

**ADAPT** è una associazione senza fini di lucro fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in una ottica internazionale e comparata, studi e ricerche sul lavoro. Il nostro obiettivo è promuovere un modo nuovo di "fare Università", costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese. Sono soci di ADAPT:

A2A  
Adecco Group  
ANCL Nazionale  
ANCL Veneto  
ANCE  
Ania  
Associazione  
Compagnia delle  
Opere  
ASSIV  
Assolavoro  
Assologistica  
Assolombarda  
ASSOSOMM  
Brebo  
Cal  
Cisl  
C.N.A. Nazionale  
COESIA  
Confagricoltura  
Confartigianato  
Confartigianato  
Imprese Bergamo  
Confcommercio  
Confcommercio  
Milano, Lodi, Monza e  
Brianza  
Confcooperative  
Confetra  
Confimi Industria  
Confindustria Bergamo

Confindustria Cuneo  
Confindustria Lecco e  
Sondrio  
Confindustria Toscana  
Nord  
Confindustria Varese  
Confindustria VenetoEst  
Confprofessioni  
CONSORZIO STABILE  
CMF  
Cremonini  
Day  
Edenred Italia  
Edison  
Elettra Sincrotone  
Trieste  
Enel  
Esselunga  
Farmindustria  
Fater  
Federalberghi  
Federchimica  
Federdistribuzione  
FederlegnoArredo  
Federmeccanica  
Femca-Cisl  
Fim-Cisl  
Fincantieri  
Fipe  
Fisecat  
Fondazione Fai-Cisl

Generali Italia S.r.l.  
Gi Group  
GLS Italy  
Ifoa  
IHI Charging Systems  
International  
Inail  
INAPP  
LavoroPiù  
Legacoop  
Leonardo  
LIA BERGAMO  
Manageritalia  
Manpower  
Marchesini Group  
MBDA  
MCL  
Nuovo Pignone  
OPENJOBMETIS S.P.A.  
Randstad Italia  
Scuola Centrale  
Formazione  
SNFIA  
Synergie Italia  
UGL  
Umana  
Unindustria Reggio  
Emilia  
Unione Industriali Torino  
Unipolsai

€ 100,00



**ADAPT**  
UNIVERSITY PRESS

LA CONTRAZIONE COLLETTIVA IN ITALIA (2025) - XII RAPPORTO ADAPT



**LA CONTRAZIONE  
COLLETTIVA IN ITALIA  
(2025)**

**XII RAPPORTO ADAPT**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

**ADAPT University Press** nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

*La copertina del volume rappresenta i portici della Università di Bologna. Vuole essere, in primo luogo, un omaggio a Marco Biagi, il professore bolognese che ha fondato la Scuola di ADAPT e rilanciato il metodo delle relazioni industriali in Italia. Vuole anche essere, in secondo luogo, un tentativo di rappresentare con una sola immagine l'affascinante architettura su cui si regge il sistema italiano di contrattazione collettiva, la cui chiave di volta sta diventando sempre di più la contrattazione aziendale. Quasi 900 contratti nazionali, centinaia di accordi territoriali e, soprattutto, migliaia di accordi aziendali di cui ancora poco si sa e che per questo abbiamo cercato di ricondurre a sistema evidenziando quei tratti caratterizzanti e distintivi su cui si regge il nostro sistema di relazioni industriali.*

ISBN 979-12-80922-82-3

---

Copyright © ADAPT University Press, 2026

*I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono il frutto della raccolta e analisi sistematica di oltre 6000 contratti collettivi (prevalentemente di secondo livello) da parte dei giovani ricercatori e dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT in relazioni industriali e di lavoro. I contratti sono raccolti nel database di [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), piattaforma online per la divulgazione, l'analisi e lo sviluppo della contrattazione collettiva. Per informazioni sulla banca dati scrivere a [info@adapt.it](mailto:info@adapt.it).*



I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità open access sono disponibili in tutte le librerie (anche online).

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: [anp@adapt.it](mailto:anp@adapt.it).

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su X [@ADAPT\\_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

**LA CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA IN ITALIA  
(2025)**

**XII RAPPORTO ADAPT**

*Per uno studio della contrattazione collettiva*

**Direttore scientifico della collana**

Michele Tiraboschi

**Direttore ADAPT University Press**

Lavinia Serrani

**Gruppo di ricerca**

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

**Coordinamento redazionale**

Laura Magni

## Volumi della Collana

*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*, di 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*, di 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*, di 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*, di 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,*** di 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,*** di 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,*** a cura di 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

# INDICE

<i>Executive Summary</i> .....	XIII
<i>Nota metodologica</i> .....	XLI

## *Parte I*

### **LA CONTRATTAZIONE NAZIONALE DI CATEGORIA**

#### *Capitolo I*

##### ***La contrattazione nazionale di categoria: i rinnovi del 2025***

1. Oggetto e limiti della ricerca.....	3
2. Principali risultanze della ricerca.....	5
2.1. I trattamenti economici dei rinnovi.....	11
2.2. Le previsioni di raccordo con il livello decentrato .....	16
2.3. Il raccordo tra legge e contrattazione collettiva.....	19
2.3.1. Lavoro a tempo determinato .....	21
2.3.2. Apprendistato.....	24
2.3.3. Altre tipologie contrattuali.....	27
2.3.4. Orario di lavoro.....	28
2.3.5. Appalti .....	38
2.3.6. Salute e benessere .....	41
2.3.7. Formazione.....	47
2.4. Le misure di welfare.....	51
3. Rinnovi contrattuali 2025 (elenco) .....	54

**Capitolo II**  
**La dinamica delle retribuzioni contrattuali nel 2025:**  
**andamento e prospettive**

1. Introduzione .....	61
2. Andamento nominale delle retribuzioni contrattuali nel 2025.....	61
3. Dinamica reale delle retribuzioni contrattuali nel 2025.....	64
4. Il periodo 2021-2025: la perdita cumulata di potere d'acquisto ....	67
5. Bilancio e prospettive per il 2026 .....	69

**Parte II**  
**CONTRATTAZIONE DECENTRATA**

**Capitolo I**  
**La contrattazione aziendale nel 2025**

(A) VALUTAZIONE DI INSIEME .....	74
1. Il campione analizzato.....	74
2. Linee di tendenza .....	80
(B) AMBITI TEMATICI DI SVILUPPO DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE: ANALISI DI DETTAGLIO.....	
1. La partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali dell'im- presa .....	83
1.1. L'intensità della partecipazione ai processi decisionali .....	87
1.2. Il ruolo degli organismi bilaterali .....	89
1.3. Gli ambiti tematici della partecipazione alle decisioni .....	92
1.4. La partecipazione diretta dei lavoratori.....	95
1.5. Le risorse a sostegno della partecipazione.....	98
2. Diritti sindacali .....	99
3. Organizzazione dell'orario di lavoro .....	101
3.1. Articolazione dell'orario normale di lavoro.....	102
3.2. Riduzione oraria a parità di stipendio.....	103
3.3. Ferie, pause e riposi .....	104

3.4.	Lavoro straordinario, festivo e notturno .....	105
3.5.	Flessibilità in entrata e in uscita e banca ore .....	106
3.6.	Altre tematiche.....	107
4.	Nuove tecnologie.....	109
4.1.	Lavoro agile.....	113
4.2.	La regolazione dell'intelligenza artificiale.....	115
5.	Trattamenti retributivi.....	117
5.1.	Salario di produttività .....	120
5.2.	Distribuzione degli utili e azionariato.....	128
6.	Welfare occupazionale.....	130
6.1.	Welfare organizzativo .....	131
6.1.1.	Flessibilità organizzativa .....	133
6.1.2.	Permessi .....	134
6.1.3.	Congedi .....	137
6.1.4.	Banca ore solidale .....	140
6.1.5.	Flessibilità dell'orario di lavoro .....	142
6.1.6.	Particolari condizioni per la conversione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale 144	
6.1.7.	Aspettative non retribuite .....	146
6.2.	Welfare aziendale.....	148
6.2.1.	Previdenza complementare .....	150
6.2.2.	Assistenza sanitaria integrativa.....	152
6.2.3.	Buono pasto.....	154
6.2.4.	Credito welfare .....	156
6.2.5.	Educazione e istruzione .....	158
6.2.6.	Anticipo del TFR.....	161
6.2.7.	Polizze assicurative .....	163
6.2.8.	Buoni acquisto, buoni benzina e rimborso utenze domestiche .....	164
6.2.9.	Trasporto e mobilità.....	165
6.2.10.	Servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari	

non autosufficienti.....	167
6.2.11. Mensa aziendale .....	168
6.2.12. Attività ludico-ricreative.....	169
7. Diversity, Equity & Inclusion .....	170
7.1. Pari opportunità, genitorialità e sostegno alle vittime di violenza di genere.....	172
7.2. Disabilità, fragilità, malattie e non autosufficienza.....	177
7.3. Age management e multiculturalità .....	178
8. Volontariato d'impresa.....	181
9. Salute e sicurezza sul lavoro .....	182
9.1. Approfondimento sui rischi psicosociali e la tutela della salute mentale dei lavoratori .....	187
10.Sostenibilità ambientale.....	188
11.Tutele transizionali, formazione, professionalità.....	191
11.1. Formazione e sviluppo professionale.....	193
11.2. Classificazione e inquadramento.....	195
12.Tipologie contrattuali .....	200
12.1. Il lavoro a tempo parziale.....	201
12.2. Apprendistato .....	201
12.3. Il contratto a termine e la stagionalità .....	202
12.4. La somministrazione.....	204
12.5. Il lavoro autonomo .....	204
13.Appalti .....	205
13.1. Relazioni industriali.....	206
13.2. Condizioni di lavoro .....	208
13.3. Cambio appalto .....	209
13.4. Filiera produttiva .....	210
<i>(C) CASI AZIENDALI.....</i>	<i>213</i>
1. Introduzione .....	213
2. L'accordo GVS tra riassetto organizzativo, sostegno alla geni- torialità e revisione del premio di risultato .....	213

