

**LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
EN ITALIA
(2025)**

XII INFORME ADAPT

Colección *Per uno studio della contrattazione collettiva*

Director científico de la colección

Michele Tiraboschi

Directora de ADAPT University Press

Lavinia Serrani

Grupo de investigación

Francesco Alifano, Chiara Altilio, Ilaria Armaroli, Silvia Caneve,
Federica Chirico, Giulia Comi, Michele Dalla Sega,
Alessandra Della Vecchia, Giorgio Impellizzieri,
Marco Menegotto, Diletta Porcheddu, Sara Prosdocimi,
Jacopo Sala, Silvia Spattini, Michele Tiraboschi

Coordinación editorial

Laura Magni

Volúmenes de la Colección

La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), I Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2015

La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2016

La contrattazione collettiva in Italia (2016), III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2017

La contrattazione collettiva in Italia (2017), IV Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2018

La contrattazione collettiva in Italia (2018), V Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2019

La contrattazione collettiva in Italia (2019), VI Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2020

La contrattazione collettiva in Italia (2020), VII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2021

Per uno studio della contrattazione collettiva, de Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2021

Atlante della rappresentanza di imprese e lavoro. La geografia dei settori produttivi e delle attività economiche nel prisma dei sistemi di relazioni industriali, de Ilaria Armaroli, Emmanuele Massagli, Francesco Nespoli, Giovanni Pigliararmi, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2021

La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2022

La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2023

Introduzione allo studio della contrattazione collettiva, de Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2023

Atlante della contrattazione collettiva. La geografia dei mercati del lavoro nel prisma della rappresentanza e dei sistemi di relazioni industriali, de Ilaria Armaroli, Michele Dalla Sega, Giorgio Impellizzieri, Emmanuele Massagli, Francesco Nespoli, Giovanni Pigliararmi, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2023

La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2023

Contrattazione collettiva e mercati del lavoro, de Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri, Emmanuele Massagli, Giovanni Pigliararmi, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2024

La struttura della retribuzione. Minimi retributivi, salario di produttività, busta paga, de Michele Dalla Sega, Giorgio Impellizzieri, Marco Menegotto, Giovanni Pigliararmi, Silvia Spattini, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2024

La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2025

CCNL industria metalmeccanica (Codice Cnel C011). Primo commento al rinnovo del 22 novembre 2025. Aggiornato alle previsioni della legge di bilancio 2026 in materia di contrattazione collettiva, editado por Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri, Marco Menegotto, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2026

La contrattazione collettiva in Italia (2025). XII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2026

RESUMEN EJECUTIVO

(I) Objeto de la investigación

El presente Informe sobre la negociación colectiva en Italia en 2025, elaborado principalmente a partir del uso de los textos contractuales recopilados en la base de datos FareContrattazione de la Escuela de Alta Formación de ADAPT (*farecontrattazione.adapt.it*), tiene por objeto:

- 1) el análisis de los **43 convenios colectivos sectoriales estatales renovados en 2025**, suscritos por las federaciones sindicales afiliadas a Cgil, Cisl y Uil y sus respectivas contrapartes empresariales en el sector privado, relativos a un total aproximado de 4,8 millones de trabajadores;
- 2) un estudio sobre la **dinámica de las retribuciones contractuales en 2025**, realizado también sobre la base de los datos proporcionados por el Istat;
- 3) el análisis de **424 acuerdos de empresa firmados en 2025**, pertenecientes a diversos sectores productivos, relativos a aproximadamente 600.000 trabajadores;
- 4) el resumen y los puntos clave de **9 estudios temáticos**, descargables gratuitamente desde el sitio de ADAPT University Press (*www.adaptuniversitypress.it*), relativos a:
 - a) una evaluación de las **medidas públicas de incentivación económica de la negociación descentralizada**, mediante el estudio de los **datos cuantitativos publicados periódicamente por el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales** entre 2016 y 2024;

- b) un estudio del fenómeno de la **negociación social desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa**, a partir del análisis de los principales informes sobre el tema y el examen de algunos estudios de caso;
- c) un primer **comentario técnico y sistemático sobre la renovación del convenio colectivo estatal de la industria metalmeccánica**, firmada el 22 de noviembre de 2025;
- d) un estudio sobre los posibles efectos de la aprobación de la Ley n.º 76/2025 sobre la **participación de los trabajadores en las empresas de participación pública**;
- e) un análisis de las principales **soluciones promovidas por empresas y agentes sociales para hacer frente a la emergencia habitacional**, mediante el estudio de más de 6.000 convenios colectivos contenidos en la base de datos FareContrattazione y el examen de prácticas empresariales y de entes bilaterales, recopiladas principalmente a través de investigación documental en línea;
- f) un análisis de las políticas de **Corporate Family Responsibility (CFR) promovidas en el sector del crédito** por tres convenios colectivos estatales más aplicados y por acuerdos de segundo nivel firmados por seis grandes empresas, que en conjunto cubren aproximadamente el 30% de los empleados del sector;
- g) una revisión de las diferentes **medidas de apoyo a la igualdad de género reconocidas por la negociación de empresa**, a través del análisis de los acuerdos presentes en el archivo del Cnel dedicado a la negociación de segundo nivel;
- h) un estudio sobre los **contenidos de la negociación colectiva estatal en materia de inclusión e inserción laboral de personas con discapacidad**;
- i) un análisis de **100 acuerdos de obra y territoriales para la promoción de la salud y la seguridad de los**

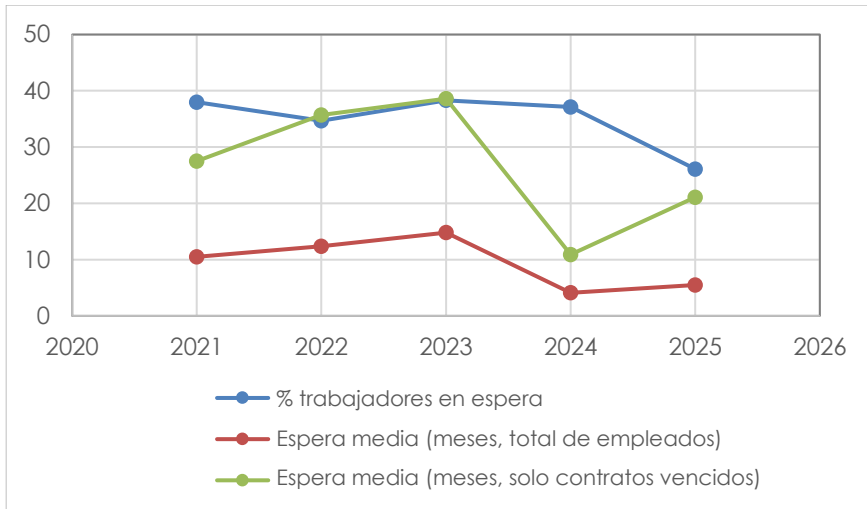
trabajadores en el sector de la construcción, enriquecido con la comparación entre **la negociación realizada para Expo 2015 y el acuerdo relativo a los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Milán-Cortina 2026**.

(II) Principales resultados de la investigación

Negociación de ámbito estatal

En el transcurso de 2025, las federaciones sectoriales de Cgil, Cisl y Uil firmaron **43 acuerdos de renovación de convenios colectivos estatales del sector privado**. Los convenios analizados afectan en total a aproximadamente **4,8 millones de trabajadoras y trabajadores**, empleados en unas **300.000 empresas**, distribuidas en una amplia variedad de sectores productivos.

