

Working Paper

ADAPT
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Incentivi pubblici e contrattazione di produttività

Cosa emerge dai report del Ministero del lavoro
(2016-2024)?

Giulia Comi

ADAPT Research Fellow

Marco Menegotto

ADAPT Senior Research Fellow

Jacopo Sala

ADAPT Research Fellow

Francesco Seghezzi

Presidente ADAPT

Silvia Spattini

ADAPT Senior Research Fellow

Michele Tiraboschi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Working Paper n. 10/2025

ABSTRACT

Oggetto della presente ricerca è la valutazione delle misure pubbliche di incentivazione economica della contrattazione decentrata finalizzate ad aggredire uno dei nodi critici del nostro Paese e cioè la bassa produttività e i bassi salari. Da tempo (la legge istitutiva del sistema vigente è del 2015) i diversi Governi che si sono susseguiti riservano per questa misura, che giustamente crea un collegamento tra crescita della produttività e crescita dei salari, ingenti risorse economiche (nel 2015 si stimava a regime un indebitamento netto annuo pari a 520 milioni di euro per la copertura delle minori entrate da riduzione delle imposte) ma non esistono strumenti per un effettivo monitoraggio istituzionale della efficacia dell'incentivo. Lo studio, avvalendosi delle rilevazioni quantitative del Ministero del lavoro dal 2016 al 2024, vuole evidenziare come il numero di contratti decentrati attivi è tendenzialmente stabile negli anni, anche se aumenta la platea dei lavoratori interessati (oggi circa il 25%). Si tratta tuttavia di una percentuale ridotta rispetto alla totalità dei lavoratori italiani e la stessa quota di salario variabile detassata è decisamente contenuta rispetto alla retribuzione fissa (4%).

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- I report del Ministero hanno una valenza meramente formale e quantitativa, non consentono cioè di valutare l'efficacia delle generose misure di incentivazione pubblica della contrattazione di produttività in essere dal 2016.
- Negli anni aumenta il numero complessivo dei contratti depositati (dai 15.592 del 2016 ai 104.395 del 2024) ma non aumenta in modo significativo il numero dei contratti effettivamente vigenti anno dopo anno: nel 2018 erano 12.794, nel 2024 sono 13.761.
- Sebbene le misure di incentivazione riguardino anche i contratti territoriali e non solo quelli aziendali resta ancora molto limitato il numero di lavoratori italiani coperti da un contratto di produttività.
- Dal 2020 al 2024 si è registrato un incremento del numero dei lavoratori coperti da un contratto di produttività (pari oggi a 4 milioni circa), ma si tratta di una quota che equivale a circa un quinto dei lavoratori italiani del settore privato e che è concentrata prevalentemente nel Nord Italia.
- Non aumenta invece, se non in termini marginali, la quantità dei premi erogati il cui valore medio nel 2024 è stimato pari a 1.494 euro, cioè approssimativamente il 4% della retribuzione globale riconosciuta al singolo lavoratore.

IL MESSAGGIO

È positivo che il Governo si faccia carico di incentivare la contrattazione collettiva rispetto ai due nodi storici del sistema di relazioni industriali italiano: bassa produttività e bassi salari. Pare tuttavia discutibile avanzare la proposta (relativa alla manovra finanziaria per il 2026) di incentivare l'ordinario e cioè la puntualità dei rinnovi contrattuali. Tanto più che, una volta arrivata la firma dei grandi contratti del terziario, i ritardi nei rinnovi sono stati contenuti per tutto il 2024 (nel settore privato i mesi di vacanza contrattuale sono stati mediamente 4,1 contro i 36 del settore pubblico dove comunque vige una indennità di vacanza contrattuale). Piuttosto, la reportistica del Ministero del lavoro sulla contrattazione decentrata oggetto di questo studio segnala grandissimi criticità rispetto all'obiettivo di incentivare la produttività ed è su questo fronte che dovrebbe ora concentrarsi la manovra finanziaria anche per rendere maggiormente effettive e trasparenti le misure pubbliche di incentivazione e i relativi monitoraggi, fermo restando che la contrattazione decentrata, ancora oggi, si applica a un numero davvero limitato di lavoratori italiani.

Indice

1. Introduzione	4
1.1. Obiettivo e limiti della ricerca e relative note metodologiche.....	4
2. Numero dei contratti e dimensione aziendale.....	6
2.1. Numero dei contratti depositati e attivi	6
2.2. Tipologia dei contratti sottoscritti.....	7
2.3. Dimensione aziendale.....	8
2.4. Numero dei lavoratori beneficiari.....	10
3. La distribuzione geografica e per settori.....	11
3.1. Distribuzione geografica.....	11
3.2. Ripartizione settoriale.....	13
4. Obiettivi dei contratti attivi.....	14
4.1. Gli obiettivi indicati per il raggiungimento del premio di risultato.....	14
5. Le ulteriori misure incentivate.....	16
5.1. Misure di welfare aziendale e piani di partecipazione o coinvolgimento paritetico dei lavoratori.....	16
6. I valori dei premi.....	18
6.1. La stima del valore annuo medio del premio di risultato	18
7. Le prospettive di una misura.....	20

1. Introduzione

1.1. Obiettivo e limiti della ricerca e relative note metodologiche

Il presente studio ha per oggetto i rapporti del Ministero del lavoro e delle politiche sociali relativi al monitoraggio della contrattazione collettiva di secondo livello relativa ai premi di risultato, come disciplinata e incentivata dall'articolo 1, commi 182–190, della Legge n. 208/2015 ⁽¹⁾ e dal Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016 oggetto di deposito telematico ai sensi e per gli effetti dell'articolo 14, decreto legislativo n. 151 del 2015 ⁽²⁾. L'arco temporale considerato decorre dal 2016 e giunge al 2024, coprendo quindi quasi un decennio di piena applicazione della normativa di incentivazione economica della c.d. contrattazione di produttività.