3. L'accordo Generali tra innovazione partecipata, flessibilità oraria e pari opportunità ..... 227

### **PARTE III**

## **L'EVOLUZIONE DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TRA PRODUTTIVITÀ, INCLUSIONE E COESIONE SOCIALE**

- I. LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA TRA STATO, MERCATO E SOCIETÀ*..... 237
1. Incentivi pubblici e contrattazione di produttività: cosa emerge dai report del Ministero del lavoro (2016-2024)? ..... 237
2. Introduzione allo studio della contrattazione sociale in Italia .... 240
- II. I GRANDI PILASTRI E LE INNOVAZIONI NORMATIVE*..... 243
3. Il rinnovo del CCNL Metalmeccanici. Primo commento..... 243
4. Partecipazione dei lavoratori e imprese partecipate dopo la legge n. 76/2025..... 247
- III. POLITICHE AZIENDALI E CONTRATTUALI PER LA CASA E LA FAMIGLIA*..... 249
5. Emergenza abitativa e lavoro: una mappatura delle politiche aziendali e contrattuali..... 249
6. Le politiche di *Corporate Family Responsibility* nella contrattazione collettiva del settore del credito ..... 252
- IV. EQUITÀ, INCLUSIONE E DIRITTI CIVILI NEL LAVORO*..... 254
7. La parità di genere nella contrattazione aziendale..... 254
8. Il rapporto tra contrattazione collettiva nazionale e tutela del lavoratore con condizione di disabilità ..... 257
- V. FOCUS TERRITORIALE E SICUREZZA*..... 259
9. Contrattazione di cantiere e accordi a livello locale. Salute e sicurezza nei cantieri della Lombardia a dieci anni da Expo 2015 ..... 259

**INDICE ANALITICO**

<i>Contrattazione nazionale</i> .....	265
<i>Contrattazione decentrata</i> .....	267
<i>Tem e problemi</i> .....	271

## EXECUTIVE SUMMARY

### (I) Oggetto della ricerca

Il presente Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia nel 2025, realizzato principalmente attraverso l'utilizzo dei testi contrattuali raccolti nella banca dati FareContrattazione della Scuola di Alta formazione di ADAPT (*farecontrattazione.adapt.it*), ha come oggetto:

- 1) l'esame dei **43 rinnovi di CCNL di categoria/settore sottoscritti nel corso del 2025** dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil e le rispettive controparti datoriali nel settore privato, relativi a un numero complessivo di circa 4,8 milioni di lavoratori;
- 2) uno studio sulla **dinamica delle retribuzioni contrattuali nel 2025** realizzato anche sulla base dei dati forniti da Istat;
- 3) l'analisi di **424 contratti aziendali sottoscritti nel 2025** e afferenti a diversi settori produttivi, relativi a un numero complessivo di circa 600.000 lavoratori;
- 4) l'abstract e i punti chiave di **9 approfondimenti tematici** scaricabili gratuitamente dal sito di ADAPT University Press (*www.adaptuniversitypress.it*) aventi ad oggetto:
  - a) una valutazione delle **misure pubbliche di incentivazione economica della contrattazione decentrata**, attraverso lo studio delle **rilevazioni quantitative periodicamente rilasciate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali** dal 2016 al 2024;
  - b) uno studio del fenomeno della **contrattazione sociale dal punto di vista quantitativo e qualitativo**, a partire

dall'analisi dei principali Rapporti sul tema e l'approfondimento di alcuni casi-studio;

- c) un primo **commento tecnico e sistematico al rinnovo del contratto collettivo nazionale per l'industria metalmeccanica** sottoscritto il 22 novembre 2025;
- d) uno studio sui possibili effetti dell'approvazione della legge n. 76/2025 sulla **partecipazione dei lavoratori nelle imprese a partecipazione pubblica**;
- e) un'analisi ragionata delle principali **soluzioni promosse da aziende e parti sociali per far fronte all'emergenza abitativa**, attraverso l'analisi degli oltre 6.000 contratti collettivi contenuti nella banca dati FareContrattazione e l'esame delle pratiche aziendali e degli enti bilaterali raccolte principalmente attraverso la ricerca documentale on-line;
- f) un approfondimento sulle **politiche di Corporate Family Responsibility (CFR) promosse nel settore del credito** da 3 CCNL maggiormente applicati e dai contratti di secondo livello sottoscritti da 6 grandi aziende, che coprono complessivamente circa il 30% dei dipendenti del settore considerato;
- g) una rassegna delle diverse **misure a sostegno della parità di genere riconosciute dalla contrattazione aziendale** attraverso l'analisi degli accordi presenti nell'archivio Cnel dedicato ai contratti di secondo livello;
- h) un'indagine sui **contenuti della contrattazione collettiva nazionale in materia di inclusione e inserimento lavorativo delle persone con disabilità**;
- i) un'analisi di **100 accordi di cantiere e territoriali per la promozione della salute e sicurezza dei lavoratori nel settore dell'edilizia**, arricchita dal confronto tra la contrattazione messa in atto per Expo 2015 e l'accordo

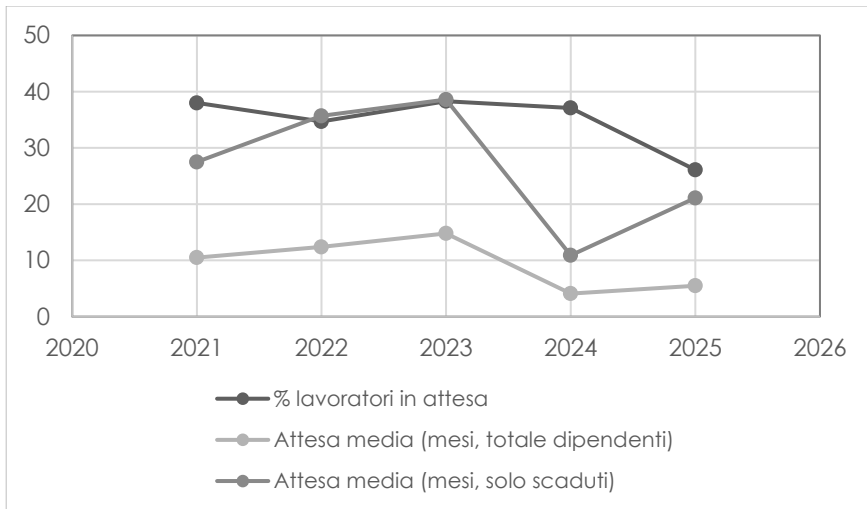
## **relativo ai Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano-Cortina 2026.**

### **(II) Principali risultanze della ricerca**

#### *Contrattazione nazionale*

Nel corso del 2025 le federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil hanno sottoscritto **43 accordi di rinnovo di contratti collettivi nazionali del settore privato**. I rinnovi considerati interessano complessivamente circa **4,8 milioni di lavoratrici e lavoratori** occupati in circa **300.000 aziende**, distribuite in una pluralità di settori produttivi.

Se il 2024 era stato soprattutto l'anno dei grandi rinnovi del terziario, il 2025 si presenta come un anno di consolidamento, segnato dal rinnovo di alcuni contratti collettivi particolarmente rilevanti, come quello dell'industria metalmeccanica, e dal progressivo recupero dei ritardi negoziali accumulati negli anni precedenti. **A fine 2025 la tensione contrattuale**, intesa come combinazione tra quota di lavoratori con contratto scaduto e durata della relativa vacanza contrattuale, **si attesta intorno al 26%, in netto calo rispetto al triennio 2021-2023. Al netto del rinnovo dei metalmeccanici**, non ancora pienamente recepito nelle rilevazioni statistiche di fine anno, il dato effettivo risulta verosimilmente ancora più contenuto.

**Grafico 1.** La tensione contrattuale nel lavoro privato (2021-2025)

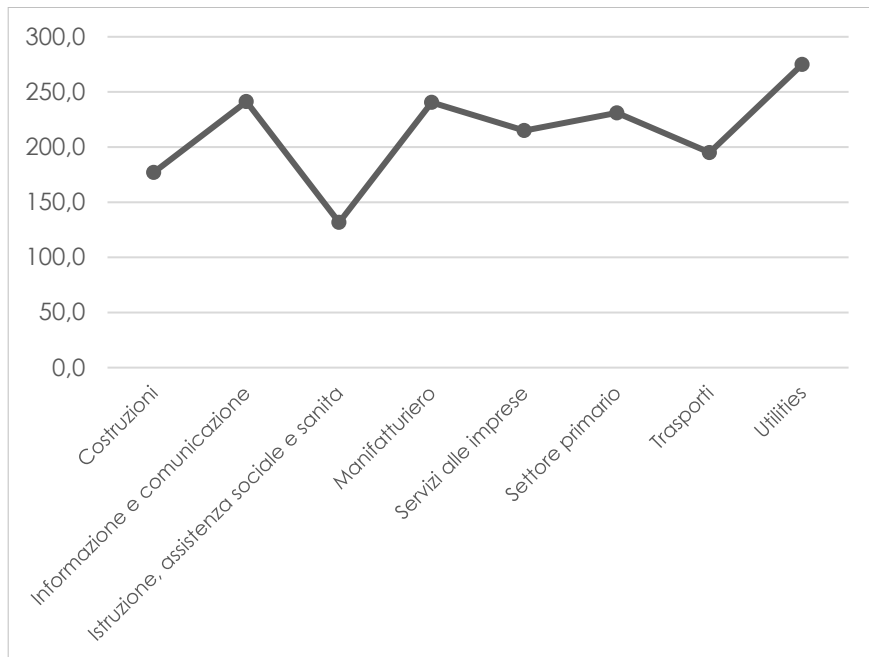
**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT

Sul piano delle relazioni industriali, il 2025 conferma la tenuta di un **modello sindacale prevalentemente unitario nella gestione dei principali tavoli negoziali, pur in presenza di una crescente differenziazione strategica e politica tra le confederazioni**. Le trattative più rilevanti si sono spesso sviluppate lungo percorsi lunghi e conflittuali, nei quali il ricorso alla mobilitazione ha rappresentato una componente fisiologica del confronto negoziale, accanto a esperienze di rinnovo anticipato o a bassa intensità conflittuale. Nel complesso, la contrattazione collettiva mostra una persistente capacità di governare il cambiamento, pur in un contesto macro-economico ancora segnato dagli effetti della recente dinamica inflattiva e dalla debolezza strutturale della produttività.

