più elevate

Centro e Sud crescono nei momenti di ripresa (2022-2023): la contrattazione segue il ciclo economico territoriale

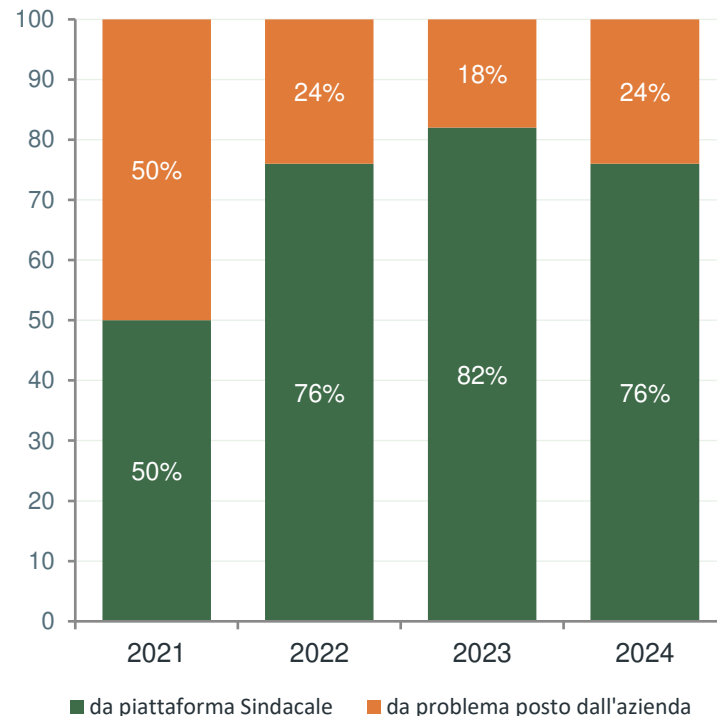
Nei rallentamenti (2021 e 2024) le differenze territoriali si accentuano; crescono gli accordi di gruppo

Sfida CISL: estendere la copertura contrattuale nei territori fragili e nelle PMI del Mezzogiorno

Natura dell'accordo (%)



Genesi dell'accordo (%)

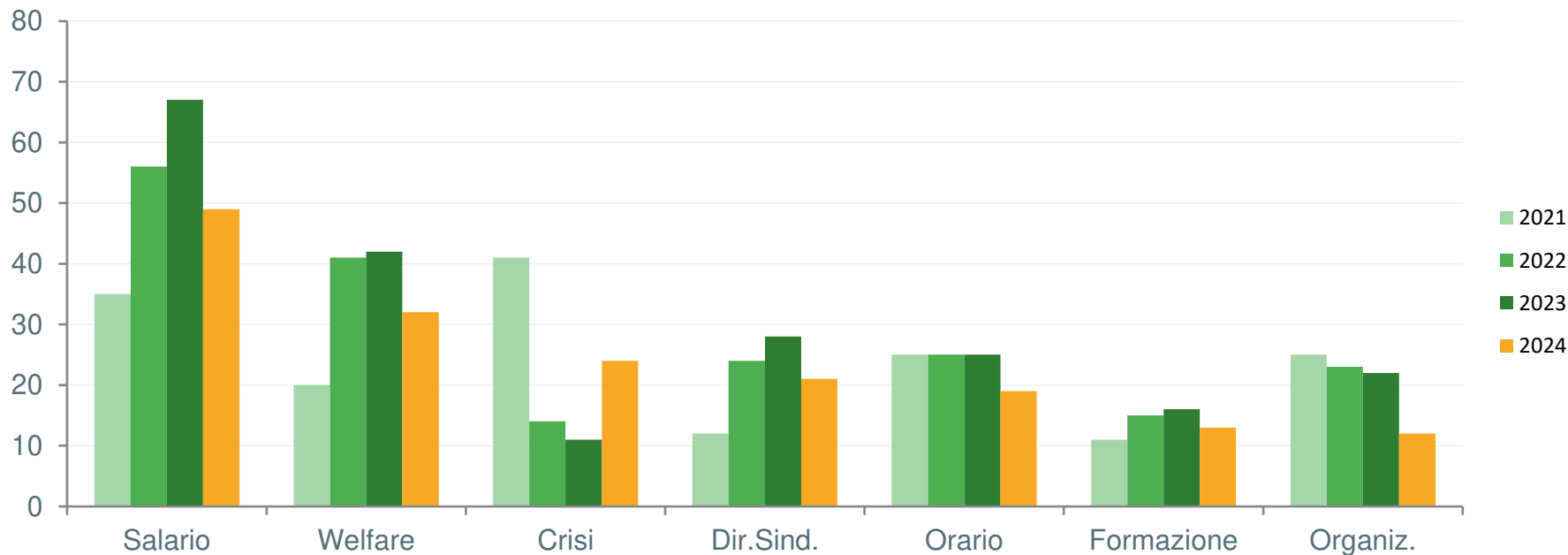


2021: azienda e sindacato al 50%, quota imprenditoriale eccezionale per la crisi pandemica ► **2022-2024:** il sindacato guida il confronto (76-82%)
 ► **PDR:** picco 76% nel 2023, normalizzazione al 57% nel 2024