Invero, a livello metodologico, la reportistica del Ministero del lavoro potrebbe teoricamente consentire, in ragione dell'obbligo di legge del deposito del testo contrattuale, l'avvio di una vera e propria indagine campionaria e qualitativa, là dove si recuperasse, per ogni anno oggetto di analisi, almeno un 5 per cento dei testi contrattuali inclusi nell'archivio del Ministero del lavoro. Cosa che, tuttavia, è allo stato impossibile anche alle istituzioni pubbliche (vedi le osservazioni critiche contenute nel paragrafo 10, della parte II, del XXVI rapporto CNEL su mercato del lavoro e contrattazione collettiva ⁽³⁾) stante la mancata condivisione e messa in trasparenza dei contratti su una materia che peraltro appare di grande rilevanza pubblica vista la quantità di risorse economiche che lo Stato destina ogni anno a copertura della misura di incentivazione. Per segnalare l'ammontare dei costi citati, riportiamo i dati che emergono dalle relazioni tecniche delle leggi di bilancio che hanno disciplinato la materia. Per il triennio 2025-2027, con l'abbassamento dal 10% al 5% dell'aliquota fiscale sui premi di risultato, sono stati stanziati 163 milioni all'anno a sostegno dell'onere finanziario stimato ⁽⁴⁾. Se guardiamo invece all'avvio della misura incentivante nel 2016 ⁽⁵⁾, introdotta dalla legge n. 208/2015, la copertura per mancato gettito si stimava in oltre 520 milioni di euro, a cui si doveva aggiungere quella relativa alle mancate addizionali regionali e comunali, stimate rispettivamente in quasi 46 milioni e 17,5 milioni di euro.

Ciò che è possibile fare, e che è oggetto del presente lavoro, è dunque una mera analisi dei contenuti dei rapporti ministeriali così da fornire, accanto alla consueta analisi quantitativa offerta dal Ministero del lavoro, una valutazione complessiva dell'andamento della contrattazione aziendale incentivata sui premi di risultato da quando la misura è stata introdotta nel nostro ordinamento giuridico.

L'analisi restituisce, dunque, una fotografia limitata agli accordi per i quali è stato richiesto l'accesso al regime agevolato e si fonda sulla mera sintesi predisposta dal Ministero del lavoro sulla base di moduli compilati unilateralmente dalle imprese, autocertificati e

⁽¹⁾ Legge che disciplina una forma di tassazione agevolata da ultimo al 5% ai sensi dell'articolo 1, comma 385, legge n. 207/2024, a modifica dell'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività, di cui all'articolo 1, comma 182, della legge 28 dicembre 2015, n. 208.

⁽²⁾ La reportistica è comunicata attraverso notizie periodiche rese pubbliche sul sito ufficiale del Ministero.

⁽³⁾ Disponibile *open access* qui.

⁽⁴⁾ Relazione tecnica parlamentare per la legge n. 207/2024.

⁽⁵⁾ Relazione tecnica parlamentare per la legge n. 208/2015.

non verificati tanto nei contenuti che rispetto agli effetti sulle dinamiche della produttività a livello aziendale.

Le risultanze della analisi quantitativa predisposta dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali con rilasci tendenzialmente mensili sono contenute nel “Report deposito contratti” ex articolo 14, decreto legislativo n. 151/2015 pubblicato sul sito istituzionale del Ministero stesso, in particolare nella sezione prima del documento dal titolo *Detassazione premi di risultato e Partecipazione agli utili di impresa*. Questa sezione è storicamente presente nei report ministeriali, anche se il monitoraggio si è poi evoluto con il tempo e copre oggi anche l’analisi di contratti depositati al fine di ottenere agevolazioni diverse da quelle previste in origine dalla legge di stabilità per il 2016 ⁽⁶⁾.

La presente analisi sarà dunque condotta con nostre elaborazioni, sulla base dei dati quantitativi predisposti dal Ministero del lavoro, raccolti e sistematizzati secondo le cinque chiavi di lettura ricorrenti nei report ministeriali (sezione prima) e nella normativa di riferimento:

1. volume complessivo dei contratti depositati e contratti attivi;
2. dimensione aziendale e numero di lavoratori beneficiari;
3. ripartizione settoriale e territoriale;
4. tipologia degli obiettivi;
5. welfare aziendale e piani di partecipazione;
6. valore medio dei premi.

L’impostazione metodologica è descrittiva e longitudinale, poiché l’analisi si propone di restituire l’evoluzione complessiva e la distribuzione di questi accordi secondo le basi informative e documentali rese disponibili dalla fonte, tenendo conto della sua struttura e delle sue discontinuità.

L’intento del presente elaborato è dunque quello di offrire una prima lettura sistematica e ordinata del fenomeno, utile a comprenderne portata, limiti informativi e traiettorie di sviluppo nel tempo; tutto ciò fermo restando in premessa il limite di una reportistica istituzionale puramente quantitativa e indiretta, frutto della analisi della modulistica autoprodotta dal beneficiario dell’incentivo e senza alcun elemento di valutazione di tipo qualitativo o nel merito della efficacia ed effettività della misura di incentivazione pubblica.

⁽⁶⁾ A partire dal marzo 2018, i report monitorano anche i contratti depositati al fine di ottenere misure di decontribuzione ai sensi del Decreto Interministeriale 12 settembre 2017, nonché misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti innovative e migliorative rispetto a quanto già previsto dai contratti nazionali di riferimento o dalle disposizioni vigenti. Un altro ampliamento deriva dall’aggiunta di una terza sezione a cominciare dal mese di aprile del 2021 ed avente ad oggetto i dati su una serie di altre agevolazioni (tra le quali spiccano quelle derivanti dall’art. 8 del D.L. 138/2011, conv. in L. 148/2011, sulla contrattazione di prossimità).