Per quanto riguarda i trattamenti economici, i rinnovi contrattuali del 2025 si collocano in un contesto di progressivo rientro dell'inflazione e di ulteriore recupero della dinamica salariale. Secondo i dati Istat richiamati nel Rapporto, nel 2025 **le retribuzioni contrattuali orarie sono cresciute del 3,1% per il totale**

**dell'economia e del 3,2% nel settore privato, a fronte di un'inflazione pari all'1,5%.** Gli aumenti più sostenuti si registrano nei comparti dell'energia, dell'edilizia e delle attività estrattive, mentre una crescita più contenuta caratterizza alcuni segmenti dei servizi. **Il recupero del potere d'acquisto, tuttavia, resta incompleto** se si considera l'intero quinquennio 2021-2025, nel quale l'erosione salariale prodotta dallo shock inflattivo non risulta ancora pienamente riassorbita, soprattutto nei servizi.

**Grafico 2.** Aumento medio minimi tabellari per macro-settori



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Relativamente al coordinamento tra livello nazionale e livello decentrato, l'80% dei rinnovi contiene una disciplina del raccordo tra i due livelli contrattuali. La presenza di incentivi economici alla contrattazione decentrata risulta invece più selettiva e riguarda circa un terzo degli accordi, attraverso strumenti quali elementi di garanzia retributiva, indennità in assenza di premio di risultato,

quote di produttività condizionate a obiettivi aziendali o importi subordinati ad accordi di secondo livello. Ancora più diffuso è il rinvio normativo al livello decentrato, presente nell'85% dei rinnovi: prevalgono i rinvii di integrazione, specificazione o deroga, concentrati soprattutto su orario e organizzazione del lavoro, leve economiche di produttività, formazione, welfare e gestione delle transizioni tecnologiche.

Con riferimento ai temi che la legge delega alla contrattazione collettiva, i rinnovi del 2025 mostrano un'elevata vitalità regolativa, pur con intensità differenziate tra le diverse materie. In particolare:

- **il lavoro a tempo determinato** è oggetto di regolazione in oltre **due terzi dei rinnovi**, soprattutto attraverso la definizione delle **causali per rapporti oltre i 12 mesi** e, in alcuni casi, la revisione dei limiti quantitativi;
- **l'apprendistato** è trattato in circa il **20% degli accordi**, con interventi prevalentemente concentrati sul trattamento economico, sul welfare e, in misura più limitata, sulla valorizzazione dell'apprendistato duale;
- **l'orario di lavoro** è tra le **materie più presidiate tra quelle delegate**, oggetto di intervento nel **39% dei rinnovi**, con una pluralità di tecniche negoziali: riduzione dell'orario, ampliamento dei permessi di riduzione dell'orario di lavoro (ROL), riconoscimento del tempo accessorio, distribuzione su 4 giorni, flessibilità multiperiodale, rinvii al secondo livello e consolidamento del tempo minimo nei part-time;
- gli **appalti** sono disciplinati in circa **un terzo dei rinnovi**, soprattutto attraverso obblighi informativi, clausole sul trattamento economico e normativo dei lavoratori in appalto e strumenti di contrasto al *dumping* contrattuale;
- **salute e benessere** costituiscono l'**area di più forte espansione regolativa**, con interventi sostanziali nella quasi totalità

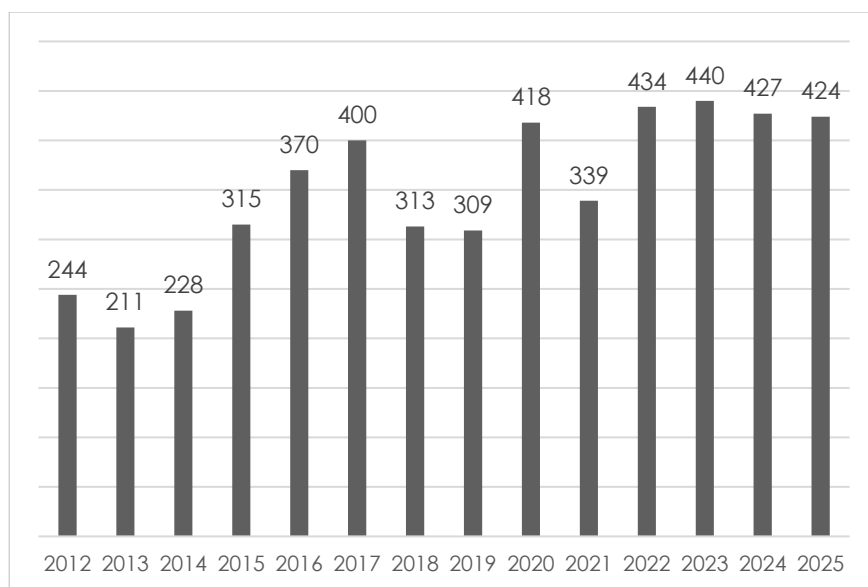
dei rinnovi, in particolare su comparto, disabilità, violenza di genere, sicurezza partecipata, accomodamento ragionevole e prevenzione;

- la **formazione** è oggetto di regolazione in circa **2 rinnovi su 3**, ma secondo **modelli molto differenziati**: in alcuni casi è tema solo programmatico, in altri diventa parte strutturale del sistema contrattuale, soprattutto nelle utilities, nella manifattura e nelle costruzioni.

Infine, **il welfare si conferma anche nel 2025 come una componente centrale della contrattazione nazionale**. L'85% degli accordi contiene almeno un intervento o un richiamo in materia; **la previdenza complementare compare nel 64% dei rinnovi, la sanità integrativa nel 52%**, mentre in numerosi casi si aggiungono *flexible benefits*, fondi bilaterali con finalità assistenziali, coperture assicurative e altri strumenti di sostegno. Il rafforzamento più netto delle forme tradizionali di welfare si osserva nelle utilities e in parte della manifattura, mentre nei servizi sociali, nell'informazione e comunicazione e nelle costruzioni emerge un welfare più articolato, che combina fondi, *benefits* e prestazioni ulteriori. In altri comparti, invece, il welfare resta debole o subordinato alla centralità della componente salariale.

### *Contrattazione aziendale*

Nel Rapporto sono stati analizzati **424 accordi sottoscritti nel 2025**, in linea con il numero di accordi raccolti negli anni precedenti, **affidenti a 218 imprese, che impiegano complessivamente circa 600.000 lavoratori**, corrispondenti a circa il 4% dei dipendenti impiegati nelle imprese attive del settore privato e al 10,4% dei dipendenti che l'Istat stima siano coperti da contrattazione decentrata (quindi sia di livello territoriale che aziendale) nelle imprese con almeno 10 addetti.

**Grafico 3.** Accordi aziendali raccolti da ADAPT tra il 2012 e il 2025

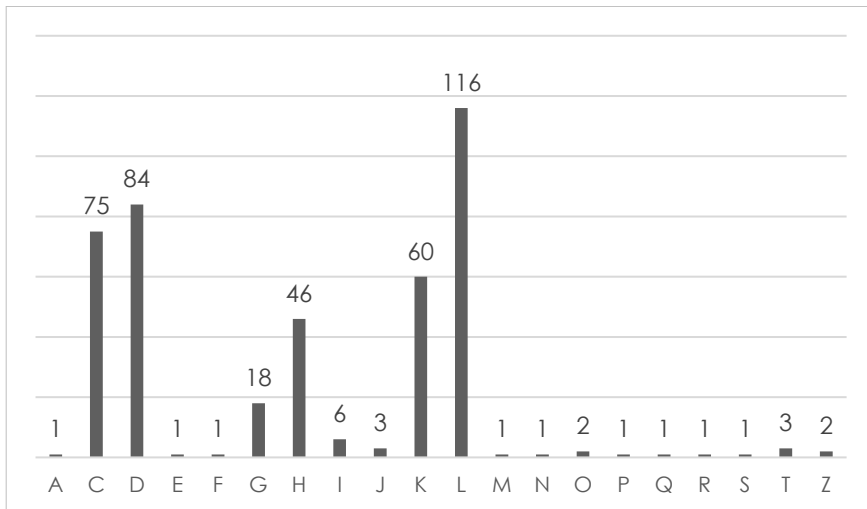
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Ne è emerso un grado di sviluppo della contrattazione aziendale piuttosto eterogeneo tra i diversi settori analizzati, nonostante alcuni di questi vedano una concentrazione maggiore di accordi sottoscritti.