LE MATERIE MAGGIORMENTE CONTRATTATE



Evoluzione 2021-2024 per macro-area



Salario e welfare seguono il ciclo economico: salgono con la ripresa (2022-2023), calano col rallentamento (2024) **Crisi: 41% nel 2021 → 24% nel 2024**

APPROFONDIMENTI PER MATERIA

Salario - Welfare - Smart working - Partecipazione - Formazione - Mercato del lavoro – Orario di lavoro

4.306

Accordi analizzati

Quadriennio 2021-2024

67%

Accordi su salario

Picco nel 2023

86%

Smart working

Degli accordi org. lavoro (2024)

49%

PDR convertibile in welfare

Accordi con conversione (2024)

32%

Welfare aziendale

Accordi con misure welfare (2024)

91%

Prev. complementare

Degli accordi welfare

59%

Partecipazione consultiva

Accordi aziendali (2024)

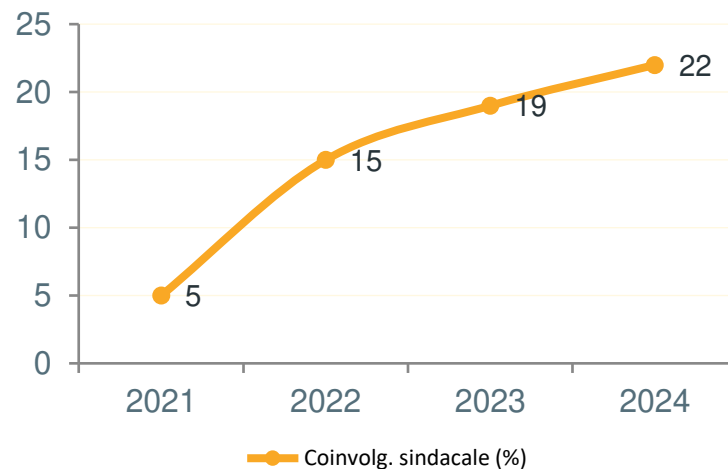
22%

Coinvolgimento sindacale

Nei cambiamenti organizzativi

Tipo di partecipazione	2022	2023	2024
TOT Accordi	1.078	963	754
% Part. Gestionale	4,10%	5,10%	5,20%
% Part. Econ.-Finanziaria	22,8%	19,00%	19,20%
% Part. Organizzativa	33,0%	39,70%	40,00%
% Part. Consultiva	56,8%	58,90%	59,00%

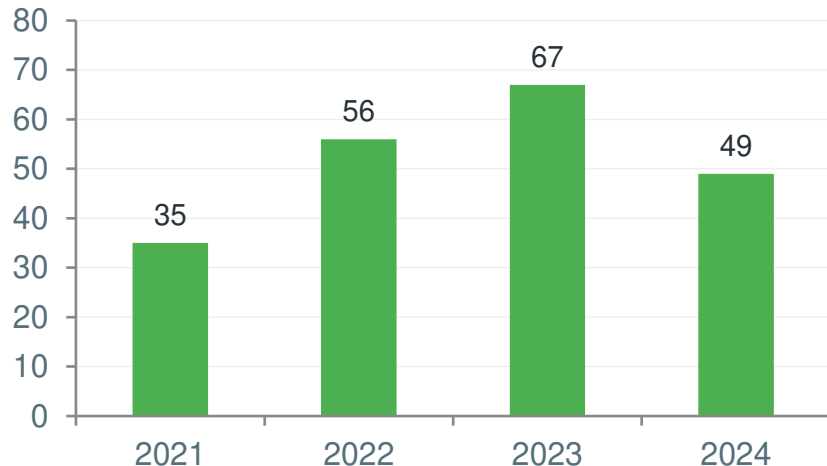
Tipologie di intervento negli accordi
sull'organiz. del lavoro (%)