2. Numero dei contratti e dimensione aziendale

2.1. Numero dei contratti depositati e attivi

Il primo dato offerto dai report ministeriali, da cui può muovere la nostra analisi, concerne il numero di contratti depositati ai fini del riconoscimento dei benefici fiscali sopracitati (**Tabella 1**).

Tabella 1. Numero di contratti depositati per anno nel periodo 2016–2024 (valore a dicembre di ciascun anno)

Contratti depositati									
Anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Unità	17.318	11.197	12.178	11.895	6.808	9.008	10.166	11.842*	13.983

(*) Il dato relativo all'anno 2023 è parametrato sul mese di novembre 2023

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

Nei report ministeriali viene registrato innanzitutto il numero totale di contratti depositati, che mostra un incremento significativo: da 17.318 nel 2016 a 104.395 nel 2024. Mentre il dato degli accordi depositati annualmente (**Tabella 1**), al netto del picco del primo anno, appare sostanzialmente stabile, con un recupero nell'ultimo biennio rispetto al calo registrato nel periodo pandemico. Al di là del numero cumulato dei contratti depositati, il dato maggiormente rilevante è quello del numero di contratti decentrati vigenti per ogni anno di riferimento. Tale dato è desumibile dalla reportistica solo a partire dal 2018. Inoltre, il dato è diffuso con cadenza mensile e per alcune annualità non è sempre disponibile per tutti e dodici i mesi. Per questo motivo, si è proceduto a calcolare una media annuale dei contratti attivi. Il loro numero risulta relativamente stazionario nel corso degli anni, fatto salvo il calo “fisiologico” nel corso della fase pandemica. Si va infatti dai 12.794 contratti attivi nel 2018 ai 13.761 del 2024 (**Tabella 2**).

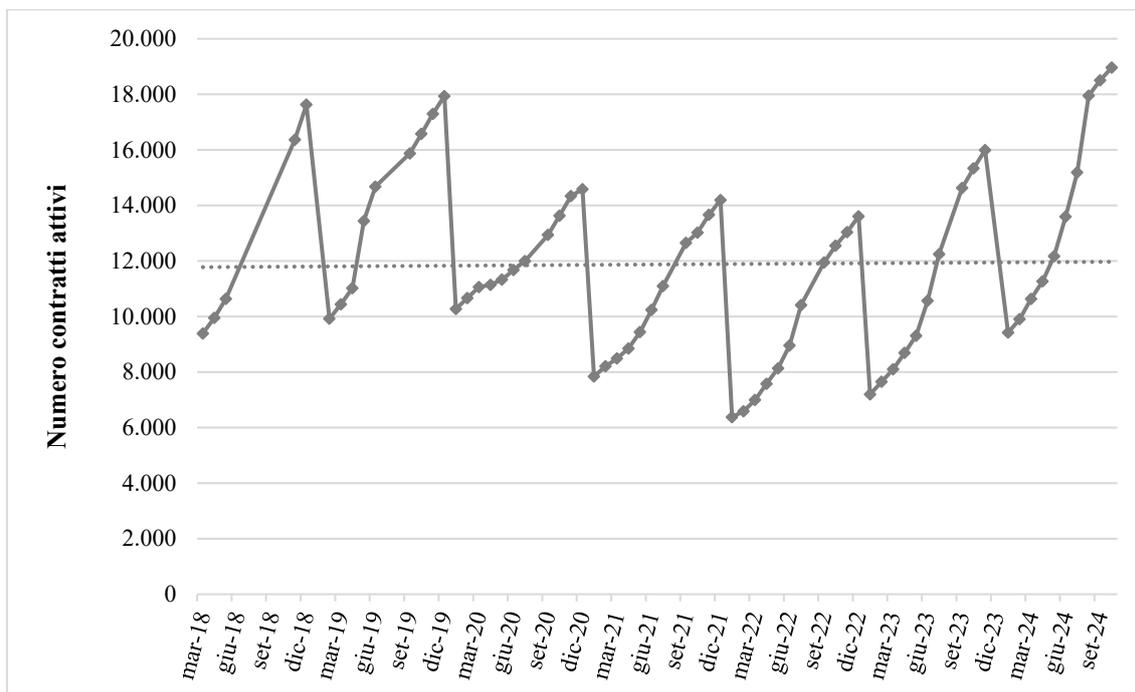
Tabella 2. Numero di contratti depositati attivi nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)

Contratti attivi							
Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Unità	12.794	14.133	12.148	10.700	9.654	10.972	13.761

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

L'andamento dei contratti attivi è rimasto complessivamente stabile, con un picco di 14.133 unità nel 2019 e una crescita totale del 7,6% tra il 2018 e il 2024. Nel periodo considerato, il tasso di crescita medio annuo si attesta al 2,3%. Il trend evidenzia una marcata ciclicità determinata dalla durata prevalentemente annuale degli accordi (**Grafico 1**). I picchi di dicembre corrispondono al massimo accumulo di contratti nell'anno, mentre la scadenza di fine anno genera le contrazioni osservate nei primi mesi dell'anno successivo. La crescita nel corso dell'anno riflette dunque la progressiva attivazione di nuovi contratti.

Grafico 1. Andamento del numero di contratti attivi nel periodo 2018–2024 (valori assoluti)