Come mostra il grafico qui sotto riportato, e in linea con quanto registrato lo scorso anno, circa il 27% degli accordi analizzati regola attività economiche o produttive riconducibili al macro-settore “**Attività finanziarie e assicurative**” (codice ATECO L), con 81 accordi relativi ad aziende del settore del credito, 34 accordi relativi ad aziende del settore assicurativo e un accordo stipulato dal Gruppo Poste Italiane. Sono invece 75 gli accordi che regolano attività produttive afferenti al macro-settore “**Attività manifatturiere**” (codice ATECO C), il quale accomuna attività industriali di diversa natura, tra cui quelle maggiormente rappresentate all’interno degli accordi raccolti sono quelle afferenti all’industria metalmeccanica. Altrettanto ben rappresentati sono i

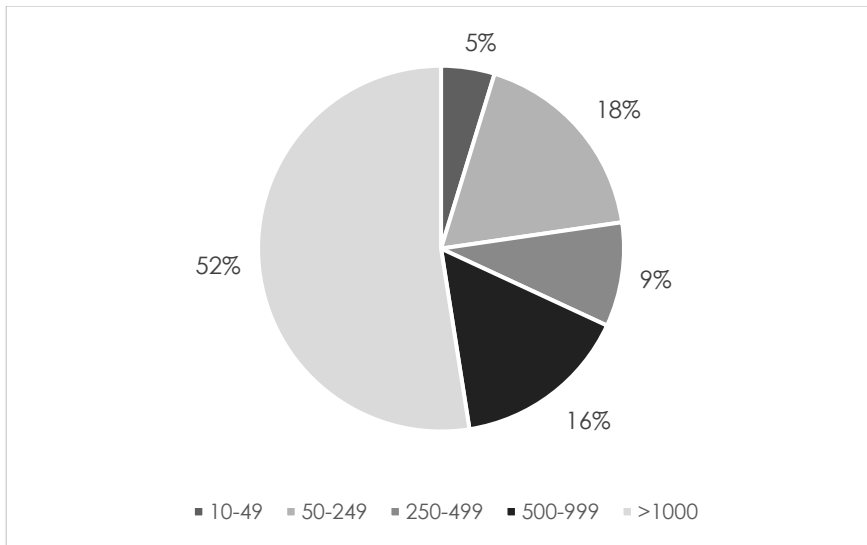
macro-settori “**Fornitura di energia elettrica, gas e aria condizionata**” (codice ATECO D) e “**Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informativa, infrastrutture informatiche e altre attività dei servizi di informazione**” (codice ATECO K).

**Grafico 4.** Distribuzione accordi per macro-settore ATECO



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

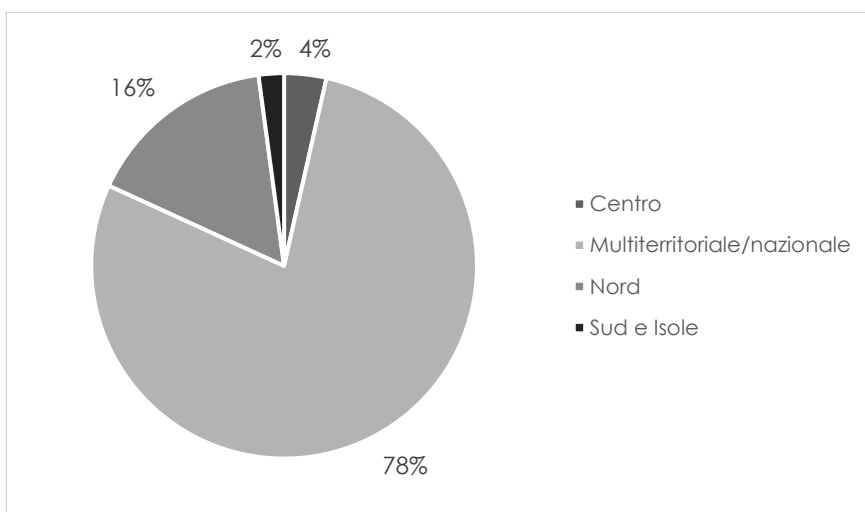
In termini di dimensione aziendale, il 77% degli accordi oggetto di analisi riguarda **imprese di grandi dimensioni** (più di 250 dipendenti). Nello specifico, il 52% degli accordi analizzati è stato stipulato da imprese con più di 1.000 dipendenti, il 9% da imprese con un numero di dipendenti compreso tra le 250 e le 499 unità e il 16% da imprese con una forza lavoro compresa tra i 500 e i 999 dipendenti. Anche questi dati sono coerenti con quelli delle precedenti attualità.

**Grafico 5.** Distribuzione accordi per dimensione aziendale

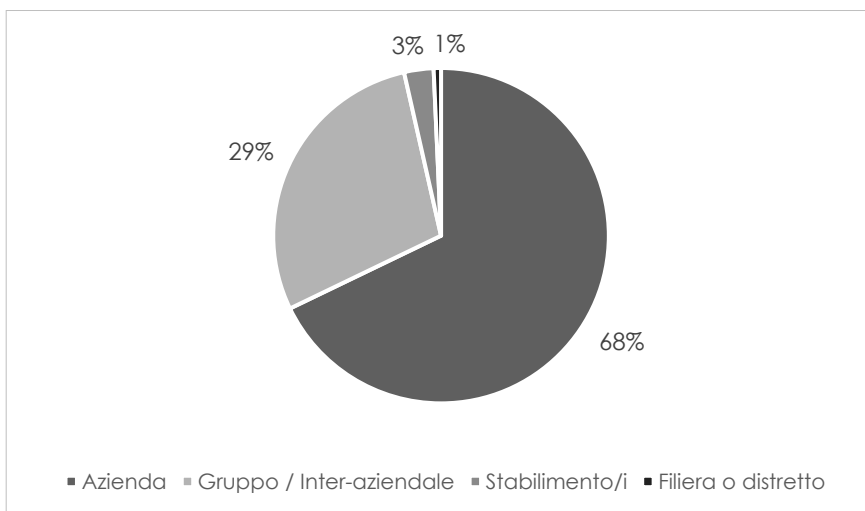
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Per quanto concerne la distribuzione geografica degli accordi analizzati, coerentemente con le precedenti annualità, il 78% degli stessi ha **copertura multi-territoriale**, ossia è applicabile in realtà produttive distribuite su più Regioni in diverse macro-aree del Paese – Nord, Centro, Sud – oppure sull'intero territorio nazionale. Tra gli accordi riferibili ad un'unica area del Paese, la maggioranza si applica ad aziende localizzate nel Nord Italia (grafico 6).

In ultimo, si rileva che gli accordi analizzati sono stati prevalentemente sottoscritti al livello aziendale: rappresentano una minoranza, infatti, gli accordi applicabili a livello di gruppo o solamente all'interno di uno o più stabilimenti dell'azienda o del gruppo in esame (grafico 7).

**Grafico 6.** Distribuzione accordi per copertura geografica

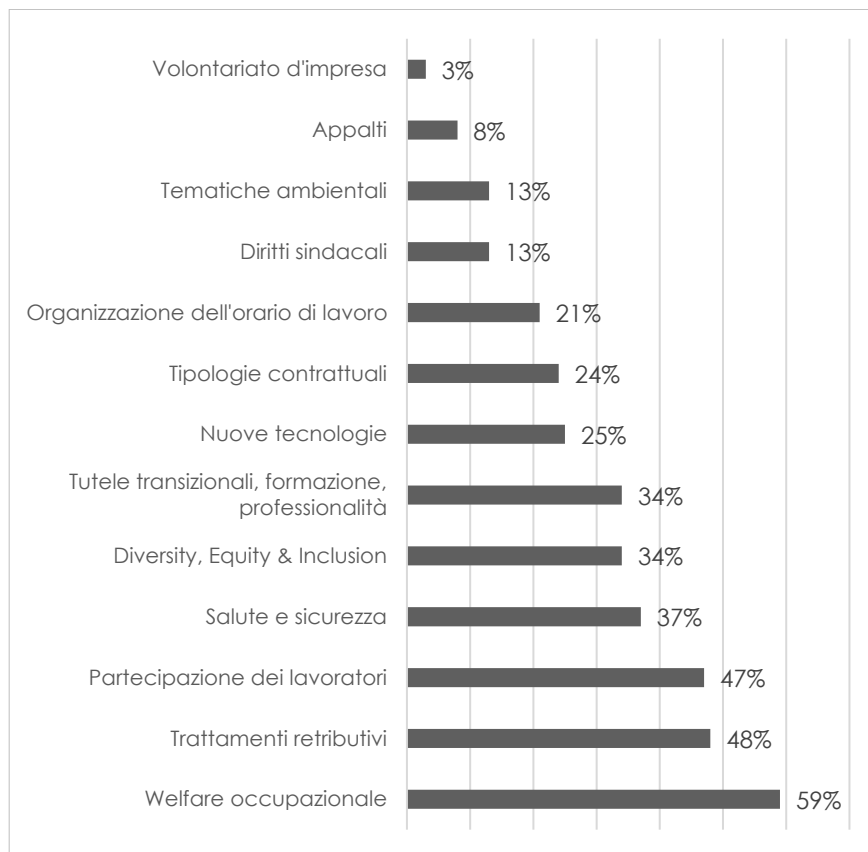
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

**Grafico 7.** Distribuzione accordi per livello di sottoscrizione

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Con riferimento alle **tematiche contrattate**, di seguito una rappresentazione grafica della frequenza delle principali materie nell'insieme delle intese oggetto del Rapporto (grafico 8).

**Grafico 8.** Temi maggiormente trattati nella contrattazione aziendale del 2025

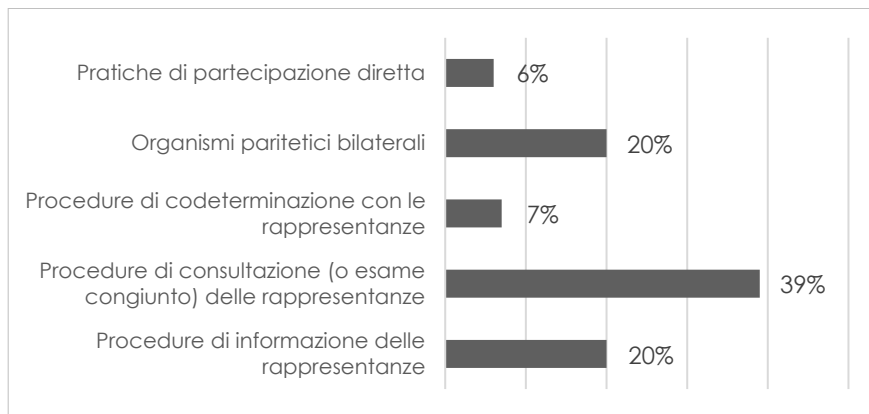


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Circa il **47%** dei contratti aziendali analizzati nel 2025 prevede forme di **coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa**, senza significativi scostamenti rispetto agli anni precedenti. **La partecipazione si realizza prevalentemente in forma indiretta**, ossia attraverso le rappresentanze sindacali in azienda, e si esprime soprattutto in procedure di

informazione e consultazione, talvolta affiancate da momenti di esame e monitoraggio congiunto. Un ruolo rilevante è svolto dagli **organismi paritetici bilaterali**, che spesso assumono funzioni di analisi e proposta su temi quali formazione, sicurezza, welfare e sostenibilità. **Rimangono invece limitate le esperienze di decisione congiunta e di partecipazione gestionale** in seno agli organi di governance dell'impresa, **così come quelle di partecipazione diretta dei lavoratori**, generalmente circoscritte a strumenti di raccolta di suggerimenti o a gruppi di lavoro interfunzionali. Nel complesso, la partecipazione continua a concentrarsi su ambiti organizzativi piuttosto che strategici, evidenziando una **ancora parziale attuazione delle innovazioni normative**.