Si 2024 fue sobre todo el año de las grandes renovaciones en el sector terciario, 2025 se presenta como un año de consolidación, marcado por la renovación de algunos convenios particularmente relevantes, como el de la industria metalmeccánica, y por la recuperación progresiva de los retrasos en las negociaciones acumulados en años anteriores. **A finales de 2025, la tensión contractual**, entendida como la combinación entre la proporción de trabajadores con convenio vencido y la duración del correspondiente periodo de vacancia contractual, **se sitúa en torno al 26%, en claro descenso respecto al trienio 2021-2023. Excluyendo la renovación del sector metalmeccánico**, aún no plenamente reflejada en las estadísticas de fin de año, el dato real resulta previsiblemente aún más reducido.

Gráfico 1. La tensión contractual en el trabajo privado (2021-2025)

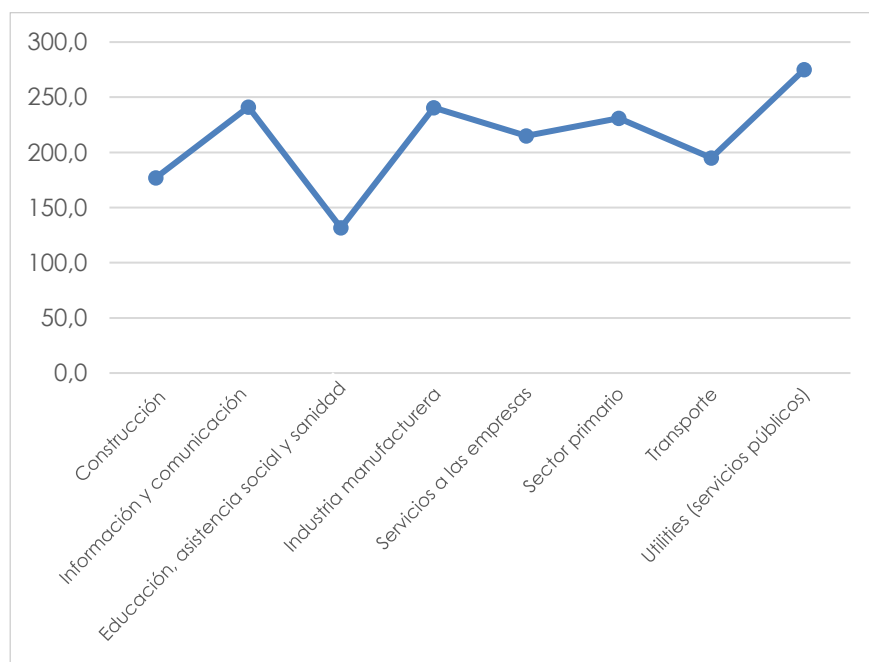
Fuente: elaboración de ADAPT a partir de datos del ISTAT

En el ámbito de las relaciones industriales, 2025 confirma la solidez de un **modelo sindical predominantemente unitario en la gestión de las principales mesas de negociación, aunque en presencia de una creciente diferenciación estratégica y política entre las confederaciones**. Las negociaciones más relevantes se han desarrollado a menudo a lo largo de procesos largos y conflictivos, en los que el recurso a la movilización ha representado un componente fisiológico del diálogo negociador, junto a experiencias de renovación anticipada o de baja conflictividad. En conjunto, la negociación colectiva muestra una persistente capacidad para gobernar el cambio, aunque en un contexto macroeconómico todavía marcado por los efectos de la reciente dinámica inflacionaria y por la debilidad estructural de la productividad.

En cuanto a los tratamientos económicos, las renovaciones contractuales de 2025 se sitúan en un contexto de progresiva reducción de la inflación y de ulterior recuperación de la dinámica salarial. Según los datos del Istat citados en el Informe, en 2025 **las retribuciones contractuales por hora han crecido un 3,1%**

para el total de la economía y un 3,2% en el sector privado, frente a una inflación del 1,5%. Los incrementos más significativos se registran en los sectores de la energía, la construcción y las actividades extractivas, mientras que un crecimiento más moderado caracteriza a algunos segmentos de los servicios. **La recuperación del poder adquisitivo, sin embargo, sigue siendo incompleta** si se considera el conjunto del quinquenio 2021-2025, en el que la erosión salarial provocada por el shock inflacionario aún no ha sido plenamente absorbida, especialmente en los servicios.

Gráfico 2. Incremento medio de los mínimos salariales por macrosectores



Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

En relación con la coordinación entre el nivel estatal y el nivel descentralizado, el 80% de las renovaciones contiene una regulación del vínculo entre ambos niveles de negociación. La presencia

de incentivos económicos a la negociación descentralizada resulta, en cambio, más selectiva y afecta aproximadamente a un tercio de los acuerdos, a través de instrumentos como elementos de garantía retributiva, indemnizaciones en ausencia de prima de resultado, cuotas de productividad condicionadas a objetivos empresariales o importes subordinados a acuerdos de segundo nivel. Aún más extendida es la remisión normativa al nivel descentralizado, presente en el 85% de las renovaciones: predominan las remisiones de integración, especificación o derogación, centrándose principalmente en el tiempo y la organización del trabajo, los mecanismos económicos de productividad, la formación, el bienestar laboral y la gestión de las transiciones tecnológicas.

En relación con las materias que la ley delega a la negociación colectiva, las renovaciones de 2025 muestran una elevada vitalidad reguladora, aunque con intensidades diferenciadas según las materias. En particular:

- el **trabajo de duración determinada** es objeto de regulación en más de **dos tercios de las renovaciones**, sobre todo mediante la definición de las **causas para relaciones superiores a 12 meses** y, en algunos casos, la revisión de los límites cuantitativos;
- el **aprendizaje** se aborda en aproximadamente el **20% de los acuerdos**, con intervenciones centradas principalmente en el tratamiento económico, el bienestar laboral y, en menor medida, en la valorización del aprendizaje dual;
- el **tiempo de trabajo** es una de las **materias más reguladas entre las delegadas**, objeto de intervención en el **39% de las renovaciones**, con una pluralidad de técnicas negociadoras: reducción del tiempo de trabajo, ampliación de los permisos de reducción de la jornada laboral, reconocimiento del tiempo accesorio, distribución en 4 días, distribución irregular de la jornada, remisiones al segundo nivel y consolidación del tiempo mínimo en el trabajo a tiempo parcial;

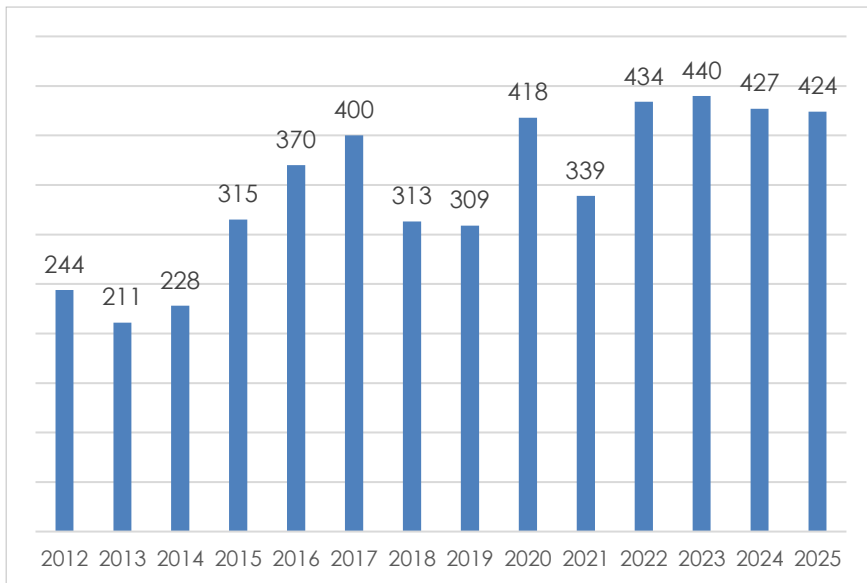
- Las **contratas** se regulan en aproximadamente **un tercio de las renovaciones**, principalmente a través de obligaciones de información, cláusulas relativas a las condiciones económicas y laborales de los trabajadores de contrata y mecanismos de lucha contra el *dumping* contractual;
- **salud y bienestar** constituyen **el ámbito de mayor expansión reguladora**, con intervenciones sustanciales en casi la totalidad de las renovaciones, en particular sobre periodos de conservación del puesto, discapacidad, violencia de género, seguridad participativa, ajustes razonables y prevención;
- la **formación** es objeto de regulación en aproximadamente **dos de cada tres renovaciones**, aunque según **modelos muy diferenciados**: en algunos casos es solo un tema programático, en otros se convierte en parte estructural del sistema de negociación, especialmente en los sectores de servicios públicos, manufactura y construcción.