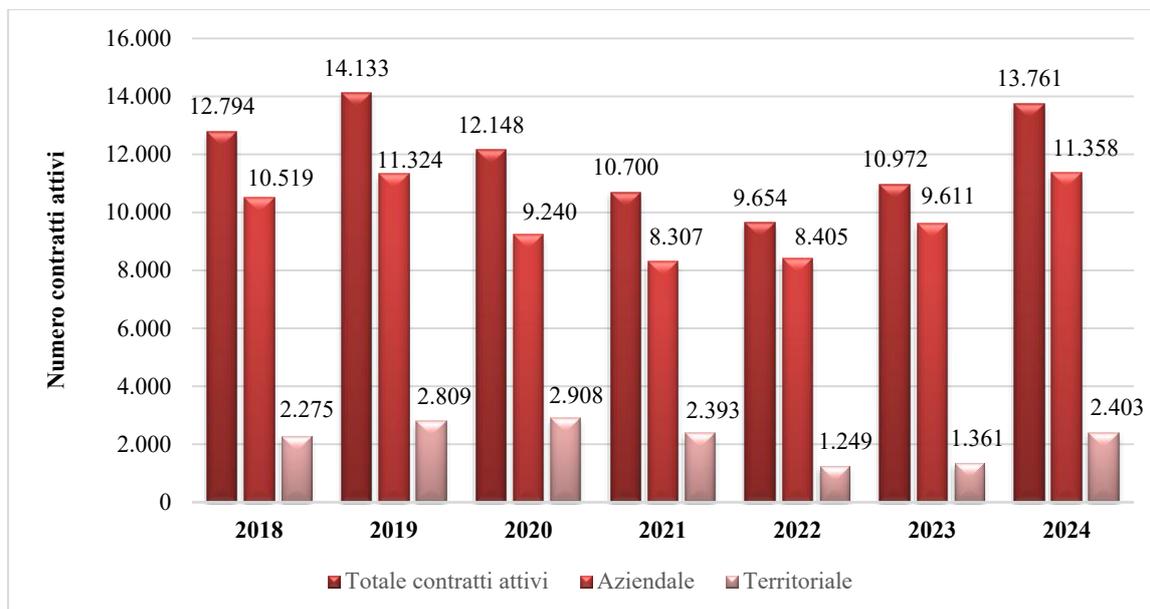


Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

2.2. Tipologia dei contratti sottoscritti

Con riferimento alla tipologia dei contratti, è possibile rilevare quella dei contratti attivi. I dati segnalano la prevalenza di contratti aziendali: oltre il 90% degli accordi depositati ogni anno appartiene a questa categoria, mentre solo una quota marginale (inferiore al 10%) si riferisce a contratti territoriali (**Grafico 2**), la cui funzione è quella di estendere la misura all'universo delle piccole e medie imprese prive di contrattazione aziendale.

Grafico 2. Andamento del numero di contratti attivi per tipologia di contratto nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)



Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

In prima battuta potrebbe ipotizzarsi, per la loro caratteristica, la possibilità di un’ampia copertura garantita dalla contrattazione territoriale, anche pensando a pratiche poco virtuose di accordi siglati in maniera standardizzata senza reale aggancio alle dinamiche di produttività ⁽⁷⁾. Invero, se guardiamo ad esempio il dato disaggregato per sede di stipula nel più recente report ministeriale (dicembre 2024) il totale dei contratti attivi copre 5.113.763 lavoratori, di cui 3.679.180 riferiti a contratti aziendali e ben 1.434.583 a contratti territoriali.

2.3. Dimensione aziendale

I dati ministeriali riferiti al periodo 2018–2024 ⁽⁸⁾ mostrano che la quota maggioritaria degli accordi aziendali sui premi di risultato è stata sottoscritta da imprese con meno di 50 dipendenti (**Tabella 3**). Tale fascia dimensionale ha mantenuto una incidenza superiore al 50% fino al 2021, assestandosi comunque su valori significativi (tra il 43% e il 47%) anche negli anni successivi (Grafico 3). Le imprese con almeno 100 dipendenti si collocano stabilmente al secondo posto, con una quota che cresce progressivamente dal 34% (2018–2019) al 38–41% nel triennio 2022–2024. Le imprese di dimensione intermedia (50–99 dipendenti) rappresentano invece una componente più contenuta e relativamente stabile, intorno al 14–16% del totale.

⁽⁷⁾ Pratiche peraltro non nuove, se si pensa che già nel 2011 si intravedevano simili problemi. Cfr. sul punto F. Fazio, M. Tiraboschi, *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*.

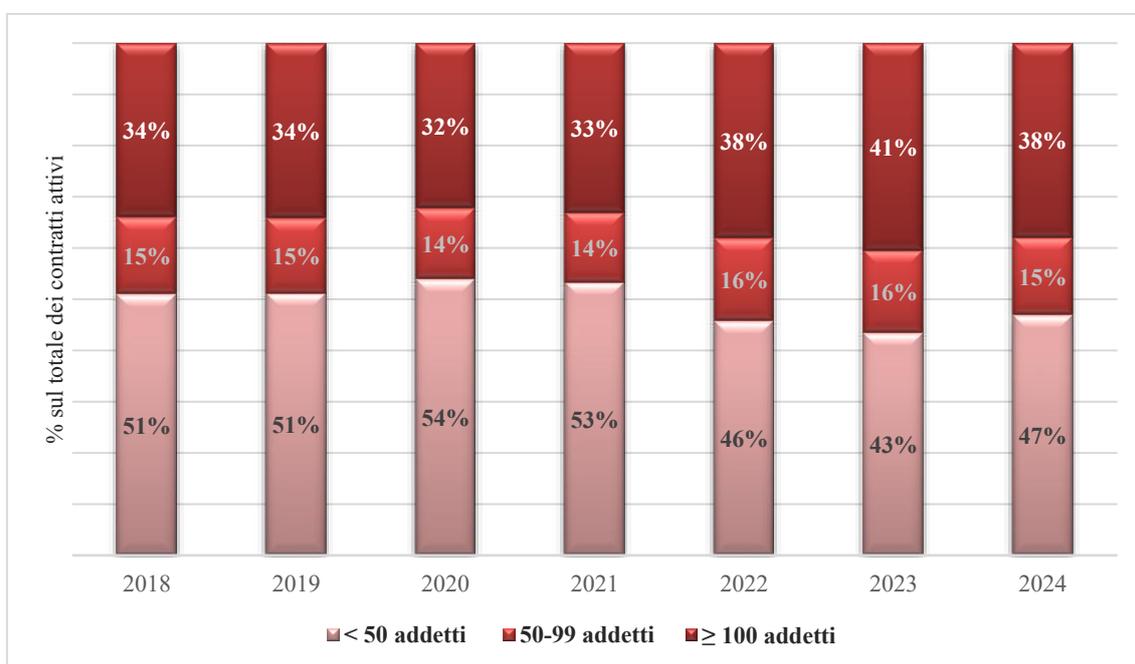
⁽⁸⁾ I dati relativi alla dimensione aziendale sono oggetto di monitoraggio a partire dal marzo 2018.