**Grafico 9.** Pratiche di partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa (% sul totale degli accordi analizzati)



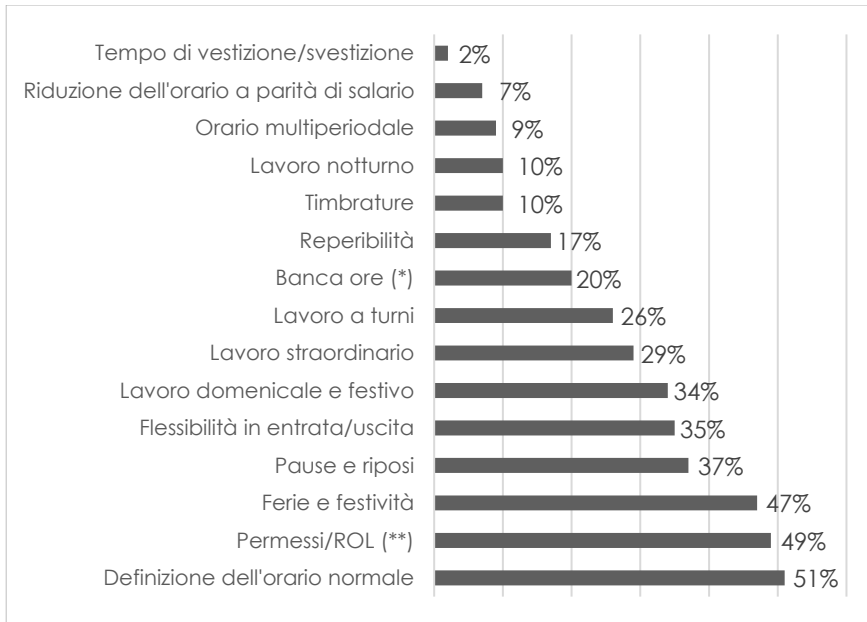
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Similmente a quanto rilevato all'interno dei Rapporti degli anni precedenti, **la regolazione dell'orario di lavoro non è un tema particolarmente trattato dalla contrattazione collettiva del 2025**, essendo presente solo nel 21% degli accordi. Gli interventi si concentrano prevalentemente sulla **definizione e articolazione dell'orario normale di lavoro**, tendenzialmente in continuità con quanto previsto dai CCNL di settore, con modelli

principalmente distribuiti su 5 giorni, ma con adattamenti legati alle esigenze produttive, inclusi turni e flessibilità multiperiodale. Di particolare interesse risultano le **misure di riduzione dell'orario a parità di retribuzione**, sebbene frequentemente realizzate su base annua tramite ROL e permessi aggiuntivi, nonché le sperimentazioni della c.d. “settimana corta”. Ampio spazio è inoltre dedicato alla **regolazione di ferie, pause e riposi**, spesso in senso migliorativo rispetto alla disciplina legale, e alla **gestione del lavoro straordinario, festivo e notturno**, con definizione di limiti, modalità di attivazione e compensazioni economiche o in riposi. Diffuse risultano anche le clausole su **flessibilità in entrata e uscita** e sugli strumenti di **banca ore**. Residuali ma rilevanti sono infine gli interventi su temi specifici quali tempo tuta, reperibilità, categorie escluse dai limiti ordinari di orario e sistemi di timbratura, talvolta oggetto di **innovazioni che ampliano l'autonomia del lavoratore nella gestione della prestazione** (grafico 10).

**Circa il 25% dei contratti aziendali del 2025 contiene disposizioni in materia di nuove tecnologie**, confermando una diffusione ancora limitata rispetto alla crescente digitalizzazione dei processi produttivi. Le previsioni si concentrano prevalentemente nelle grandi imprese e nei settori finanziario e ICT, e risultano spesso collegate alla regolazione del lavoro agile. Emergono tuttavia contenuti più variegati rispetto al passato, tra cui rientrano, seppur in misura ancora contenuta, le **prime iniziative di regolazione dell'intelligenza artificiale (IA)**. Rimane inoltre rilevante l'**incidenza degli accordi ex articolo 4 Stat. lav.**, volti a disciplinare tecnologie potenzialmente idonee al controllo a distanza, confermando come il **tema delle nuove tecnologie** sia ancora **affrontato più sotto il profilo regolativo e di tutela che come leva strategica di innovazione condivisa**.

**Grafico 10.** Istituti relativi all'organizzazione dell'orario di lavoro (% sul totale degli accordi che trattano il tema)



(\*) Non rientrano nel computo degli accordi in materia di banca ore i contratti collettivi che istituiscono meccanismi di cessione solidale di ferie e riposi ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015, su cui si veda *infra*, parte II, cap. I, § 6.1.

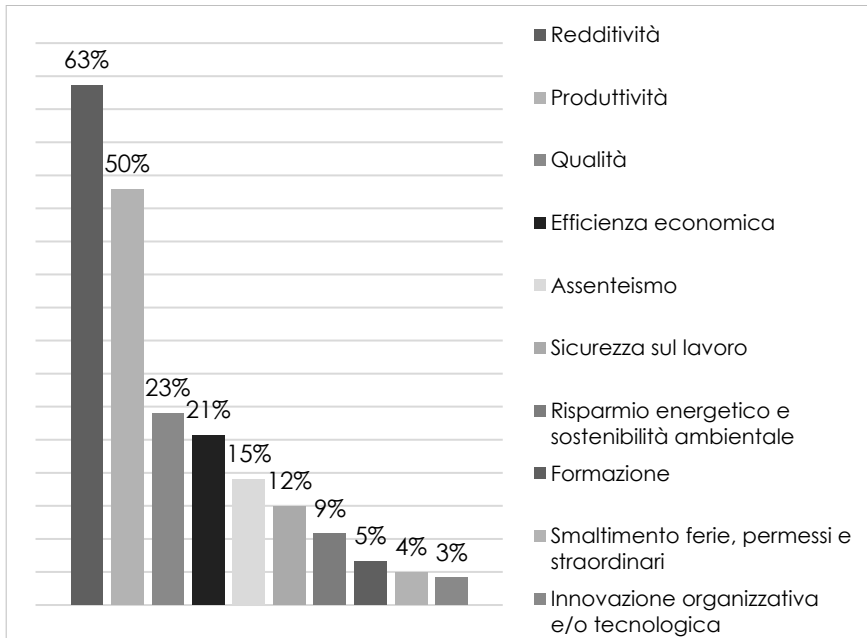
(\*\*) Non rientrano nel computo degli accordi in materia di permessi i contratti collettivi che riconoscono permessi in relazione ad esigenze di conciliazione vita-lavoro (ad esempio, in connessione ad oneri familiari e di cura o in relazione a condizioni di salute del prestatore di lavoro), su cui si veda *infra*, parte II, cap. I, § 6.1.

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Focalizzando l'attenzione sulle **dinamiche salariali**, si nota come **quasi la metà degli accordi aziendali del 2025 (48% del totale) intervenga sulla materia**, con una netta **prevalenza delle misure di salario variabile** e, in particolare, del **premio di risultato**, che rappresenta infatti l'oggetto principale della contrattazione aziendale in materia retributiva. Accanto a questo

strumento, emerge una presenza significativa di intese che regolano indennità legate al tempo e al luogo di lavoro, condizioni disagiate o specifiche professionalità, mentre risultano più limitati gli interventi su importi *una tantum* e sugli elementi fissi della retribuzione. La contrattazione sul premio di risultato si concentra soprattutto nelle **grandi imprese** e nei settori manifatturiero, energetico e finanziario, con indicatori prevalentemente orientati a **redditività e produttività**, sebbene compaiano anche parametri legati a **qualità, sicurezza e sostenibilità**. **Rilevante, inoltre, la diffusione dell'opzione di welfarizzazione del premio di risultato**, talvolta accompagnata da incentivi aggiuntivi o dalla possibilità di conversione in permessi, mentre **rimangono residuali le forme di partecipazione agli utili e i piani di azionariato**.