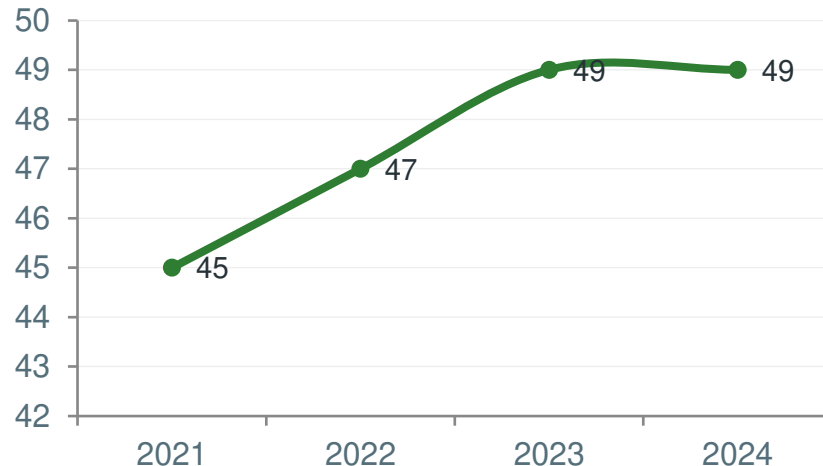
Legge 76/2025: riconoscimento legislativo a sostegno di quanto già praticato dalla contrattazione aziendale e dal ruolo propositivo della CISL (e unitario)
+17 pp di coinvolgimento sindacale in 4 anni (dal 5% al 22%)

Il cuore della contrattazione decentrata

Accordi con materia retributiva (%)

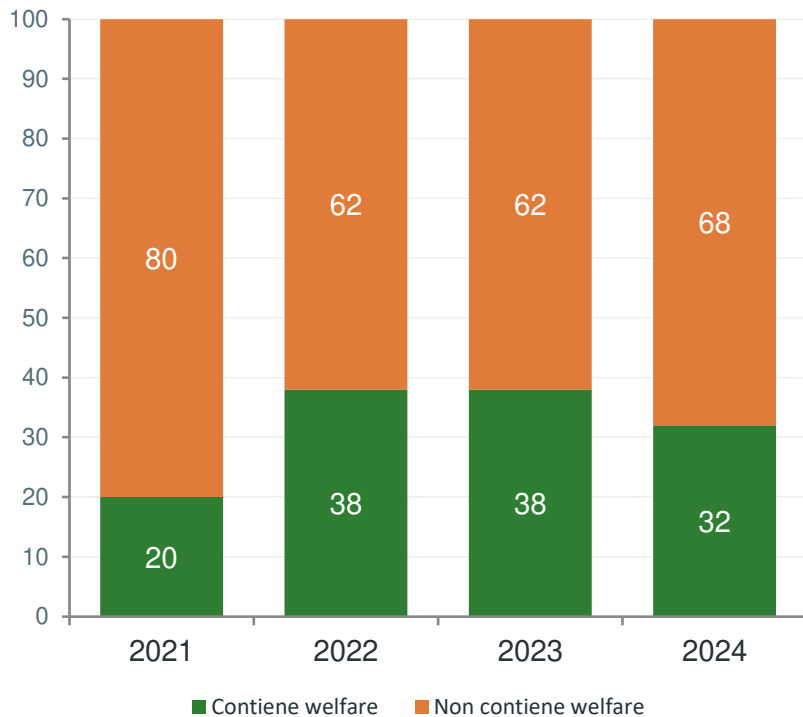


Conversione PDR in welfare (%)

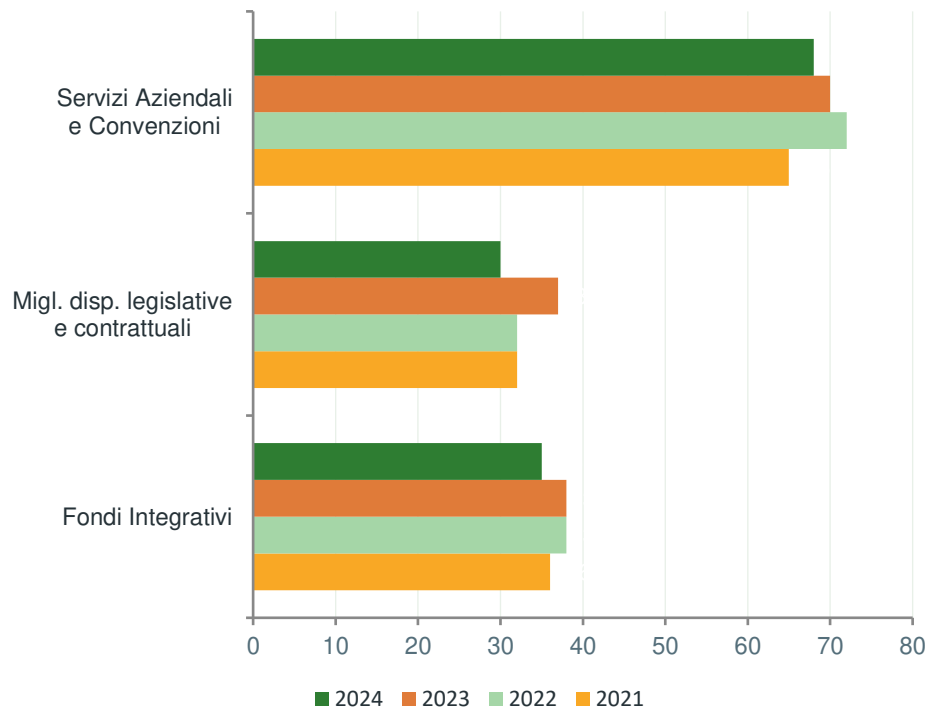


Premi di risultato: strumento principale per legare retribuzioni a produttività • **Indicatori:** prevalenza parametri tecnico-produttivi (picco 84% nel 2022)
Fiscalità agevolata: nuova incentivazione con imposta sostitutiva all'1% sui PDR su valore max 5000 euro (L. bilancio 2026-27)
... ma anche voci a importo fisso (nel 2023 il 55% degli accordi), **indennità e maggiorazioni** (tra il 16 e il 22%)