Tabella 3. Distribuzione percentuale dei contratti attivi per dimensione aziendale nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)

Distribuzione per dimensione aziendale							
Dimensione aziendale	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
< 50 addetti	51%	51%	54%	53%	46%	43%	47%
50-99 addetti	15%	15%	14%	14%	16%	16%	15%
≥ 100 addetti	34%	34%	32%	33%	38%	41%	38%

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

Grafico 3. Andamento della distribuzione di contratti attivi per dimensione aziendale nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)



Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

Il quadro sopra descritto suggerisce che, nonostante le risorse organizzative ridotte, anche le micro e piccole imprese hanno mostrato una attivazione significativa nella contrattazione di secondo livello in materia di premi di risultato, probabilmente anche attraverso il ruolo giocato dalle parti sociali a livello territoriale. Si rivelerebbe così che la leva fiscale può agire come incentivo trasversale, anche per realtà produttive di piccole dimensioni. È però bene precisare che il dato relativo alla prevalenza di accordi aziendali sottoscritti da imprese con meno di 50 addetti è strettamente connesso alla composizione del tessuto economico italiano, storicamente caratterizzato da una predominanza di micro, piccole e medie imprese. Secondo le rilevazioni ISTAT più recenti (riferite al 2023), la quasi totalità delle imprese italiane (99,3%) è costituita da imprese con meno di 50 dipendenti (il 95% da imprese con meno di 10 addetti, le c.d. microimprese). In questo contesto, la distribuzione osservata nei report ministeriali riflette, almeno in parte, la struttura reale del nostro sistema economico-produttivo, con una rappresentanza significativa della piccola-media impresa anche nei meccanismi della contrattazione decentrata incentivata.

In questo contesto, la distribuzione osservata nei report ministeriali riflette, almeno in parte, la struttura reale del nostro sistema economico-produttivo, con una rappresentanza significativa della piccola impresa anche nei meccanismi della contrattazione decentrata incentivata. Tuttavia, si deve rilevare che, a fronte di una numerosità nettamente maggioritaria, le microimprese continuano a registrare un livello di accesso proporzionalmente più basso rispetto alla loro incidenza economica. Il dato suggerisce come le politiche fiscali abbiano in qualche misura contribuito a estendere la contrattazione anche a contesti aziendali che storicamente ne erano meno coinvolti.

2.4. Numero dei lavoratori beneficiari

Valutando la copertura della contrattazione di produttività attraverso l'analisi del numero di lavoratori che beneficiano potenzialmente delle misure contrattuali ⁽⁹⁾ emerge sicuramente un dato interessante. Grazie a questa rilevazione possiamo infatti osservare la portata effettiva del fenomeno e di conseguenza stimare l'applicazione della normativa incentivante.

In generale, dalla lettura dei report possiamo constatare un coinvolgimento di una platea di milioni di lavoratori, con valori che oscillano tra 2.735.146 (valore medio del 2020) e 4.052.172 (valore medio del 2024) (**Tabella 4**). Se analizziamo longitudinalmente i report, anno per anno, vediamo che nel corso del periodo di monitoraggio esistente, fra ottobre 2019 e dicembre 2024, il numero dei beneficiari ha mostrato alcune dinamiche significative.

Tabella 4. Numero di lavoratori beneficiari di contratti attivi nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)

Lavoratori beneficiari					
Anno	2020	2021	2022	2023	2024
Unità	2.735.146	2.681.477	2.923.605	3.402.450	4.052.172

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

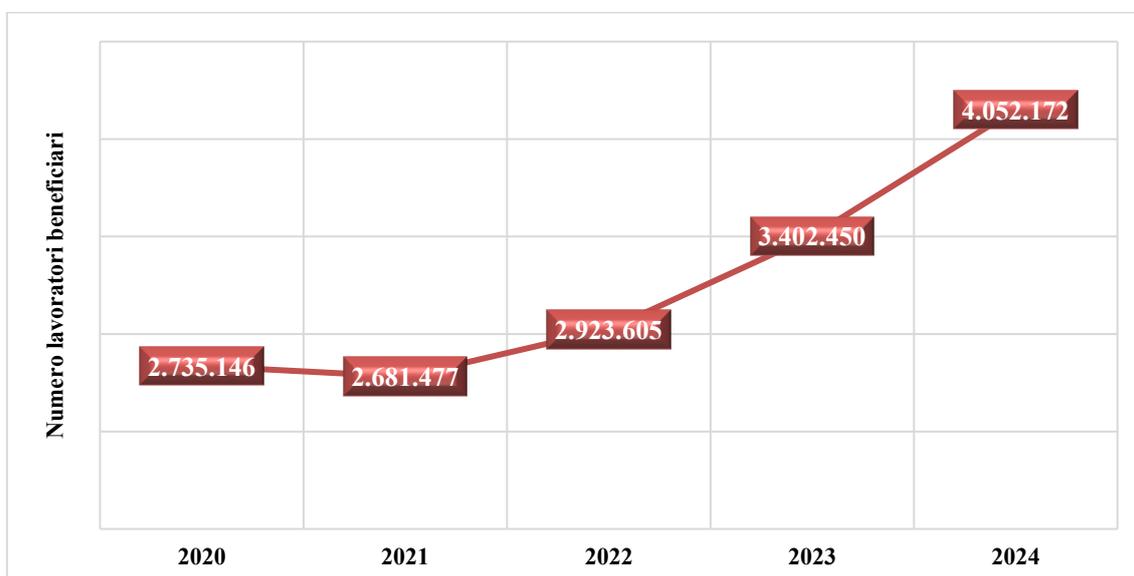
La crescita dei lavoratori coperti appare costante, soprattutto nel periodo post-Covid, riflettendo in parte l'espansione occupazionale del mercato del lavoro italiano durante la fase di ripresa post-pandemica. L'analisi di queste tendenze evidenzia chiaramente il parallelismo tra il numero di accordi stipulati e la quota di lavoratori beneficiari, a cui a sua volta si lega il numero di imprese attive nei depositi.