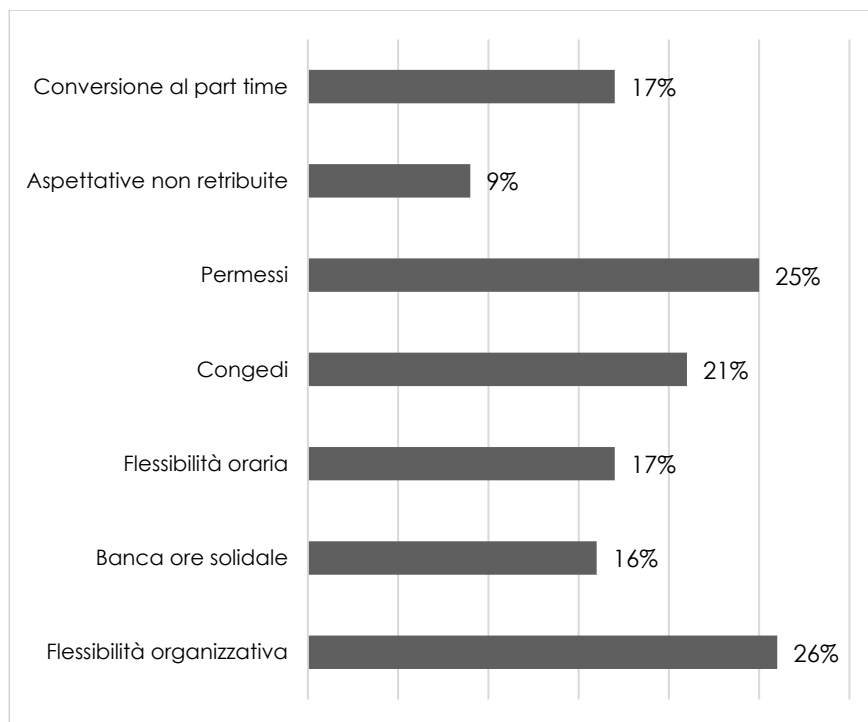
**Grafico 11.** Presenza dei diversi indicatori negli accordi sul premio di risultato (% sul totale degli accordi che trattano l'istituto)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Il 59% degli accordi aziendali raccolti nel corso del 2025 contiene **almeno una misura di welfare occupazionale**, confermando la centralità di tali strumenti nelle pratiche negoziali. Le misure di c.d. “welfare organizzativo” trattano soprattutto il tema della **flessibilità organizzativa**. Sono poi diffuse misure innovative come **permessi per visite mediche, inserimento scolastico, volontariato o eventi familiari**, nonché condizioni migliorative (rispetto alla disciplina legislativa) per **congedi** dedicati ai dipendenti con figli. Anche la **flessibilità dell’orario di lavoro** e l’**accesso alla banca ore solidale** – spesso disciplinata a livello aziendale anche su indicazione del CCNL applicato – risultano strumenti abbastanza diffusi nelle intese sottoscritte nel 2025, unitamente allo sviluppo di clausole relative alla **conversione del rapporto di lavoro da full-time a part-time con finalità conciliative**. La categoria di prestazioni di welfare organizzativo meno diffusa, invece, concerne il riconoscimento di **aspettative dal lavoro** ovvero periodi di assenza che danno diritto alla conservazione del posto di lavoro senza, però, effetti sotto il profilo economico, sia di tipo diretto che indiretto. Nel complesso, il welfare organizzativo si configura come un ambito in forte espansione, con contenuti più articolati rispetto al passato e una **crescente attenzione ai nuovi bisogni dei lavoratori, in particolare a sostegno delle attività e responsabilità di cura**.

**Grafico 12.** Misure di welfare organizzativo (% sul totale degli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale)

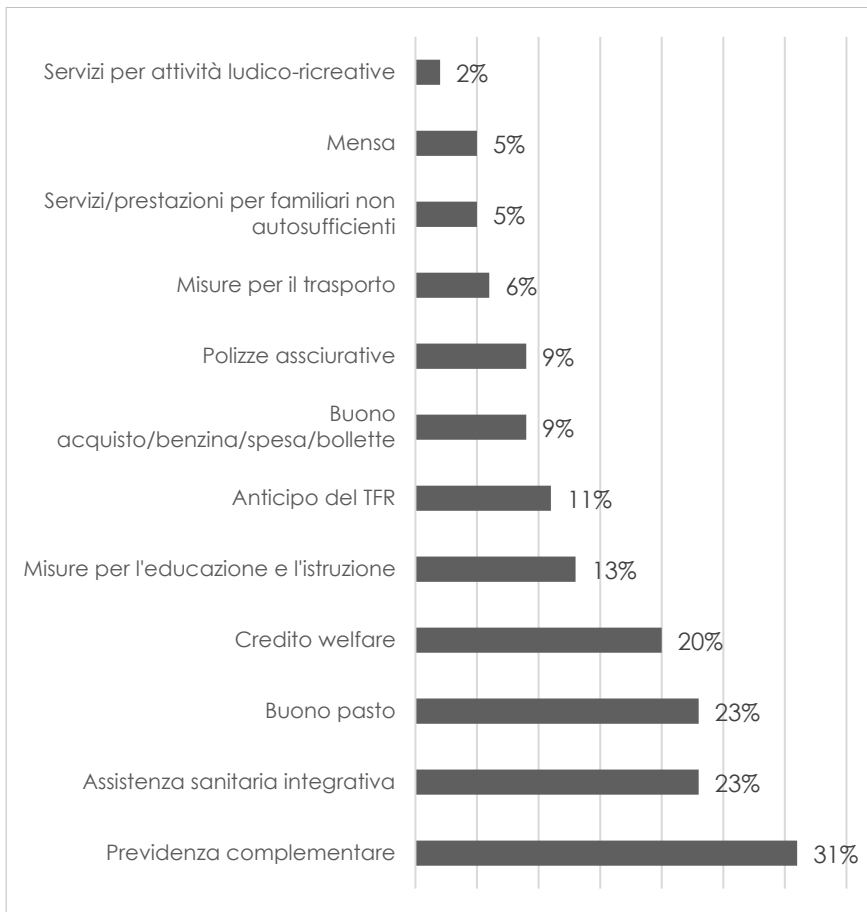


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

L'80% degli accordi che prevedono almeno una misura di welfare occupazionale disciplina strumenti riconducibili all'articolo 51 TUIR (c.d. "welfare aziendale"). Gli strumenti più frequenti riguardano la **previdenza complementare**, seguita da **assistenza sanitaria integrativa e buoni pasto, credito welfare e interventi a sostegno dell'educazione e dell'istruzione**. Accanto a queste misure, diversi accordi introducono **condizioni di miglior favore per l'anticipo del trattamento di fine rapporto (TFR)**, ampliando causali e modalità di accesso, e altrettanti disciplinano **polizze assicurative aggiuntive**, oppure prevedono **buoni acquisto, buoni benzina o rimborsi utenze**. Le intese mostrano una crescente articolazione delle misure, con contributi

aziendali incrementali, estensioni ai familiari, utilizzo dei residui di welfare per previdenza o sanità integrativa e crediti differenziati per categorie, delineando un welfare aziendale sempre più personalizzato e orientato al sostegno del reddito e del benessere complessivo dei lavoratori.

**Grafico 13.** Misure di welfare aziendale (% sul totale degli accordi che contengono almeno una misura di welfare occupazionale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati FareContrattazione

Circa il 34% degli accordi aziendali del 2025 (percentuale in crescita rispetto allo scorso anno) contiene almeno una misura

afferre alla ***Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)***, confermando una crescente attenzione al tema. Le misure si concentrano soprattutto sul **sostegno alla disabilità e alle fragilità, sulla parità di genere e, in misura minore, sull'age management e sulla multiculturalità**. Ampio spazio è dedicato al sostegno alla **genitorialità**, richiamata in circa tre quarti degli accordi che contengono misure DE&I.

Il 37% degli accordi affronta il tema della **salute e sicurezza**, con **misure che vanno oltre il mero recepimento della normativa sul tema**, intercettando questioni quali il benessere psicosociale dei lavoratori, gli accomodamenti ragionevoli e i programmi di rientro graduale dopo lunghi periodi di assenza dal lavoro, delineando un approccio sempre più integrato alla tutela della persona nei luoghi di lavoro.

Circa il 3% degli accordi analizzati tratta il tema del **volontariato d'impresa** (ovvero l'adesione da parte di imprese e lavoratori a progetti di sviluppo sociale e di comunità o l'elargizione di permessi per i dipendenti impegnati in attività di volontariato), mentre il 13% circa fa riferimento a **tematiche ambientali**, annunciando ad esempio l'avvio di specifici investimenti aziendali, l'attivazione di momenti di formazione e confronto sul tema, e l'introduzione di indicatori *green* connessi al premio di risultato.

Circa il 34% del totale degli accordi raccolti e analizzati nel corso del 2025 interviene in materia di **sviluppo professionale dei lavoratori e gestione delle transizioni del personale nei casi di cambiamenti organizzativi, trasferimenti d'azienda o crisi aziendali**. In particolare, in graduale crescita rispetto al 2024 sono gli accordi aventi ad oggetto la formazione (25%) e quelli relativi al tema dell'inquadramento e classificazione dei lavoratori (19%).

Le clausole che regolano le **tipologie contrattuali**, presenti nel 24% degli accordi analizzati, rivelano un uso strategico di queste ultime, gestite infatti con l'obiettivo primario di **bilanciare le**

**esigenze organizzative con le necessità individuali di conciliazione e stabilizzazione dei contratti di lavoro più instabili.**

Sul totale delle clausole in tema di tipologie contrattuali che sono state analizzate, quelle in materia di lavoro a tempo parziale mostrano una frequenza di una certa rilevanza (anche per via della regolazione delle possibilità di trasformazione del rapporto di lavoro da full-time a part-time), seguite dalle clausole sul contratto a termine.

Infine, dei 424 contratti collettivi aziendali raccolti nel 2025, soltanto 32 contengono una **disciplina specifica in materia di appalti**, pari a circa l'8% del totale. Gli interventi, che hanno interessato diversi aspetti dell'esternalizzazione, hanno riguardato prevalentemente il **coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nelle procedure di appalto**.

*Focus tematici***I 9 approfondimenti tematici sono organizzati in 5 sezioni.**

Nella prima sezione, relativa alla contrattazione economica e sociale, è ospitata un'analisi delle misure pubbliche di incentivazione economica della contrattazione decentrata e uno studio di natura quantitativa e qualitativa sul fenomeno della contrattazione sociale. Nello specifico, **il primo contributo denota come le rilevazioni quantitative periodicamente rilasciate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali dal 2016 al 2024 non consentono di valutare l'efficacia delle misure di incentivazione pubblica della contrattazione di produttività**. Inoltre, negli anni, sebbene sia cresciuto il numero complessivo di contratti depositati, quelli che risultano vigenti di anno in anno registrano un aumento ma non significativo. **Resta altresì molto limitato il numero di lavoratori italiani coperti da un contratto di produttività** (pari a circa un quinto dei lavoratori del settore privato nel nostro Paese), mentre **è marginale l'incremento del valore medio dei premi di risultato erogati, che nel 2024 ammonta a 1.494 euro**, cioè approssimativamente il 4% della retribuzione globale riconosciuta al singolo lavoratore.