Por último, **el bienestar laboral se confirma también en 2025 como un componente central de la negociación estatal**. El 85% de los acuerdos contiene al menos una intervención o una referencia en la materia; **la previsión social complementaria aparece en el 64% de las renovaciones, la sanidad complementaria en el 52%**, mientras que en numerosos casos se añaden beneficios flexibles, fondos bilaterales con fines asistenciales, coberturas aseguradoras y otros instrumentos de apoyo. El fortalecimiento más marcado de las formas tradicionales de bienestar laboral se observa en los servicios públicos y en parte de la industria manufacturera, mientras que en los servicios sociales, la información y la comunicación, y la construcción, emerge un sistema de bienestar laboral más integral que combina fondos, beneficios y prestaciones adicionales. En otros sectores, sin embargo, el bienestar laboral sigue siendo débil o subordinado a la centralidad del componente salarial.

Negociación de ámbito empresarial

En el Informe se han analizado **424 acuerdos firmados en 2025**, en línea con el número de acuerdos recopilados en años anteriores, **correspondientes a 218 empresas, que emplean en total aproximadamente a 600.000 trabajadores**, equivalentes a cerca del 4% de los empleados de las empresas activas del sector privado y al 10,4% de los trabajadores que el Istat estima están cubiertos por la negociación descentralizada (tanto territorial como empresarial) en empresas con al menos 10 empleados.

Gráfico 3. Acuerdos de empresa recopilados por ADAPT entre 2012 y 2025

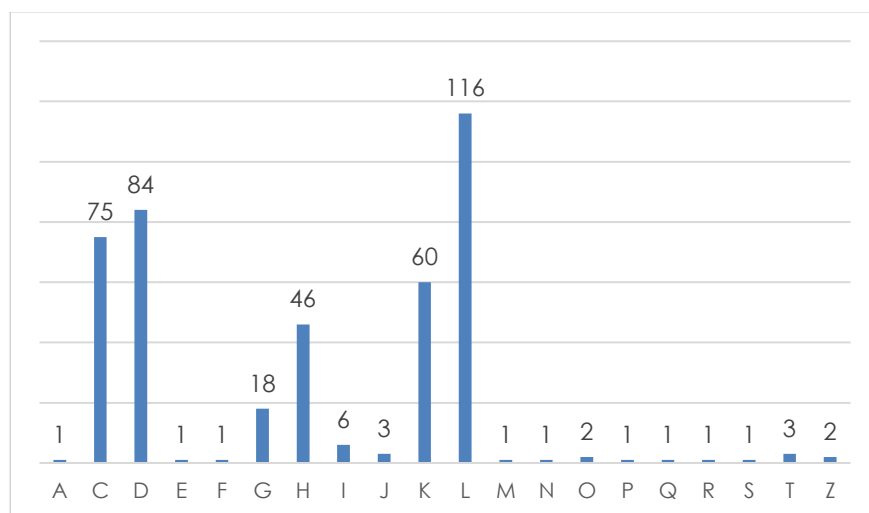


Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

De ello se desprende un grado de desarrollo de la negociación de empresa bastante heterogéneo entre los distintos sectores analizados, a pesar de que algunos de ellos presentan una mayor concentración de acuerdos firmados.

Como muestra el gráfico que figura a continuación, y en línea con lo registrado el año pasado, aproximadamente el 27% de los acuerdos analizados regula actividades económicas o productivas atribuibles al macrosector «**Actividades financieras y de seguros**» (código ATECO L), con 81 acuerdos relativos a empresas del sector del crédito, 34 acuerdos relativos a empresas del sector asegurador y un acuerdo suscrito por el Grupo Poste Italiane. Por su parte, son 75 los acuerdos que regulan actividades productivas pertenecientes al macrosector «**Industria manufacturera**» (código ATECO C), que engloba actividades industriales de diversa naturaleza, entre las cuales las más representadas en los acuerdos recopilados son las del sector metalmeccánico. Igualmente bien representados están los macrosectores «**Suministro de energía eléctrica, gas y aire acondicionado**» (código ATECO D) y «**Telecomunicaciones, programación y consultoría informática, infraestructuras informáticas y otras actividades de servicios de información**» (código ATECO K).

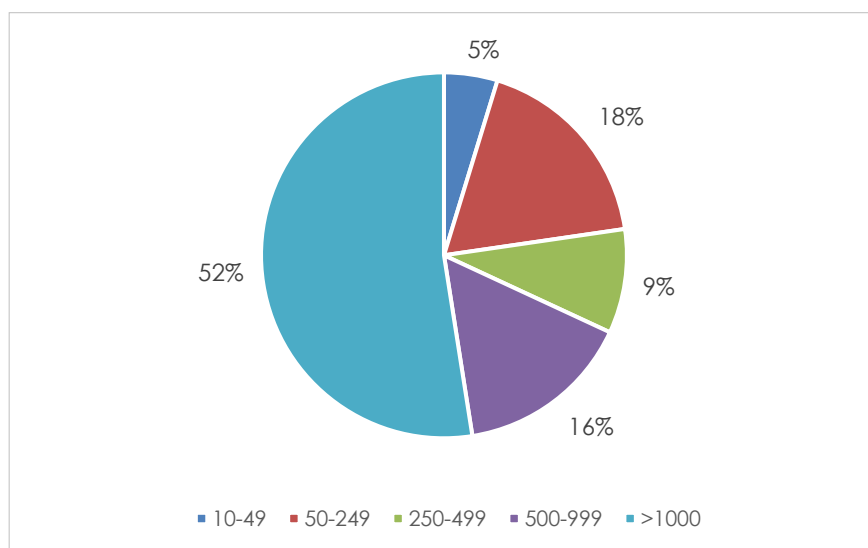
Gráfico 4. Distribución de los acuerdos por macrosector ATECO



Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

En términos de tamaño empresarial, el 77% de los acuerdos analizados se refiere a **empresas de gran dimensión** (más de 250 empleados). En particular, el 52% de los acuerdos analizados ha sido suscrito por empresas con más de 1.000 empleados, el 9% por empresas con un número de trabajadores comprendido entre 250 y 499 y el 16% por empresas con una plantilla entre 500 y 999 empleados. Estos datos también son coherentes con los de años anteriores.