Accordi con riferimento al welfare (%)



Accordi per categoria welfare (%)



Welfare strutturale: dal 20% del 2021 al 38% nel 2022–2023 (32% nel 2024) ► **Servizi aziendali dominanti:** 65–72% degli accordi con welfare ► **Fondi integrativi stabili:** 35–38% nel quadriennio, previdenza complementare al 91% nel 2024

Tipologie di intervento · Contenuti chiave · Tendenze 2021–2024

12%

accordi con org. lavoro (2024)

27%

picco pandemico 2021

86%

smart working negli accordi 2024

5→22%

coinvolgimento sindacale nel cambiamento

TIPOLOGIE DI INTERVENTO

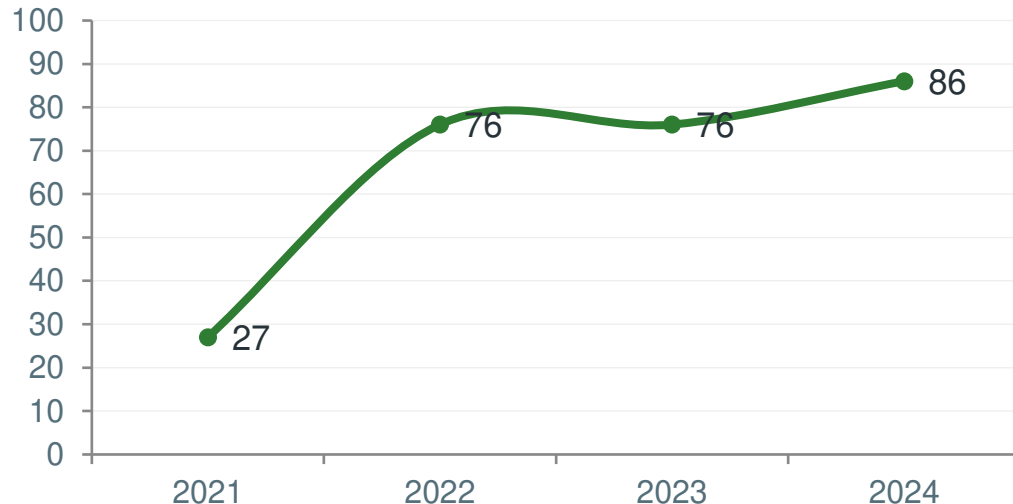
- **Cambiamento tecnologico/organizzativo:** 74% nel 2021, stabilizzato al 38% nel 2024. Il calo riflette la normalizzazione post-pandemica: le innovazioni introdotte sono entrate a regime aziendale.
- **Coinvolgimento sindacale nel cambiamento:** dal 5% del 2021 al 22% nel 2024. Un cambiamento qualitativo nella cultura negoziale: il sindacato è sempre più protagonista dell'analisi dei processi trasformativi.
- **Commissioni miste e gruppi di lavoro:** in tendenziale consolidamento dopo anni di sperimentazione discontinua.
- **La Legge 76/2025 sulla partecipazione offre nuove leve normative per rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nei processi organizzativi.**

CONTENUTI CHIAVE: LE TENDENZE

- **Smart working:** dal 27% (2021, uso emergenziale senza accordo individuale) all'86% nel 2024. La contrattazione ha trasformato il lavoro agile da misura emergenziale a istituto strutturato, consolidandone la regolamentazione qualitativa.
- **Turni:** 74% nel 2021 (distanziamento e continuità operativa), 36% nel biennio 2022–2023, poi ritorno al 62% nel 2024, trainato dal rilancio dei livelli produttivi e dalle esigenze stagionali.
- **Cambio appalti:** marginale nel 2021 (3%), picco al 25% nel 2023 per effetto PNRR e gare pubbliche, poi calo al 5% nel 2024: le clausole sociali sono già incorporate nei contratti.
- **Livelli produttivi:** residui fino al 2023 (1–3%), balzati al 16% nel 2024: la contrattazione passa da difensiva a orientata alla competitività, con la produttività che torna centrale.