Il secondo contributo mette invece in luce la **pervasività della contrattazione sociale nella prassi sindacale, con oltre 11.000 documenti** (tra accordi, piattaforme e verbali) **sottoscritti dal 2011 al 2022**. La contrattazione sociale è **praticata soprattutto a livello comunale con un radicamento più marcato nel Nord Italia**. I temi principalmente affrontati sono le relazioni sindacali e istituzionali, la salute, il lavoro, il fisco, l'ambiente e la cultura. Lo studio conclude evidenziando i **numerosi spazi di connessione tra contrattazione sociale e contrattazione economica, a partire dai temi della salute, dell'ambiente e del welfare**, sottolineando quindi la **necessità di una integrazione** – ad oggi, ancora incompiuta – **tra queste due sfere**, al fine di potenziare l'azione sindacale in ottica territoriale, inclusiva e orientata alla qualità della vita, oltre i muri della fabbrica.

La seconda sezione della parte III, dedicata alle innovazioni contrattuali e legislative del 2025, contiene un primo commento all'ultimo rinnovo del contratto collettivo nazionale per l'industria metalmeccanica, nonché un'analisi sui possibili impatti della legge n. 76/2025 sulle pratiche di partecipazione dei lavoratori nelle imprese a partecipazione pubblica. Relativamente al primo contributo, **il rinnovo del CCNL Metalmeccanici 2025 viene letto non tanto come una retromarcia rispetto al 2016 quanto piuttosto come una scelta consapevole di consolidamento dell'impianto contrattuale. Il rinnovo conferma infatti i pilastri del modello negoziale** – meccanismo di adeguamento dei minimi all'IPCA-NEI, centralità del livello nazionale come sede di definizione di garanzie comuni, distinzione funzionale tra contrattazione nazionale e aziendale – garantendo tutela del potere d'acquisto e prevedibilità per le imprese. Al tempo stesso, **rafforza la funzione istituzionale del contratto collettivo di categoria come strumento di governo del mercato del lavoro settoriale**: interviene sui confini applicativi, presidia le dinamiche concorrenziali (anche alla luce del nuovo Codice dei contratti pubblici), contrasta fenomeni di frammentazione e *dumping*, consolida il ruolo della formazione e delle politiche sulle competenze e aggiorna

selettivamente istituti-chiave senza avventurarsi in innovazioni simboliche ma poco sostenibili.

Per quanto riguarda invece il tema della partecipazione dei lavoratori, **l'analisi evidenzia come l'applicazione della legge n. 76/2025 di recente approvazione possa generare, in relazione alle diverse configurazioni della partecipazione, sia opportunità sia criticità**, incidendo sui modelli di governance e sulle dinamiche di relazioni industriali nelle imprese partecipate. Il contributo sottolinea altresì che, in ragione della logica promozionale che caratterizza la legge n. 76/2025, **lo sviluppo concreto degli strumenti partecipativi nelle società pubbliche**, tradizionalmente inclini a sperimentare forme di partecipazione, **appare destinato a dipendere in larga misura dall'azione delle parti e dalla contrattazione collettiva**.

Nella terza sezione della parte III, dedicata alle misure per la casa e la famiglia, trovano spazio una mappatura delle politiche aziendali e contrattuali poste in essere per far fronte all'emergenza abitativa e una rassegna delle soluzioni di CFR promosse dalla contrattazione nazionale e aziendale del settore del credito. Nello specifico, **il primo contributo evidenzia come aziende e parti sociali rivestano oggi un ruolo sempre più centrale nella predisposizione di soluzioni abitative per i lavoratori** delle diverse realtà d'impresa, settoriali e territoriali di riferimento. Le soluzioni unilaterali e contrattual-collettive esaminate incrociano diverse dimensioni del rapporto di lavoro, **spaziando dalle politiche retributive del personale alle modalità organizzative della prestazione lavorativa**. Prospettive di notevole interesse si aprono, in particolare, con l'ingresso delle soluzioni abitative nell'ambito delle politiche di welfare aziendale e delle soluzioni di lavoro agile. L'analisi rivela quindi che **un incastro virtuoso tra policy pubbliche e iniziative private nell'ambito delle politiche per la casa** – per quanto non risolutivo dell'emergenza abitativa che tocca ampie fasce della popolazione – **può contribuire a fornire una prima serie di soluzioni efficaci**, in grado di

coniugare le istanze delle imprese, chiamate a far fronte alla carenza di manodopera in molte aree e settori, e dei lavoratori, che si trovano a sostenere spese abitative sempre più elevate.

**Per quanto riguarda invece le politiche di CFR nel settore finanziario, lo studio dimostra il ruolo centrale che la contrattazione collettiva sta assumendo in questo ambito.** In particolare, i CCNL assicurano un quadro omogeneo di diritti, rafforzando la disciplina legale, mentre gli accordi aziendali rappresentano il principale spazio di innovazione, con interventi su lavoro agile, banca del tempo, integrazioni economiche e sostegni alla genitorialità e al *caregiving*. **Permane tuttavia uno squilibrio tra lo sviluppo di misure strutturali (in crescita) e l'investimento (ancora carente) sulla dimensione culturale**, con possibili effetti negativi sull'effettività delle soluzioni adottate.

La quarta sezione, che si concentra sui temi delle pari opportunità e dell'inclusione, ospita una rassegna delle misure a sostegno della parità di genere riconosciute dalla contrattazione aziendale e un'indagine sui contenuti della contrattazione collettiva nazionale in materia di tutela delle persone con disabilità. Relativamente al primo contributo, **attingendo dall'archivio Cnel sulla contrattazione decentrata, l'analisi mostra che circa il 39,5% degli accordi aziendali catalogati sviluppa iniziative a sostegno della parità di genere, molte delle quali, però, sono spesso indirizzate a sostenere le responsabilità di cura familiari che ancora oggi ricadono sulle donne.** Restano invece marginali gli interventi volti a incidere sui fattori che stanno alla base delle disuguaglianze di genere, attraverso ad esempio soluzioni volte a garantire la parità retributiva e la parità di accesso alla formazione e/o allo sviluppo di carriera.

Con riferimento invece al tema dell'inclusione delle persone con disabilità, **il secondo contributo della quarta sezione evidenzia come la disciplina contenuta nei contratti nazionali in materia di inserimento lavorativo della persona con disabilità risulti eterogenea, con norme spesso limitate a principi**

**generali** (come dichiarazioni di attenzione al tema, concessione di permessi o abbattimento di barriere architettoniche), **e con poche misure più concrete**, come l'introduzione della figura del tutor aziendale e la previsione di corsi di formazione professionale *ad hoc*. **Pur in presenza di un crescente interesse** sul piano sociale e normativo per i temi della diversità, dell'inclusione e della disabilità, **sembra quindi mancare nei contratti collettivi una disciplina organica e specifica dedicata ai lavoratori con disabilità**.

L'ultima sezione della parte III include infine un contributo sugli **accordi di cantiere e territoriali per la promozione della salute e sicurezza dei lavoratori nel settore dell'edilizia**. Lo studio di circa 100 intese collettive permette di individuare **tre diverse forme di dialogo sociale** che incidono sulla salute e sicurezza nei cantieri: i protocolli di cantiere tra sindacati e datori di lavoro (corrispondenti alla c.d. "contrattazione di terzo livello" in edilizia); i protocolli d'intesa per la regolarità e la sicurezza del lavoro, specifici per grandi opere e cantieri; i protocolli di legalità e sicurezza territoriali. Nel dettaglio, **gli accordi esaminati affrontano il tema sia tramite strumenti preesistenti** (come il premio di risultato collegato ai temi di salute e sicurezza e le strutture di governance partecipata) **sia mediante misure maggiormente innovative** (come la creazione di banche dati o "settimanali di cantiere" per il monitoraggio della regolarità, nonché le collaborazioni con organi di vigilanza, comuni e prefetture). **L'analisi mostra altresì gli intrecci tra il tema della sicurezza e le questioni della legalità, della formazione e della trasparenza**, come evidenziano in particolare il caso Expo 2015 e l'accordo per i Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano-Cortina 2026.

### **(III) Struttura della ricerca**

Come negli anni passati il Rapporto è quindi organizzato in 3 parti.

La **parte I** è dedicata alla **contrattazione collettiva nazionale** ed è articolata in due capitoli. Il primo ha ad oggetto una **valutazione d'insieme sui rinnovi dei CCNL avvenuti nel corso del 2025**, in particolare in merito ai trattamenti economici, le previsioni di raccordo del livello nazionale con il livello decentrato e il dialogo tra legge e contrattazione collettiva. Il secondo approfondisce il **rapporto tra dinamiche inflazionistiche e retribuzioni contrattuali nel 2025**, avvalendosi dei dati forniti da Istat.

La **parte II** sviluppa una analisi sistematica della **contrattazione aziendale avvenuta nel corso del 2025**. Una prima sezione è dedicata alle **tendenze generali dei 424 contratti aziendali raccolti**. Una seconda sezione offre invece un'**analisi di dettaglio sui temi oggetto di contrattazione**, in particolare con riferimento alla partecipazione dei lavoratori, all'organizzazione e orario di lavoro, alle nuove tecnologie, ai trattamenti retributivi, al welfare, alla tutela della diversità e inclusione, alla salute e sicurezza, alla sostenibilità ambientale, alle tutele transizionali, formazione e professionalità, alle tipologie contrattuali e agli appalti. Una terza sezione approfondisce **2 casi-studio**, ricostruendone la genesi e le dinamiche negoziali.