Gráfico 5. Distribución de los acuerdos por tamaño empresarial

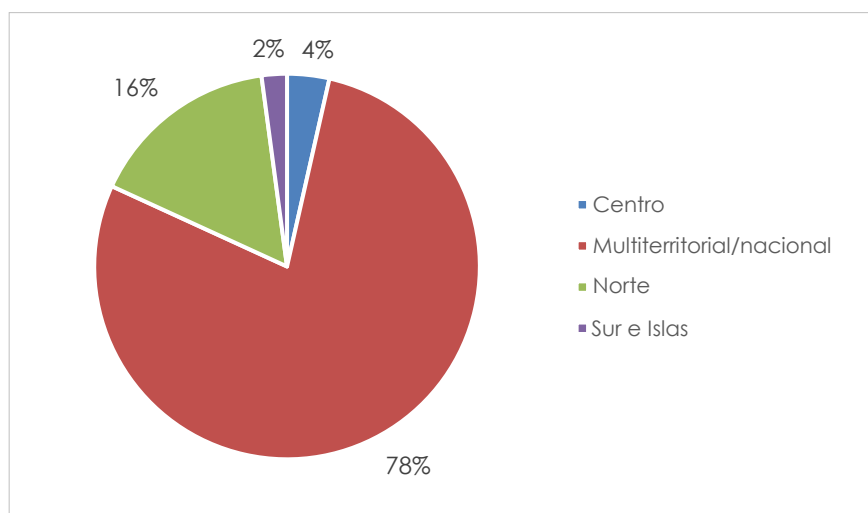


Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

En lo que respecta a la distribución geográfica de los acuerdos analizados, de forma coherente con los años anteriores, el 78% de ellos presenta **cobertura multiterritorial**, es decir, es aplicable a unidades productivas distribuidas en varias regiones de distintas macrozonas del país –Norte, Centro y Sur– o en todo el territorio nacional. Entre los acuerdos referidos a una única zona del país, la mayoría se aplica a empresas ubicadas en el norte de Italia (gráfico 6).

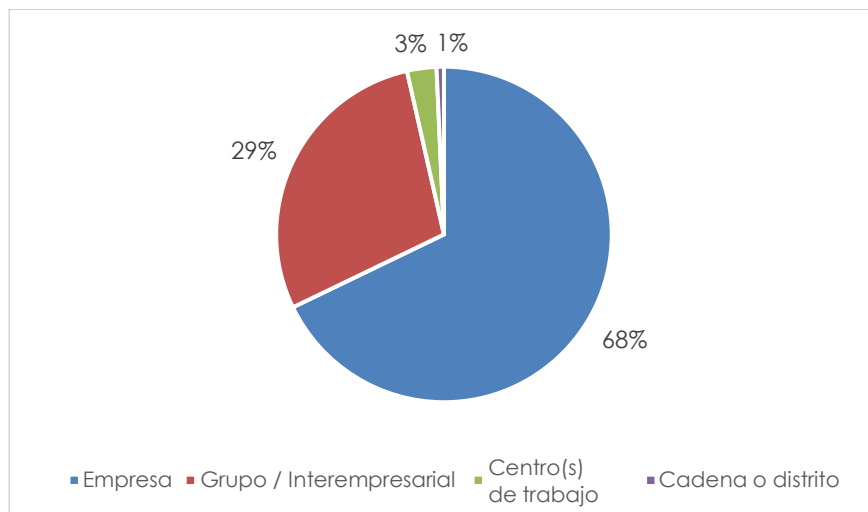
Por último, se observa que los acuerdos analizados han sido suscritos predominantemente a nivel empresarial: representan una minoría, en efecto, los acuerdos aplicables a nivel de grupo o únicamente dentro de uno o varios centros de trabajo de la empresa o del grupo considerado (gráfico 7).

Gráfico 6. Distribución de los acuerdos por cobertura geográfica



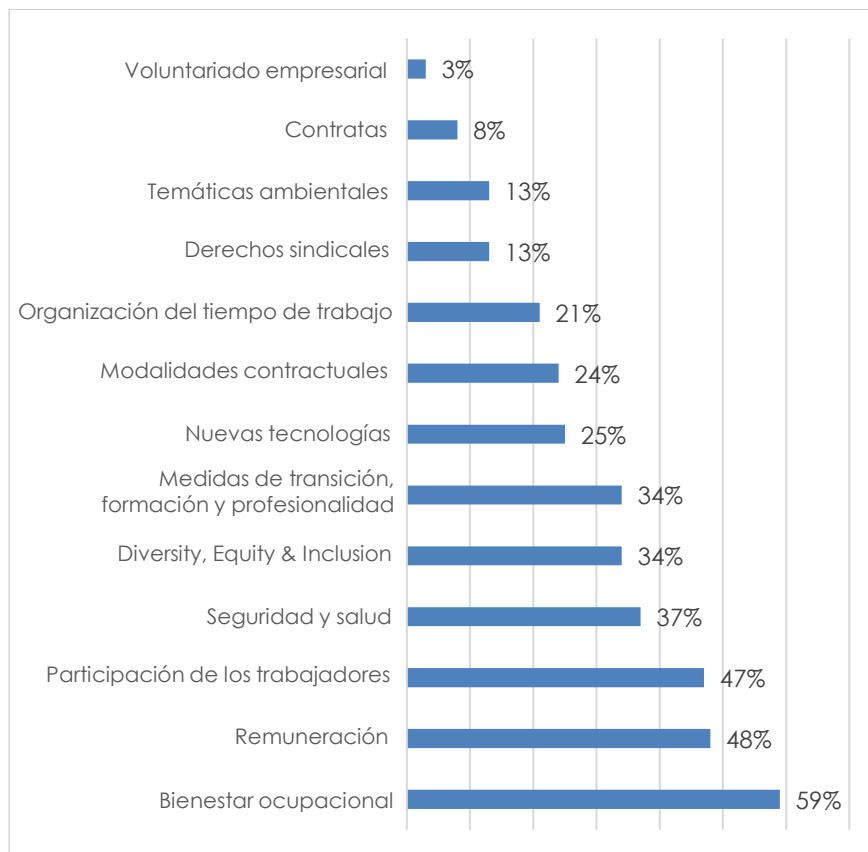
Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

Gráfico 7. Distribución de los acuerdos por nivel de firma



Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

En relación con las **materias negociadas**, a continuación se presenta una representación gráfica de la frecuencia de los principales temas en el conjunto de acuerdos analizados en el Informe (gráfico 8).

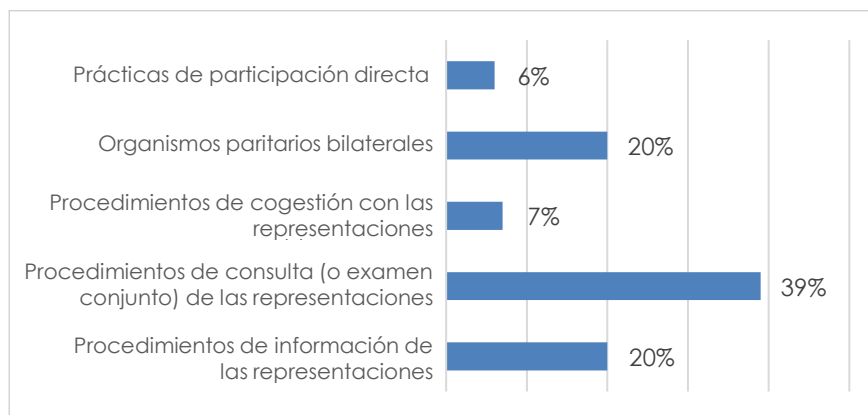
Gráfico 8. Temas más tratados en la negociación de empresa de 2025

Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

Aproximadamente el **47%** de los convenios de empresa analizados en 2025 prevé formas de **implicación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de la empresa**, sin desviaciones significativas respecto a años anteriores. **La participación se materializa principalmente de forma indirecta**, es decir, a través de las representaciones sindicales en la empresa, y se expresa sobre todo mediante procedimientos de información y consulta, a veces acompañados de momentos de examen y seguimiento conjunto. Un papel relevante lo desempeñan los

organismos paritarios bilaterales, que a menudo asumen funciones de análisis y propuesta en materias como formación, seguridad, bienestar laboral y sostenibilidad. **Siguen siendo limitadas**, en cambio, **las experiencias de decisión conjunta y de participación en la gestión** dentro de los órganos de gobierno de la empresa, **así como las de participación directa de los trabajadores**, generalmente circunscritas a instrumentos de recogida de sugerencias o a grupos de trabajo interfuncionales. En conjunto, la participación continúa concentrándose en ámbitos organizativos más que estratégicos, evidenciando una **aplicación todavía parcial de las innovaciones normativas**.