In via del tutto approssimativa e con finalità puramente orientative, si può calcolare il tasso di copertura della contrattazione di produttività rapportando il numero di dipendenti del settore privato beneficiari di un contratto di produttività (circa 4 milioni, valore medio del 2024) rispetto al totale dei lavoratori dipendenti del settore privato in Italia (circa 15,6

⁽⁹⁾ Il numero di lavoratori beneficiari è oggetto di monitoraggio da ottobre 2019 e viene analizzato anche in modo distinto per ciascun settore economico).

milioni) ⁽¹⁰⁾, ottenendo un valore intorno al 25-26%, a dimostrazione della diffusione relativamente limitata di questa forma di contrattazione.

Grafico 4. Andamento del numero di lavoratori beneficiari di un contratto attivo nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)



Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

3. La distribuzione geografica e per settori

3.1. Distribuzione geografica

Fin dall'avvio dei report sono stati resi noti dati relativi alla diffusione dei contratti per singola regione. Solo a partire dal marzo 2018 questi dati sono stati aggregati per territorio (Nord, Centro, Sud), dando così la possibilità di evidenziare le ampie disparità esistenti nella geografia italiana dei contratti, là dove il numero preponderante di intese viene stipulato al Settentrione. L'analisi dei dati ministeriali evidenzia infatti una forte concentrazione territoriale della contrattazione collettiva decentrata che disciplina i premi di risultato, con una prevalenza marcata delle regioni del Nord Italia. Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Piemonte risultano stabilmente fra le regioni principali per numero di accordi attivi nel periodo 2018–2024, assorbendo complessivamente oltre il 70% del totale nazionale.

⁽¹⁰⁾ Il numero totale di lavoratori dipendenti del settore privato in Italia (circa 15,6 milioni) è ottenuto sottraendo dal totale dei lavoratori dipendenti stimati da ISTAT per il 2024 (18,8 milioni) i circa 3,2 milioni di occupati nel settore pubblico. Quest'ultimo dato proviene dal report ISTAT sulle istituzioni pubbliche del 2024 (disponibile qui), che riporta evidenze statistiche sull'occupazione nella PA elaborate dalla Ragioneria Generale dello Stato (RGS) riferite al 2021.

Tabella 5. Distribuzione percentuale dei contratti attivi per area geografica nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)

Distribuzione territoriale							
Area geografica	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nord	75%	77%	79%	76%	72%	72%	74%
Centro	17%	15%	15%	16%	19%	18%	16%
Sud	8%	7%	7%	8%	10%	10%	10%

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

A livello aggregato, il Nord ha dunque mantenuto una posizione di netta predominanza nella distribuzione territoriale degli accordi aziendali agevolati, con valori che risultano almeno tre volte superiori rispetto a quelli registrati nel Centro e oltre sette volte rispetto al Sud.

Anche il Centro Italia (in particolare Lazio e Toscana) mostra una percentuale relativamente stabile, compresa tra il 15% e il 19%, con un picco nel 2022. Le regioni del Mezzogiorno, invece, si attestano su valori decisamente più bassi, con una leggera crescita negli ultimi anni: dall'8% del 2018 al 10% nel triennio 2022–2024. Tale distribuzione rispecchia senz'altro la geografia industriale e dimensionale delle imprese italiane. Il dato geografico conferma quindi che la capacità di accesso agli strumenti fiscali premiali non è uniforme sul territorio nazionale e riflette divari strutturali in termini di organizzazione del lavoro e probabilmente anche in termini di accesso alla contrattazione e alle relazioni industriali.

Rispetto alla affidabilità di questi dati si segnala tuttavia una problematica non banale rispetto alle modalità di imputazione del contratto a una data area geografica. Le informazioni territoriali (così come tutte quelle legate agli altri criteri) si basano infatti sulle autodichiarazioni fornite dalle imprese attraverso il modello allegato agli accordi aziendali depositati, previsto dall'articolo 5 del DPCM 22 gennaio 2016. Questo modello, pur essendo standardizzato, non è oggetto di alcun controllo sostanziale o formale da parte dell'amministrazione pubblica, né è prevista una validazione successiva da parte delle parti sociali.

Poiché dunque non appaiono trasparenti le modalità di compilazione dei modelli da parte delle imprese resta una incognita in merito alla scelta del luogo di competenza dell'accordo ⁽¹⁾. La classificazione territoriale del contratto si fonda infatti sull'ufficio ITL (Ispettorato territoriale del lavoro) presso cui l'accordo viene (telematicamente) depositato, che potrebbe dunque coincidere con la sede legale della società. Tuttavia, la sede legale può non corrispondere al luogo in cui l'accordo è stato effettivamente applicato o negoziato, soprattutto in presenza di imprese multi-sede o gruppi societari articolati. Ne deriva un possibile disallineamento tra la distribuzione geografica dichiarata e la reale localizzazione degli effetti economici e organizzativi degli accordi. Pertanto, in assenza di un meccanismo di verifica incrociata tra le dichiarazioni aziendali e il contenuto effettivo degli accordi, il dato territoriale appena analizzato non consente una stima

⁽¹⁾ Il dibattito sulla questione emerse in J. Sala, M. Tiraboschi, *Contrattazione aziendale: il problema della "localizzazione" degli accordi*, in *Bollettino ADAPT* del 17 giugno 2024.