Da misura emergenziale a pilastro strutturale dell'organizzazione

Smart working negli accordi sull'organizzazione (%)



Tempi e luoghi

Definizione contrattuale dei giorni da remoto

Fasce di contattabilità

Orari in cui il lavoratore è raggiungibile

Diritto alla disconnessione

Tutela del tempo personale fuori orario

Dotazioni tecnologiche

Forniture e rimborso spese a carico aziendale

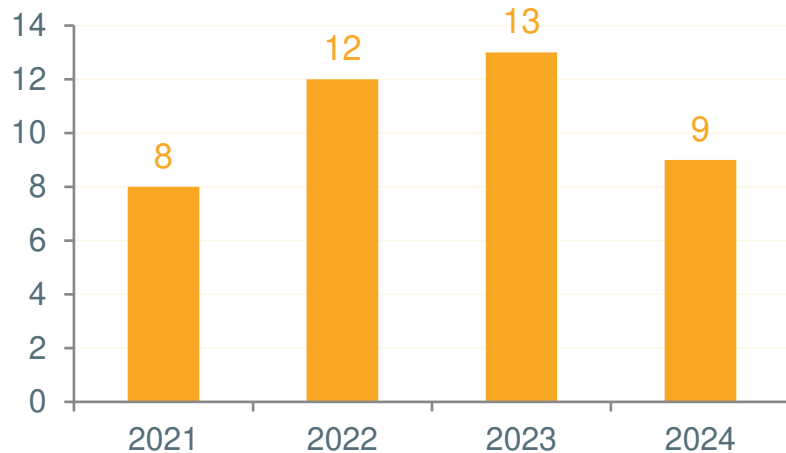
Sicurezza informatica

Presidi su privacy e protezione dei dati

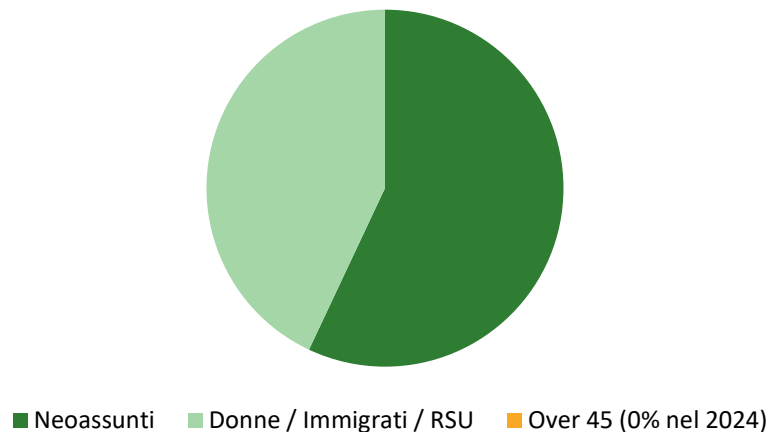
86% nel 2024 — Il consolidamento italiano si distingue dalla controtendenza USA: la contrattazione ha trasformato una necessità emergenziale in un diritto strutturato

Investimento strategico ancora da potenziare

Accordi con clausole formative (%)



Destinatari della formazione contrattata (2024)



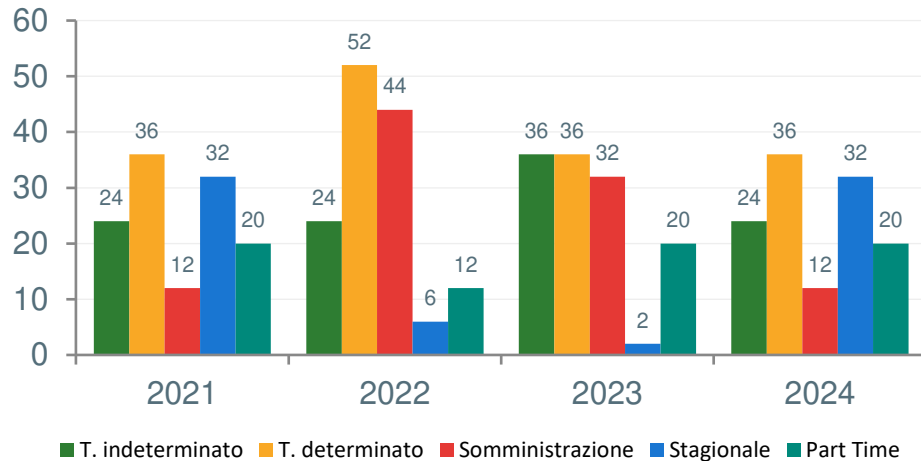
⚠ Solo l'8-13% degli accordi include clausole formative — gap rispetto alle sfide tecnologiche in atto

✓ Quando contrattata: 74% in orario di lavoro • 70% finanziata da fondi interprofessionali (2024)

⚠ Over 45 assenti — fascia crescente della forza lavoro: urgente inversione di tendenza

Stabilizzazione occupazionale e ritorno della complessità

Accordi per tipo di contratto (%)