Gráfico 9. Prácticas de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa (% sobre el total de acuerdos analizados)



Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

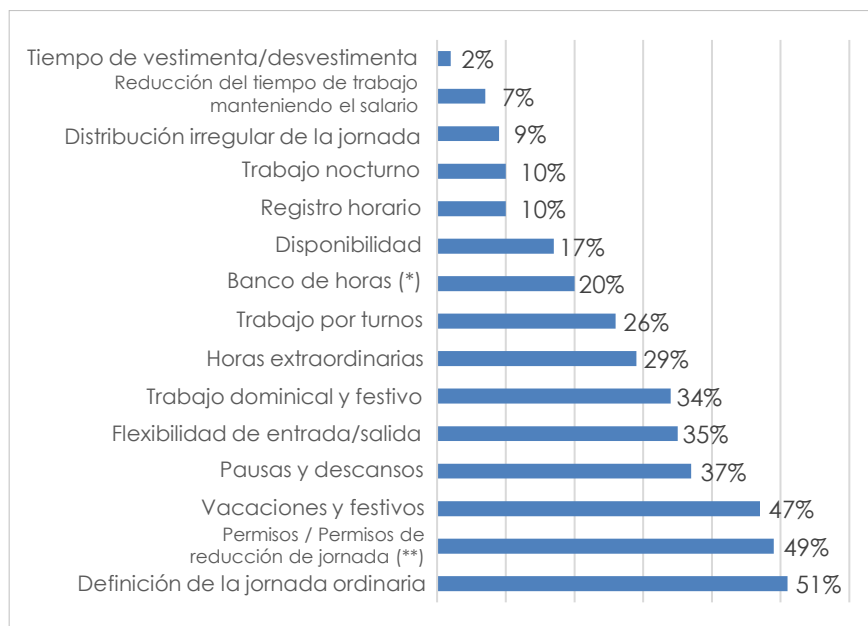
De manera similar a lo observado en los Informes de años anteriores, **la regulación de la jornada laboral no es un tema especialmente tratado por la negociación colectiva de 2025**, estando presente solo en el 21% de los acuerdos. Las intervenciones se concentran principalmente en la **definición y articulación de la jornada ordinaria de trabajo**, en general en continuidad con lo previsto por los convenios colectivos sectoriales estatales, con modelos principalmente distribuidos en 5 días, pero con

adaptaciones vinculadas a las necesidades productivas, incluidos turnos y distribución irregular de la jornada. Resultan de particular interés las **medidas de reducción de la jornada laboral manteniendo la retribución**, aunque frecuentemente aplicadas con base anual mediante permisos de reducción de jornada y permisos adicionales, así como las experimentaciones de la denominada “semana corta”. Se dedica además amplio espacio a la **regulación de vacaciones, pausas y descansos**, a menudo en sentido más favorable que la normativa legal, y a la **gestión de horas extras, días festivos y turnos nocturnos**, con definición de límites, modalidades de activación y compensaciones económicas o por descanso. También están muy difundidas las cláusulas sobre **flexibilidad de entrada y salida** y sobre instrumentos de **bolsa de horas**. Por último, aunque de forma residual pero relevante, aparecen intervenciones sobre temas específicos como el tiempo de vestimenta, la disponibilidad, las categorías excluidas de los límites ordinarios de jornada y los sistemas de registro horario, en ocasiones objeto de **innovaciones que amplían la autonomía del trabajador en la gestión de la prestación** (gráfico 10).

Aproximadamente el 25% de los convenios empresariales de 2025 contiene disposiciones en materia de nuevas tecnologías, confirmando una difusión todavía limitada en comparación con la creciente digitalización de los procesos productivos. Estas previsiones se concentran principalmente en las grandes empresas y en los sectores financiero y de las TIC, y a menudo están vinculadas a la regulación del trabajo a distancia. Sin embargo, emergen contenidos más variados que en el pasado, entre los que se incluyen, aunque todavía de forma limitada, las **primeras iniciativas de regulación de la inteligencia artificial (IA)**. Sigue siendo además relevante la **incidencia de los acuerdos ex artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores**, destinados a regular tecnologías potencialmente aptas para el control a distancia, lo que confirma que el **tema de las nuevas tecnologías** sigue siendo **abordado más desde una perspectiva regulatoria y de protección**

que como una palanca estratégica de innovación compar-tida.

Gráfico 10. Instituciones relativas a la organización de la jornada laboral (% sobre el total de acuerdos que tratan el tema)



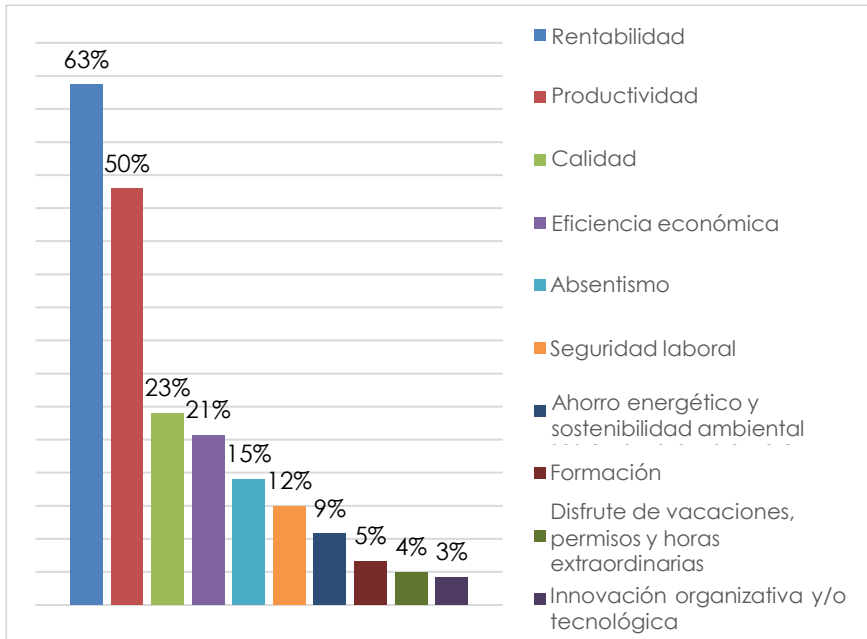
(*) No se incluyen en el cómputo de los acuerdos en materia de banco de horas los convenios colectivos que establecen mecanismos de cesión solidaria de vacaciones y descansos conforme al artículo 24 del Decreto Legislativo n.º 151/2015, sobre los cuales véase *infra*, parte II, cap. I, § 6.1.

(**) No se incluyen en el cómputo de los acuerdos en materia de permisos los convenios colectivos que reconocen permisos en relación con necesidades de conciliación de la vida laboral y personal (por ejemplo, en relación con responsabilidades familiares y de cuidado o con condiciones de salud del trabajador), sobre los cuales véase *infra*, parte II, cap. I, § 6.1.

Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

Focalizando la atención en las **dinámicas salariales**, se observa que **casi la mitad de los acuerdos de empresa de 2025** (48% del total) **interviene en esta materia**, con una clara **prevalencia**

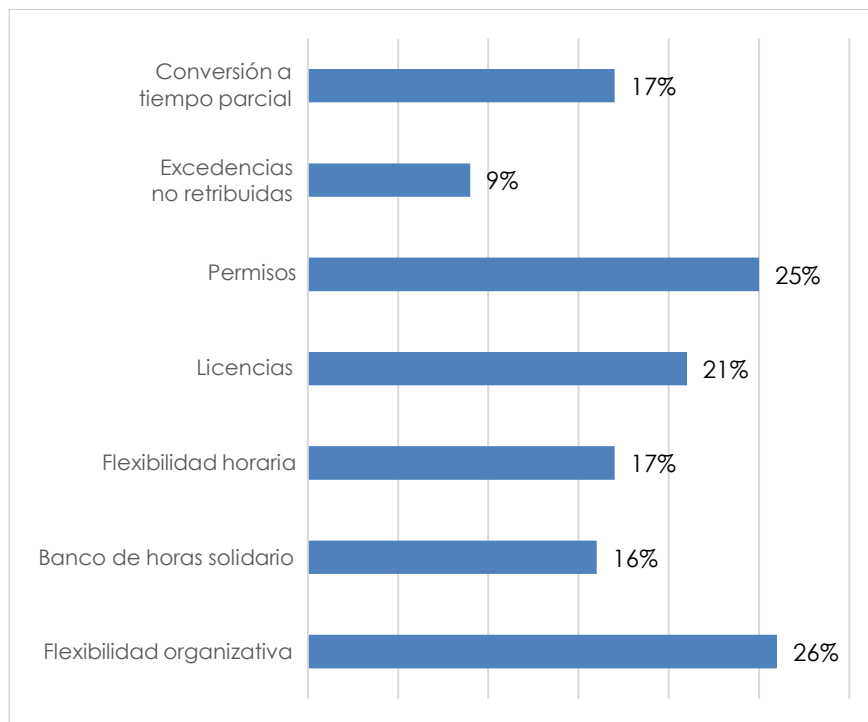
de las medidas de salario variable y, en particular, de la **prima de resultados**, que constituye el principal objeto de la negociación empresarial en materia retributiva. Junto a este instrumento, destaca una presencia significativa de acuerdos que regulan complementos vinculados al tiempo y al lugar de trabajo, condiciones desfavorables o cualificaciones específicas, mientras que son más limitadas las intervenciones sobre pagos únicos y sobre los elementos fijos de la retribución. La negociación sobre la prima de resultados se concentra principalmente en las **grandes empresas** y en los sectores manufacturero, energético y financiero, con indicadores orientados sobre todo a la **rentabilidad** y la **productividad**, aunque también aparecen parámetros relacionados con la **calidad**, la **seguridad** y la **sostenibilidad**. Asimismo, resulta relevante la difusión de la opción de conversión de la prima de resultados en beneficios sociales, a veces acompañada de incentivos adicionales o de la posibilidad de conversión en permisos, mientras que **siguen siendo residuales las formas de participación en los beneficios y los planes de accionariado**.

Gráfico 11. Presencia de los distintos indicadores en los acuerdos sobre la prima de resultados (% sobre el total de acuerdos que tratan este instrumento)

Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

El 59% de los acuerdos empresariales recopilados en 2025 contiene **al menos una medida de bienestar ocupacional**, lo que confirma la centralidad de estos instrumentos en las prácticas de negociación. Las medidas de denominado “bienestar organizativo” se centran principalmente en el tema de la **flexibilidad organizativa**. Asimismo, están ampliamente difundidas medidas innovadoras como **permisos para visitas médicas, adaptación escolar, voluntariado o eventos familiares**, así como condiciones más favorables (respecto a la normativa legal) para **permisos destinados a trabajadores con hijos**. También la **flexibilidad de la jornada laboral y el acceso al banco de horas solidario** —a menudo regulado a nivel de empresa también en aplicación del

convenio colectivo estatal aplicable— resultan instrumentos bastante extendidos en los acuerdos firmados en 2025, junto con el desarrollo de cláusulas relativas a la **conversión del contrato de trabajo de tiempo completo a tiempo parcial con fines de conciliación**. Por el contrario, la categoría de prestaciones de bienestar organizativo menos difundida se refiere al reconocimiento de **excedencias**, es decir, períodos de ausencia que garantizan la conservación del puesto de trabajo sin efectos económicos, ni directos ni indirectos. En conjunto, el bienestar organizativo se configura como un ámbito en fuerte expansión, con contenidos más articulados respecto al pasado y una **creciente atención a las nuevas necesidades de los trabajadores, en particular en apoyo a las actividades y responsabilidades de cuidado**.

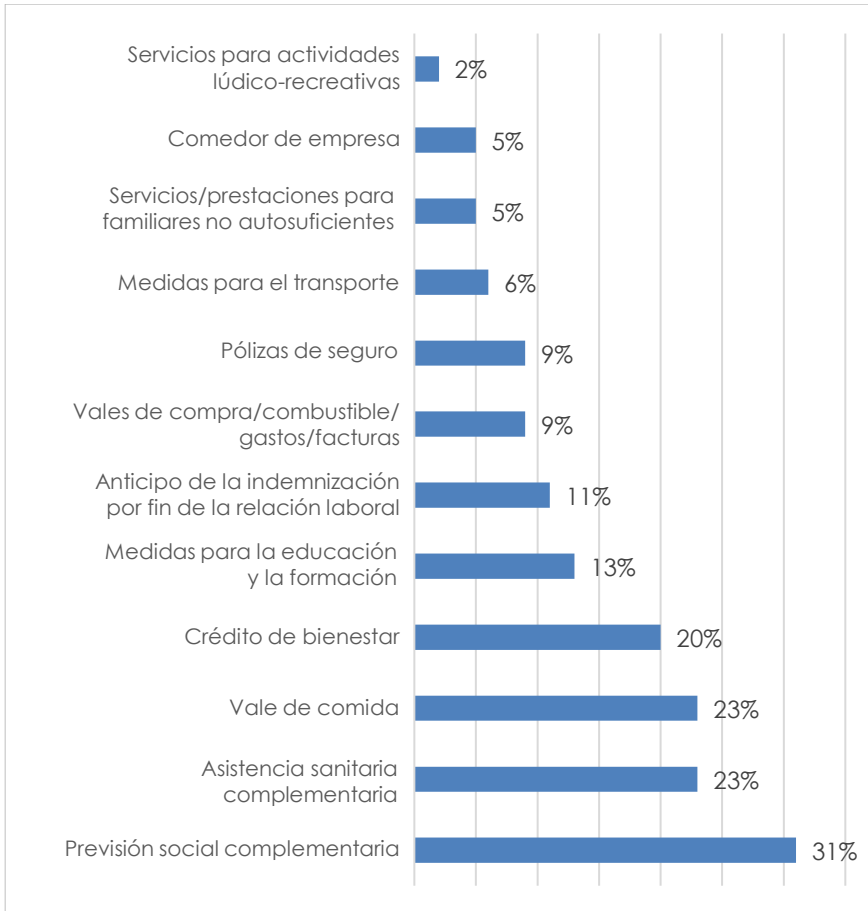
Gráfico 12. Medidas de bienestar organizativo (% sobre el total de acuerdos que contienen al menos una medida de bienestar laboral)

Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

El 80% de los acuerdos que prevén al menos una medida de bienestar ocupacional regula instrumentos vinculados al artículo 51 del Texto Refundido del Impuesto sobre la Renta (denominado “bienestar empresarial”). Los instrumentos más frecuentes se refieren a la **previsión social complementaria**, seguida de la **asistencia sanitaria complementaria** y los **vales de comida**, el **crédito de bienestar** y las **medidas de apoyo a la educación y la formación**. Junto a estas medidas, diversos acuerdos introducen **condiciones más favorables para el anticipo de la indemnización por fin de la relación laboral (TFR italiano)**, ampliando las causas y modalidades de acceso, y otros tantos

regulan **pólizas de seguro adicionales** o prevén **vales de compra, vales de combustible o reembolsos de suministros**. Los acuerdos muestran una creciente articulación de las medidas, con aportaciones empresariales incrementales, extensión a los familiares, utilización de los excedentes de bienestar laboral para previsión o sanidad complementaria y créditos diferenciados por categorías, configurando un bienestar empresarial cada vez más personalizado y orientado al apoyo del ingreso y al bienestar global de los trabajadores.