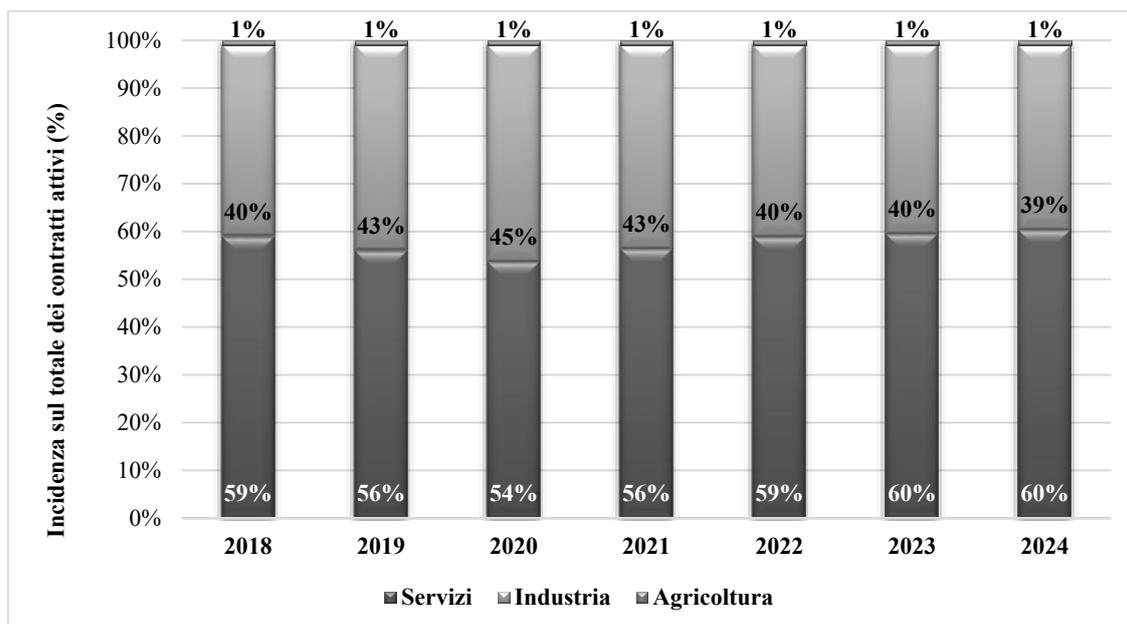
pienamente attendibile della diffusione della contrattazione per premi di risultato sul territorio nazionale.

3.2. Ripartizione settoriale

Nel periodo analizzato (2018–2024), i due principali comparti – servizi e industria – si sono distribuiti in modo relativamente stabile la quasi totalità degli accordi depositati. Il settore dei servizi risulta costantemente in testa per quota percentuale, passando dal 59% nel 2018 al 60% nel biennio 2023–2024, con una quota minima pari al 54% nel 2020.

Il comparto industriale, pur mantenendo una presenza significativa, mostra una tendenza leggermente decrescente, passando dal 43% nel 2019 al 39% nel 2024. Decisamente più contenuta è la presenza di accordi nel comparto agricolo, dove molto probabilmente la frammentazione produttiva influisce sulla minore attivazione di percorsi strutturati di contrattazione aziendale. Il settore pubblico appare invece escluso dalla platea degli accordi incentivati, in ragione della normativa di riferimento, dedicata esclusivamente al settore privato (**Grafico 5**).

Grafico 5. Distribuzione percentuale dei contratti attivi per settore nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)



Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

4. Obiettivi dei contratti attivi

4.1. Gli obiettivi indicati per il raggiungimento del premio di risultato

Uno degli elementi chiave nella configurazione dei contratti collettivi aziendali e territoriali che prevedono premi di risultato è costituito dalla previsione di uno o più obiettivi, poiché il loro raggiungimento condiziona l'erogazione del premio stesso. Ai sensi della normativa vigente (legge n. 208/2015, articolo 1, comma 182) e del suo decreto attuativo (Decreto Interministeriale 25 marzo 2016, articolo 1, lettera a), tali obiettivi dovrebbero essere connessi a produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

I report manifestano tuttavia un *vulnus* nella rilevazione di questi dati poiché monitorano solamente la frequenza di tre dei cinque obiettivi previsti dalla normativa – produttività, redditività e qualità – tralasciando (non si sa per quale ragione) l'efficienza e l'innovazione che pur rientrano pienamente nel quadro legale.

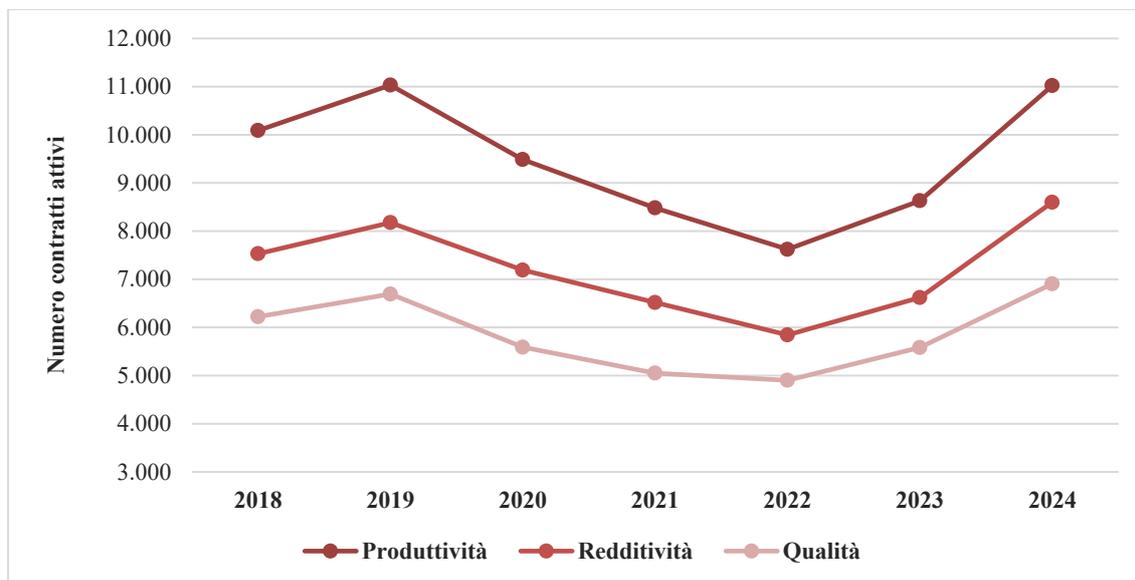
Tabella 6. Numero di contratti attivi per obiettivo indicato per l'erogazione del premio di risultato nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)