Gestione crisi aziendali	2021	2022	2023	2024
Cessione Ramo d'Azienda	21%	18%	16%	49%
Appl. CIG nelle sue forme	44%	16%	13%	23%
Ricorso Contratti Solidarietà	4%	17%	25%	10%
Riduzione di personale	26%	33%	22%	15%

- **Cessioni ramo d'azienda:** 16% (2023) → 49% (2024) — accordi per la continuità prevalgono su licenziamenti collettivi
- **Riduzione organici al 5%:** dato minimo del quadriennio — labour hoarding e valorizzazione del capitale umano
- **Settori esposti:** automotive, meccanica, tessile — fine spinta ciclo PNRR e bonus edilizi

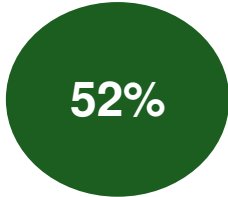
Flessibilità e distribuzione del tempo di lavoro nella contrattazione aziendale 2021–2024

Materia	2021	2022	2023	2024
Orario ordinario	25%	3%	27%	19%
Straordinario	2%	5%	5%	4%
Part Time	2%	4%	4%	3%
Distribuzione dell'orario				
Turni	26%	40%	50%	59%
Pause / Riposi / Recuperi	10%	19%	28%	31%
Banca Ore	3%	13%	20%	18%
Riduzione Orario	63%	20%	14%	9%
Calendario Annuo	13%	39%	46%	28%

Flessibilità	2021	2022	2023	2024
Fless. Entrata / Uscita	41%	52%	41%	52%
Fless. picchi di mercato	30%	40%	43%	29%
Sist. flessibile non spec.	9%	13%	22%	23%
Banca ore / compensazione	22%	39%	47%	37%



Turni nel 2024
(era 26% nel 2021)



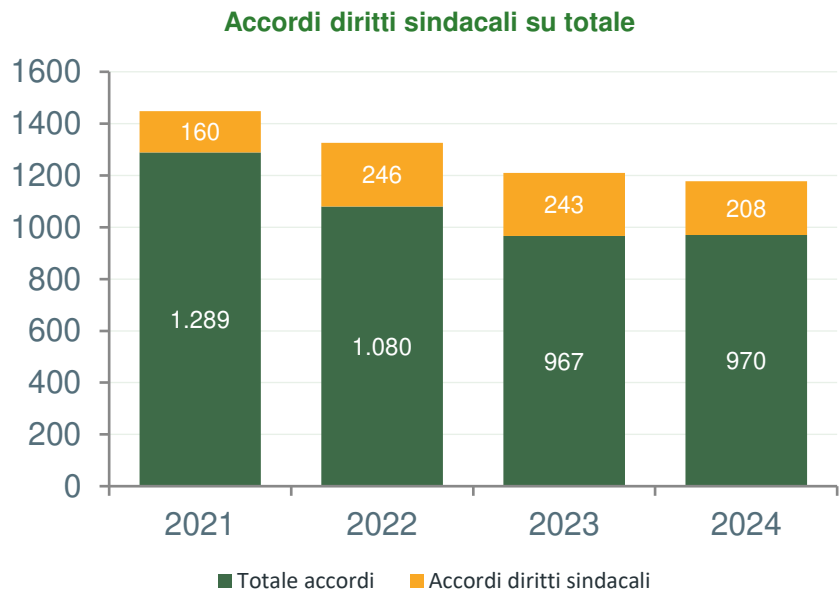
Fless. Entrata/Uscita
nei 2022 e 2024



accordi 2024 su
orario di lavoro

► **Turni in crescita strutturale:** risposta alla continuità produttiva e ai nuovi modelli organizzativi post-pandemia ► **Orario ordinario volatile:** ingresso strutturale del lavoro agile assorbe la domanda tradizionale di flessibilità ► **Flessibilità Entrata/Uscita stabile al 52%:** strumento consolidato di conciliazione vita-lavoro

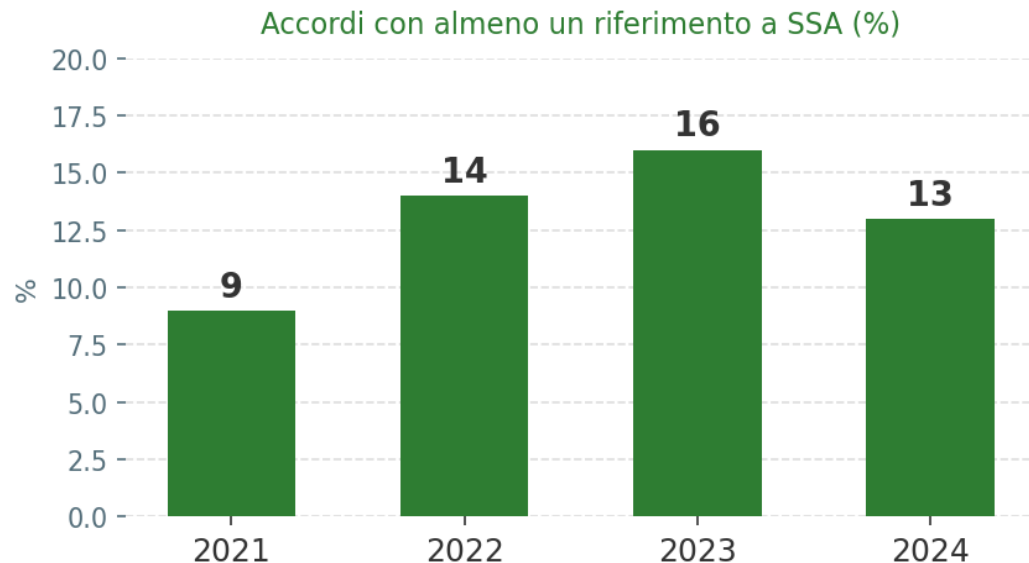
Presenza e tipologia degli accordi in materia di diritti sindacali nella contrattazione aziendale 2021–2024