Gráfico 13. Medidas de bienestar empresarial (% sobre el total de acuerdos que contienen al menos una medida de bienestar ocupacional)



Fuente: elaboración de ADAPT a partir de la base de datos FareContrattazione

Aproximadamente el 34% de los acuerdos de empresa de 2025 (porcentaje en aumento respecto al año anterior) contiene al menos una medida relacionada con la ***Diversity, Equity & Inclusion*** (DE&I), confirmando una creciente atención al tema. Las medidas se concentran principalmente en el **apoyo a la discapacidad y a las situaciones de vulnerabilidad, en la igualdad de**

género y, en menor medida, en la gestión de la edad y la multiculturalidad. Se dedica amplio espacio al apoyo a la **parentalidad**, presente en aproximadamente tres cuartas partes de los acuerdos que incluyen medidas DE&I.

El 37% de los acuerdos aborda el tema de la **seguridad y salud**, con **medidas que van más allá de la mera aplicación de la normativa vigente**, incorporando cuestiones como el bienestar psicosocial de los trabajadores, los ajustes razonables y los programas de reincorporación gradual tras largos periodos de ausencia laboral, configurando un enfoque cada vez más integrado de la protección de la persona en el lugar de trabajo.

Aproximadamente el 3% de los acuerdos analizados trata el tema del **voluntariado corporativo** (es decir, la participación de empresas y trabajadores en proyectos de desarrollo social y comunitario o la concesión de permisos para empleados implicados en actividades de voluntariado), mientras que alrededor del 13% hace referencia a **cuestiones medioambientales**, anunciando, por ejemplo, el inicio de inversiones empresariales específicas, la activación de acciones formativas y de diálogo sobre el tema, y la introducción de indicadores “verdes” vinculados a la prima de resultados.

Aproximadamente el 34% del total de los acuerdos recopilados y analizados en 2025 interviene en materia de **desarrollo profesional de los trabajadores y gestión de las transiciones del personal en casos de cambios organizativos, transmisiones de empresa o crisis empresariales**. En particular, se observa un crecimiento progresivo respecto a 2024 de los acuerdos centrados en la formación (25%) y de aquellos relativos a la clasificación profesional de los trabajadores (19%).

Las cláusulas que regulan las **modalidades contractuales**, presentes en el 24% de los acuerdos analizados, revelan un uso estratégico de las mismas, gestionadas con el objetivo principal de **equilibrar las necesidades organizativas con las exigencias**

individuales de conciliación y estabilización de las formas de empleo más precarias. Entre el conjunto de cláusulas analizadas en materia de modalidades contractuales, las relativas al trabajo a tiempo parcial presentan una frecuencia relevante (también debido a la regulación de la posibilidad de conversión del contrato de trabajo de tiempo completo a tiempo parcial), seguidas por las cláusulas sobre contratos de duración determinada.

Por último, de los 424 convenios colectivos empresariales recopilados en 2025, solo 32 contienen una **regulación específica en materia de contratos**, lo que representa aproximadamente el 8% del total. Las intervenciones, que han afectado a diversos aspectos de la externalización, se han centrado principalmente en **la implicación de las representaciones de los trabajadores en los procedimientos de contratación.**

Focos temáticos

Los **9 estudios temáticos se organizan en 5 secciones.** En la primera sección, relativa a la negociación económica y social, se incluye un análisis de las medidas públicas de incentivo económico a la negociación descentralizada y un estudio de carácter cuantitativo y cualitativo sobre el fenómeno de la negociación social. En particular, **el primer trabajo muestra que los datos cuantitativos publicados periódicamente por el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales entre 2016 y 2024 no permiten evaluar la eficacia de las medidas públicas de incentivo a la negociación de productividad.** Además, a lo largo de los años, aunque ha aumentado el número total de contratos depositados, aquellos que resultan vigentes en cada año crecen, pero no de forma significativa. **Sigue siendo muy limitado el número de trabajadores italianos cubiertos por un contrato de productividad** (alrededor de una quinta parte de los trabajadores del sector privado), mientras que **el incremento del valor medio de las primas de resultados abonadas es marginal: en 2024**

asciende a 1.494 euros, es decir, aproximadamente el 4% de la retribución global percibida por cada trabajador.

El segundo trabajo pone de relieve **la amplia difusión de la negociación social en la práctica sindical, con más de 11.000 documentos** (entre acuerdos, plataformas y actas) **firmados entre 2011 y 2022**. La negociación social **se desarrolla principalmente a nivel municipal, con una mayor implantación en el norte de Italia**. Los temas abordados con mayor frecuencia son las relaciones sindicales e institucionales, la salud, el trabajo, la fiscalidad, el medio ambiente y la cultura. El estudio concluye destacando los **numerosos puntos de conexión entre la negociación social y la negociación económica, especialmente en materias como la salud, el medio ambiente y el bienestar laboral**, subrayando así la **necesidad de una integración** –todavía incompleta– **entre estas dos esferas**, con el fin de reforzar la acción sindical en una perspectiva territorial, inclusiva y orientada a la calidad de vida, más allá de los límites de la empresa.

La segunda sección de la parte III, dedicada a las innovaciones contractuales y legislativas de 2025, incluye un primer comentario sobre la última renovación del convenio colectivo estatal de la industria metalmeccánica, así como un análisis de los posibles efectos de la Ley n.º 76/2025 sobre las prácticas de participación de los trabajadores en las empresas de participación pública. En relación con el primer estudio, la **renovación del convenio colectivo estatal de los metalmeccánicos de 2025 se interpreta** no tanto como un retroceso respecto a 2016, sino más bien **como una elección consciente de consolidación del modelo contractual. La renovación confirma los pilares del sistema negociador** –mecanismo de adecuación de los salarios mínimos al Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) excluyendo la energía importada, centralidad del nivel nacional como ámbito de definición de garantías comunes, distinción funcional entre negociación estatal y empresarial– garantizando la protección del poder adquisitivo y la previsibilidad para las empresas. Al mismo

tiempo, **refuerza la función institucional del convenio colectivo sectorial como instrumento de regulación del mercado de trabajo sectorial**: interviene en los ámbitos de aplicación, supervisa las dinámicas competitivas (también a la luz del nuevo Código de Contratos Públicos), combate fenómenos de fragmentación y *dumping*, consolida el papel de la formación y de las políticas de competencias y actualiza selectivamente instituciones clave sin aventurarse en innovaciones simbólicas pero poco sostenibles.

En cuanto al tema de la participación de los trabajadores, **el análisis pone de manifiesto que la aplicación de la reciente Ley n.º 76/2025 puede generar, en relación con las distintas configuraciones de la participación, tanto oportunidades como riesgos**, incidiendo en los modelos de gobernanza y en las dinámicas de relaciones laborales en las empresas participadas. El estudio subraya asimismo que, debido a la lógica promocional que caracteriza la Ley n.º 76/2025, **el desarrollo efectivo de los instrumentos de participación en las empresas públicas**, tradicionalmente más inclinadas a experimentar formas de participación, **parece depender en gran medida de la acción de las partes y de la negociación colectiva**.