La **parte III** è infine dedicata alle sintesi di **9 focus tematici**, suddivisi in **5 sezioni**. La prima contiene una valutazione delle **misure di incentivazione pubblica della contrattazione di produttività** e uno studio sul fenomeno della **contrattazione sociale**. La seconda ospita invece un **primo commento tecnico al rinnovo 2025 del contratto nazionale per l'industria metalmeccanica** e un'analisi sui possibili effetti della legge n. 76/2025 sulla **partecipazione dei lavoratori nelle imprese a partecipazione pubblica**. Nella terza sezione, dedicata alle misure per la casa e la famiglia, trovano spazio una mappatura delle **politiche aziendali e contrattuali per far fronte all'emergenza abitativa** e una rassegna delle **soluzioni di CFR** promosse dalla contrattazione **nel settore del credito**. La quarta sezione include un'analisi delle **misure in favore della parità di genere** contenute negli

**accordi aziendali** e un'indagine sui contenuti della **contrattazione nazionale in tema di inclusione e inserimento lavorativo delle persone con disabilità**. La quinta e ultima sezione contiene infine uno studio su **100 accordi di cantiere e territoriali per la promozione della salute e sicurezza nel settore dell'edilizia**.



## NOTA METODOLOGICA

*La realizzazione della presente indagine è stata possibile grazie all'utilizzo della **banca dati FareContrattazione** della Scuola di Alta formazione di ADAPT avviata nel 2012 e che contiene oggi oltre 6.000 contratti collettivi prevalentemente di livello aziendale. Non si tratta ovviamente, almeno per quanto riguarda gli accordi territoriali e i contratti aziendali, di un campione rappresentativo (a livello statistico) degli accordi sottoscritti nel periodo indicato, considerata anche l'impossibilità, in Italia, di conoscere il numero esatto di contratti collettivi in assenza di un preciso obbligo di legge di deposito e pubblicazione del contratto collettivo ai fini della sua validità giuridica.*

**Raccolta e selezione degli accordi.** *La raccolta dei testi contrattuali sottoscritti nel corso del 2025, oggetto centrale del presente Rapporto, si è conclusa nei primi giorni di gennaio 2026 ed è avvenuta nelle seguenti modalità: contatti personali, analisi di siti sindacali, ricerca sui social network, monitoraggio della rassegna stampa locale al fine di identificare i nomi delle aziende firmatarie dei contratti, segnalazioni da parte dei soci ADAPT e dei lettori del Bollettino ADAPT, ecc. Sono stati considerati nell'analisi solo i contratti aziendali sottoscritti da federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil e/o dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria. Per i contratti collettivi di categoria è stata raccolta la totalità degli accordi di rinnovo sottoscritti nell'anno 2025 dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil. Fuoriescono dalla portata della nostra analisi i CCNL sottoscritti solo da altre organizzazioni sindacali rispetto alle federazioni aderenti ai tre principali sindacati confederali, i CCNL del settore pubblico e quelli relativi al rapporto di lavoro dirigente.*

*Fatta eccezione per gli approfondimenti tematici, la selezione dei contratti aziendali è avvenuta sulla base dell'anno di sottoscrizione (il 2025) e avendo riguardo al loro oggetto (in particolare, non sono state selezionate le intese aventi finalità esclusivamente gestionale). L'ambito settoriale e territoriale*

*dell'insieme di contratti è del tutto irrilevante ai fini della selezione, se non in termini escludenti rispetto alla contrattazione integrativa del pubblico impiego. Per il 2025 sono così stati raccolti, alla data di consegna della ricerca in tipografia (maggio 2026), 424 contratti collettivi aziendali.*

**Analisi degli accordi.** Soprattutto per quanto riguarda gli accordi aziendali, l'analisi si avvale della banca dati FareContrattazione, strutturata in **31 categorie analitiche**, ulteriormente articolate in **190 sotto-voci**. Nello specifico, ogni accordo è classificato sulla base di 11 categorie relative alle informazioni generali del contratto (nome dell'azienda sottoscrittrice, dimensione aziendale, data di sottoscrizione dell'accordo, CCNL applicato, durata, ambito territoriale in cui è applicato il contratto, settore, livello di sottoscrizione, parti firmatarie, sigle sindacali e datoriali firmatarie) e 20 aree tematiche (premesse, piano industriale, relazioni industriali, diritti sindacali, ambiente, salute e sicurezza, tipologie contrattuali, tutele sul posto di lavoro e transizionali, formazione e ricollocazione, appalti, organizzazione e orario, retribuzione, salario premiante, indicatori premiali, welfare, diversità e inclusione, sostegno al reddito e ammortizzatori sociali, volontariato d'impresa, struttura, efficacia ed esigibilità contrattuale, nuove tecnologie, disposizione ex articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011), la gran parte delle quali è articolata in specifici istituti o sotto-aree.

Grazie a questa elaborata griglia classificatoria, è stato quindi possibile all'interno del presente Rapporto sviluppare un'analisi dei contenuti dei contratti aziendali con riferimento ai temi della partecipazione dei lavoratori, dell'organizzazione e dell'orario di lavoro, delle nuove tecnologie, dei trattamenti retributivi e del salario di produttività, del welfare, della tutela della diversità, del volontariato d'impresa, della salute e sicurezza, della sostenibilità ambientale, della classificazione e inquadramento dei lavoratori, della formazione, delle tipologie contrattuali e degli appalti. La frequenza e modalità di trattazione di questi temi e dei singoli istituti che li caratterizzano è stata altresì messa in relazione a variabili come la dimensione aziendale, il settore merceologico, il CCNL applicato, l'ambito territoriale di applicazione del contratto e il livello di sottoscrizione. Gli accordi sono stati quindi utilizzati al fine di comporre una panoramica generale relativa alle tendenze della contrattazione collettiva aziendale stipulata nel corso del 2025.

**Ambito territoriale di applicazione del contratto e livello di sottoscrizione.** Due importanti variabili considerate per l'analisi dei testi contrattuali sono l'ambito territoriale di applicazione e il livello di sottoscrizione. Il primo si distingue in Nord (qualora il contratto copra un'intera azienda o uno o più siti localizzati nelle Regioni settentrionali fino all'Emilia-Romagna), Centro (qualora il contratto copra un'intera azienda o uno o più siti localizzati nelle Regioni centrali, Marche, Toscana, Lazio e Umbria), Sud e isole (qualora il contratto copra un'intera azienda o uno o più siti localizzati nelle restanti Regioni e nelle isole maggiori), o Multi-territoriale o nazionale (qualora il contratto copra più aree tra quelle sopra definite, ad esempio nel caso si riferisca a siti localizzati in diverse macro-aree del Paese, o nel caso di accordi che coprono intere aziende/gruppi che si estendono in diverse zone territoriali o in tutto il perimetro nazionale). Il livello di sottoscrizione del contratto si articola invece in gruppo o interaziendale (nel caso in cui l'accordo si applichi a un gruppo o a più aziende), azienda (qualora l'accordo copra un'intera azienda), stabilimento/i (se l'accordo ha effetti su uno o più siti o stabilimenti).

**Classificazione settoriale.** Con specifico riferimento alla dimensione settoriale, come avvenuto nei Rapporti dei precedenti anni, sia per quanto riguarda la contrattazione nazionale che aziendale è stato utilizzata, quale parametro di riferimento, utile a fini illustrativi e di analisi, la classificazione dei settori economici contenuta nei codici ATECO e, in particolare, i macro-settori definiti dagli stessi. Al fine di una chiara definizione dei criteri classificatori, i macro-settori definiti in base alla classificazione ATECO 2025 sono:

- settore A: agricoltura, silvicoltura e pesca;
- settore B: attività estrattive;
- settore C: attività manifatturiere;
- settore D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata;
- settore E: fornitura di acqua, gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento;
- settore F: costruzioni;

- settore G: commercio all'ingrosso e al dettaglio;
- settore H: trasporto e magazzinaggio;
- settore I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione;
- settore J: attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione dei contenuti;
- settore K: telecomunicazioni, programmazione e consulenza informativa, infrastrutture informatiche e altre attività dei servizi di informazione;
- settore L: attività finanziarie e assicurative;
- settore M: attività immobiliari;
- settore N: attività professionali, scientifiche e tecniche;
- settore O: attività amministrative e servizi di supporto;
- settore P: amministrazione pubblica e difesa e assicurazione sociale obbligatoria;
- settore Q: istruzione e formazione;
- settore R: attività per la salute umana e di assistenza sociale;
- settore S: attività artistiche, sportive e di divertimento;
- settore T: altre attività di servizi;
- settore U: attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico e produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze;
- settore V: attività di organizzazioni ed organismi extraterritoriali.

All'interno del Rapporto, l'analisi condotta si è sviluppata prendendo a riferimento questa classificazione, ad eccezione dei casi nei quali questa non potesse essere utilizzata in maniera efficace (per esempio intese non connesse ad uno specifico settore). La **suddivisione dei contratti collettivi analizzati tra i macro-settori definiti secondo la classificazione ATECO** è avvenuta sulla base delle indicazioni contenute nel documento

Contratti nazionali di settore vigenti o ultrattivi del settore privato (in sperimentazione), redatto dal Cnel e consultabile sul sito internet dell'istituzione, che compie un abbinamento tra CCNL depositati presso lo stesso e la suddetta classificazione.

Inoltre, l'identificazione di ogni CCNL citato in questo Rapporto è stata facilitata attraverso la specificazione tra parentesi, accanto al riferimento allo specifico CCNL, del codice alfanumerico assegnatogli dal Cnel.

Per agevolare la consultazione, alla fine del Rapporto è presente un **indice analitico**, suddiviso in 3 parti riferite a Contrattazione nazionale, Contrattazione decentrata e Temi e problemi, utile per i lettori interessati a specifici testi contrattuali o a limitati temi o istituti.