Tipologia	2021	2022	2023	2024
Rispetto principi OIL	24%	11%	11%	16%
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/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%

Quota contributiva al 25% nel 2024: voce strutturale per il funzionamento delle organizzazioni sindacali e la tutela della rappresentanza - **PC/Internet picco al 20% nel 2022:** rivoluzione digitale delle relazioni industriali avviata dal Covid - **Regolam. conflitto: 17%→3%:** normalizzazione del clima relazionale nel quadriennio – Altro comprende in prevalenza bacheche sindacali elettroniche, assemblea in SW, informative in SW.

Accordi con tema ambientale e sicurezza · Misure prevalenti 2024 · Governance partecipata



Formazione su salute e sicurezza

41,3% nel 2024. Dal 2022 supera ogni altra misura, diventando il presidio contrattuale centrale in SSA.

Compiti e formazione RLSSA/RLST

Entrambi al 19,3%. Segnale di rafforzamento del ruolo dei rappresentanti per la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Premi legati a sicurezza ed efficienza energetica

Premi sicurezza: 19,3%. Premi per efficienza energetica: 4,4%. Nesso diretto tra contrattazione e transizione ecologica.

Tre macroaree emergenti (voce 'Altro')

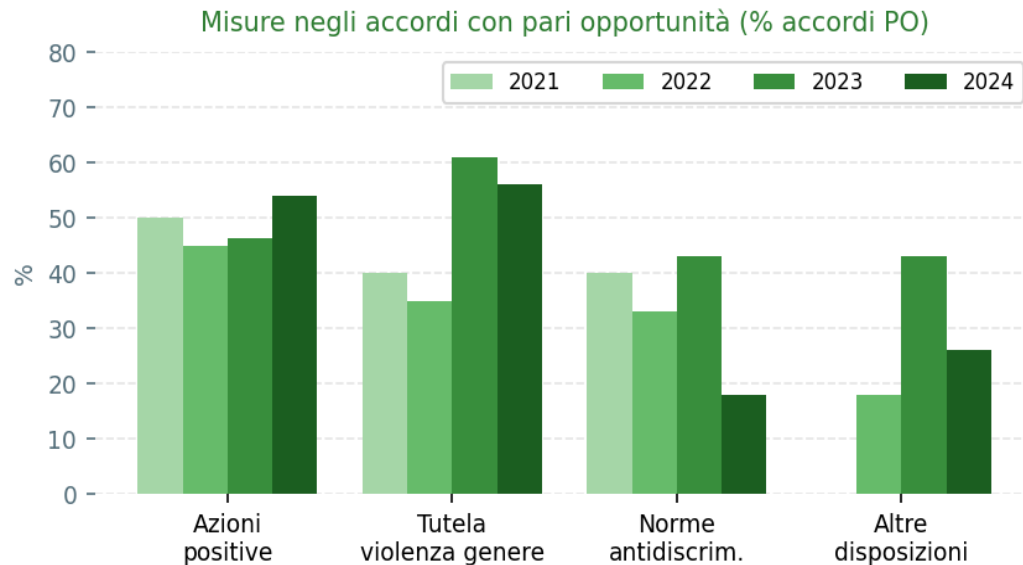
Smart working/ambienti digitali · Governance partecipata (osservatori, commissioni bilaterali) · Sicurezza e privacy.

Trend strutturale crescente

Dal 9% del 2021 al 16% nel 2023 (13% nel 2024 per assestamento). Traiettorie ascendente nel lungo periodo 2009–2024.

- Formazione SSA (41%) e coinvolgimento RLSSA (19%): la contrattazione contribuisce a costruire competenze reali per la transizione ecologica
- La governance partecipata — osservatori permanenti, commissioni bilaterali, controllo subappalti — afferma un modello che supera l'approccio prescrittivo tradizionale

Diversity, Equity & Inclusion · Azioni positive · Violenza di genere · Quadro normativo



Accordi specifici su PO: 1% → 5,6%

Dal 1% del 2021 al 5,6% nel 2023. Dati in apparenza contenuti, ma le politiche DEI sono trasversali: emergono anche in orario,

Azioni positive (DEI): 54% nel 2024

Da 50% (2021) a 54% (2024). Misure per rimozione degli ostacoli a donne, giovani, over 50, lavoratori stranieri.