En la tercera sección de la parte III, dedicada a las medidas en materia de vivienda y familia, se incluye un análisis de las políticas empresariales y contractuales desarrolladas para hacer frente a la emergencia habitacional y una revisión de las soluciones de *Corporate Family Responsibility* (CFR) promovidas por la negociación colectiva estatal y empresarial en el sector del crédito. En particular, **el primer estudio destaca cómo las empresas y los agentes sociales desempeñan hoy un papel cada vez más central en la elaboración de soluciones habitacionales para los trabajadores** de las distintas realidades empresariales, sectoriales y territoriales. Las soluciones unilaterales y de negociación colectiva analizadas abarcan distintas dimensiones de la relación laboral, **desde las políticas retributivas hasta las modalidades organizativas del trabajo**. Se abren perspectivas de especial interés,

en particular, con la inclusión de soluciones habitacionales en el ámbito de las políticas de bienestar empresarial y del trabajo a distancia. El análisis muestra así que **una combinación virtuosa entre políticas públicas e iniciativas privadas en materia de vivienda** –aunque no resuelva por completo la emergencia habitacional que afecta a amplios sectores de la población– **puede contribuir a ofrecer primeras soluciones eficaces**, capaces de conciliar las necesidades de las empresas, que deben hacer frente a la escasez de mano de obra en muchas áreas y sectores, y de los trabajadores, que se enfrentan a costes habitacionales cada vez más elevados.

En cuanto a las políticas de CFR en el sector financiero, el estudio demuestra el papel central que la negociación colectiva está asumiendo en este ámbito. En particular, los convenios colectivos estatales garantizan un marco homogéneo de derechos, reforzando la normativa legal, mientras que los acuerdos de empresa representan el principal espacio de innovación, con intervenciones en materia de trabajo a distancia, banco de horas, complementos económicos y apoyo a la parentalidad y al cuidado. **Sin embargo, persiste un desequilibrio entre el desarrollo de medidas estructurales (en aumento) y la inversión (todavía insuficiente) en la dimensión cultural**, con posibles efectos negativos sobre la efectividad de las soluciones adoptadas.

La cuarta sección, centrada en los temas de igualdad de oportunidades e inclusión, incluye una revisión de las medidas de apoyo a la igualdad de género reconocidas por la negociación empresarial y un estudio sobre los contenidos de la negociación colectiva estatal en materia de protección de las personas con discapacidad. En relación con el primer análisis, **basado en el archivo del CNEL sobre negociación descentralizada, se muestra que aproximadamente el 39,5% de los acuerdos de empresa catalogados desarrolla iniciativas en favor de la igualdad de género, muchas de las cuales, sin embargo, están orientadas a apoyar las responsabilidades de cuidado familiar que**

todavía recaen principalmente en las mujeres. Siguen siendo marginales, en cambio, las intervenciones dirigidas a incidir en los factores estructurales de las desigualdades de género, mediante, por ejemplo, medidas destinadas a garantizar la igualdad salarial y la igualdad de acceso a la formación y al desarrollo profesional.

En relación con la inclusión de las personas con discapacidad, **el segundo estudio de la cuarta sección pone de manifiesto que la regulación contenida en los convenios colectivos estatales en materia de inserción laboral de las personas con discapacidad es heterogénea, con normas a menudo limitadas a principios generales** (como declaraciones de atención al tema, concesión de permisos o eliminación de barreras arquitectónicas) **y con pocas medidas más concretas**, como la introducción de la figura del tutor empresarial o la previsión de cursos de formación profesional específicos. **A pesar del creciente interés social y normativo por los temas de diversidad, inclusión y discapacidad, parece faltar en los convenios colectivos una regulación orgánica y específica dedicada a los trabajadores con discapacidad.**

La última sección de la parte III incluye finalmente un estudio sobre los **acuerdos de obra y territoriales para la promoción de la seguridad y salud en el sector de la construcción.** El análisis de aproximadamente 100 acuerdos colectivos permite identificar **tres formas distintas de diálogo social** que inciden en la seguridad y salud en las obras: los protocolos de obra entre sindicatos y empleadores (correspondientes a la denominada “negociación de tercer nivel” en la construcción); los protocolos de acuerdo para la regularidad y la seguridad del trabajo, específicos para grandes obras y proyectos; y los protocolos territoriales de legalidad y seguridad. En detalle, **los acuerdos analizados abordan la cuestión tanto mediante instrumentos preexistentes** (como la prima de resultados vinculada a la seguridad y salud y las estructuras de gobernanza participativa) **como mediante medidas más innovadoras** (como la creación de bases de datos o

“registros de obra” para el control de la regularidad, así como la colaboración con organismos de inspección, ayuntamientos y prefecturas). **El análisis pone también de relieve las interrelaciones entre la seguridad y cuestiones como la legalidad, la formación y la transparencia**, como evidencian especialmente el caso de la Expo 2015 y el acuerdo para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Milán-Cortina 2026.

(III) Estructura de la investigación

Como en años anteriores, el Informe está organizado en tres partes.

La **parte I** está dedicada a la **negociación colectiva estatal** y se articula en dos capítulos. El primero ofrece una **evaluación global de las renovaciones de los convenios colectivos estatales realizadas en 2025**, en particular en relación con la remuneración, las previsiones de coordinación entre el nivel nacional y el nivel descentralizado y el diálogo entre la ley y la negociación colectiva. El segundo profundiza en la **relación entre las dinámicas inflacionarias y las retribuciones contractuales en 2025**, utilizando los datos proporcionados por el Istat.

La **parte II** desarrolla un análisis sistemático de la **negociación a nivel de empresa llevada a cabo en 2025**. Una primera sección está dedicada a las **tendencias generales de los 424 acuerdos de empresa recopilados**. Una segunda sección ofrece un **análisis detallado de los temas objeto de negociación**, en particular en relación con la participación de los trabajadores, la organización y el tiempo de trabajo, las nuevas tecnologías, la remuneración, el bienestar laboral, la protección de la diversidad y la inclusión, la seguridad y salud, la sostenibilidad ambiental, las medidas de transición, la formación y la profesionalidad, las modalidades contractuales y las contrataciones. Una tercera sección profundiza en **dos estudios de caso**, reconstruyendo su génesis y las dinámicas de negociación.

La **parte III** está dedicada, por último, a los resúmenes de **9 focos temáticos**, divididos en **5 secciones**. La primera contiene una evaluación de las **medidas de incentivación pública de la negociación de productividad** y un estudio sobre el fenómeno de la **negociación social**. La segunda incluye un **primer comentario técnico sobre la renovación de 2025 del convenio colectivo estatal de la industria metalmeccánica**, así como un análisis de los posibles efectos de la Ley n.º 76/2025 sobre la **participación de los trabajadores en las empresas de participación pública**. En la tercera sección, dedicada a las medidas en materia de vivienda y familia, se incluyen un análisis de las **políticas empresariales y contractuales para hacer frente a la emergencia habitacional** y una revisión de las **soluciones de CFR** promovidas por la negociación en el **sector del crédito**. La cuarta sección incluye un análisis de las **medidas en favor de la igualdad de género** contenidas en los **acuerdos de empresa** y un estudio sobre los contenidos de la **negociación colectiva estatal en materia de inclusión e inserción laboral de las personas con discapacidad**. La quinta y última sección contiene, por último, un estudio sobre **100 acuerdos de obra y territoriales para la promoción de la seguridad y salud en el sector de la construcción**.