Tutela violenza di genere: 40% → 56%

Crescita costante nel quadriennio. Comprende congedi estesi, trasformazione full-time/part-time, canali di segnalazione

Quadro normativo in evoluzione

Certificazione parità di genere, d.lgs. 62/2024 disabilità, Direttiva UE trasparenza salariale e contrattazione

Norme antidiscriminatorie e altre disposizioni

Antidiscrim.: 18% nel 2024 (da 40% nel 2021). Altre disposizioni (commissioni paritetiche, codici condotta): 26% nel 2024.

► Le percentuali ridotte di accordi specifici non segnalano scarsa attenzione: le politiche DEI si ritrovano incorporate in welfare, orario e organizzazione del lavoro con approccio capillare ► La sfida CISL è trasformare gli obblighi normativi (parità di genere, disabilità, trasparenza salariale) in opportunità di innovazione organizzativa e sociale

MANDATO CISL

Il Congresso CISL sancisce un vero e proprio **diritto alla contrattazione di produttività** a livello aziendale e territoriale, **vincolante ove non presente quella aziendale**. OCSEL è lo strumento di analisi e monitoraggio della qualità e delle tendenze della contrattazione decentrata.

PERIMETRO DEGLI ACCORDI

Aree a forte **vocazione manifatturiera e distretti produttivi**: edilizia, cantieristica, calzaturiero, agroalimentare. Artigianato con accordi categoriali e confederali. Settore terziario e servizi.

DUE MODELLI DI GOVERNANCE

Bilaterale tradizionale: parti sociali, commissioni paritetiche, orizzonti 2–4 anni.

Governance partecipata: istituzioni pubbliche, Camere di Commercio, enti formativi, l'accordo diventa patto di sviluppo territoriale.

Retribuzione variabile

Ancorata a parametri territoriali oggettivi: ore lavorate, imprese attive, massa salariale. Sistemi di premio graduati per qualifica con verifiche triennali.

Formazione come leva sistemica

Commissioni paritetiche e Corporate Academy di rete valorizzano il know-how locale come asset strategico per la competitività distrettuale.

Sicurezza & gestione crisi

Comitati dedicati nei settori ad alto rischio. Ammortizzatori in deroga e programmi di riqualificazione per la gestione delle crisi aziendali.

Welfare territoriale

Dalle quote mensili aggiuntive ai servizi integrati per famiglie e categorie fragili. Reti di protezione che superano i confini aziendali.

Innovazione & qualità del lavoro

Innovazione multidimensionale (tecnologica, organizzativa, sostenibile). Valorizzazione culturale del patrimonio manifatturiero e del Made in Italy.

Integrazione politiche pubbliche

Accordi collegati a strategie regionali, fondi europei e incentivi Industria. Istituzioni locali con ruolo proattivo di coordinamento e indirizzo.

Nuovo paradigma: retribuzione, welfare, formazione e innovazione si integrano in strategie sistemiche territoriali. Identità locale come fattore di competitività, coesione sociale e resilienza che deve essere monitorato con OCSEL.

La contrattazione decentrata: da strumento difensivo a laboratorio di innovazione sociale

01

Dinamicità e adattività della contrattazione decentrata

Capacità di governo delle emergenze, gestione delle trasformazioni del lavoro e variabilità dei cicli economici.

02

Individuare e rispondere a bisogni specifici

Capacità di far emergere attraverso la partecipazione il coinvolgimento attivo di lavoratrici e lavoratori e i loro (nuovi) bisogni conciliandoli con quelli delle imprese.

03

Integrazione della contrattazione collettiva nazionale e decentrata

Contributo concreto alla funzionalità di un sistema contrattuale articolato ma sempre più “connesso” pur distinguendo ruoli e competenze in grado di affermare una contrattazione di qualità.

OCSEL strumento per la contrattazione decentrata: piani di sviluppo locale nei territori per implementare il mandato congressuale

04

Estendere la contrattazione di produttività

Non più privilegio di grandi imprese e aree sviluppate: deve diventare diritto universale per tutte le lavoratrici e lavoratori, anche nei territori e nelle realtà settoriali più fragili

05

Rafforzare la contrattazione nelle PMI

Rilancio della contrattazione territoriale, nei distretti produttivi e nei settori a microimpresa diffusa: il contratto territoriale come leva per le piccole realtà

06

Integrare contrattazione aziendale, territoriale e sociale

Un sistema di relazioni industriali multilivello: accordi aziendali, welfare territoriale, politiche pubbliche per un'innovazione sociale condivisa