Obiettivi determinati per l'erogazione del premio di risultato							
Obiettivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produttività	10.088	11.031	9.485	8.482	7.622	8.630	11.020
Redditività	7.530	8.177	7.191	6.517	5.844	6.621	8.599
Qualità	6.222	6.693	5.589	5.051	4.901	5.583	6.905

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

L'andamento degli obiettivi che emerge dal rilevamento effettuato tra 2018 e 2024 (**Tabella 6**) evidenzia una tendenza altalenante, influenzata verosimilmente da fattori economici e congiunturali, come la crisi pandemica e la successiva ripresa. Il numero di contratti che prevedono obiettivi legati alla produttività mostra un picco nel 2019, una flessione nei tre anni successivi e un progressivo recupero fino al 2024, quando si raggiunge il valore più alto dell'intera serie (11.020). Un andamento simile si osserva anche per la redditività, che dopo il minimo del 2021 risale in modo significativo. La qualità, pur restando l'obiettivo meno frequentemente utilizzato, registra anch'essa una ripresa negli ultimi due anni. L'andamento degli obiettivi riflette insomma la tendenza già analizzata per i volumi generali del fenomeno (contratti attivi, come da **Grafico 6**).

Grafico 6. Andamento del numero di contratti attivi per obiettivo indicato per l'erogazione del premio di risultato nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)



Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

Nel complesso, si può affermare che questi dati confermano una marcata preferenza, tra gli attori negoziali, per obiettivi di produttività e redditività, a scapito – almeno nella rilevazione ufficiale – di parametri più complessi come efficienza e innovazione, che pure rappresentano ambiti strategici di sviluppo. L'assenza di dati su questi ultimi due obiettivi e la costante sottorappresentazione della qualità inducono a interrogarsi non solo sulla effettiva applicazione delle disposizioni legislative, ma anche sulla completezza dell'informazione resa disponibile dai report.

Ne risulta un quadro parziale, che limita le possibilità di analisi della efficacia della contrattazione di secondo livello nel promuovere comportamenti organizzativi coerenti con i processi di modernizzazione produttiva.

Questa impostazione potrebbe riflettere anche una tendenza diffusa nelle imprese a orientarsi verso obiettivi più facilmente determinabili, come quelli legati alla produttività o alla redditività, evitando invece ambiti più difficili da quantificare e da monitorare, come l'innovazione. Una tale impostazione non è però verificabile dai dati resi pubblici in materia.

Un altro dato di cui non disponiamo concerne infine gli indicatori, che consistono in una serie di uno o più criteri utilizzati per verificare concretamente il conseguimento degli obiettivi previsti. Si tratta di un dato fondamentale per comprendere la declinazione pratica degli obiettivi poiché consente di verificare la misurazione degli incrementi degli obiettivi, citati al comma 188 dell'articolo 1, legge n. 208/2015 ed enucleati all'interno del modello di deposito, allegato al Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016.

A titolo esemplificativo, questi indicatori spaziano dal rapporto fra volume della produzione e numero dei dipendenti (tipico indicatore di produttività) al valore del fatturato in rapporto al numero di dipendenti, fino al margine operativo lordo (indicatore di redditività) e gli indici di soddisfazione del cliente (obiettivo di qualità) fino a 19 indicatori

d'esempio ed un ultimo criterio liberamente determinabile (il n. 20 "Altro"). È qui, nella libertà di scelta di indicatori residuali, che potenzialmente può emergere la ricchezza degli accordi e il rispetto di uno spazio d'espressione dell'autonomia collettiva delle parti.

5. Le ulteriori misure incentivate

5.1. Misure di welfare aziendale e piani di partecipazione o coinvolgimento paritetico dei lavoratori

Oltre alla analisi degli obiettivi selezionati per l'erogazione dei premi di risultato, la reportistica ministeriale monitora e dà conto di alcune facoltà ulteriori che si possono ricollegare (direttamente o indirettamente) ai premi di risultato.

Si tratta, da un lato, della welfarizzazione del premio di risultato (articolo 1, comma 184), meccanismo per il quale le somme convertite in misure di welfare godono dell'esenzione integrale sul piano fiscale e contributivo e, dall'altro, della introduzione di processi di coinvolgimento paritetico dei lavoratori contestuali alla determinazione del premio e anch'essi da segnalare nel modello di deposito (articolo 1, comma 189, novità inserita con il decreto-legge n. 50/2017).

Il primo dato – per come valorizzato nei report – indica il numero di accordi che prevedono la facoltà per i lavoratori di convertire il premio di risultato in particolari misure di welfare aziendale, normalmente disciplinate dagli articoli 51 e 100 del TUIR (DPR n. 917/1986). La normativa del 2015 consente infatti la conversione, anche parziale, del premio di risultato in beni e servizi di welfare (c.d. welfarizzazione del premio), godendo dei benefici fiscali e contributivi previsti per l'erogazione del welfare aziendale: le somme convertite non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191 della legge n. 208/2015 ⁽¹²⁾.

Il secondo strumento riguarda invece l'introduzione di misure di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nei processi aziendali e nell'organizzazione del lavoro. Tali previsioni sono incentivate attraverso la decontribuzione del premio che concorrono a stabilire. Per dare una idea delle pratiche concrete che le parti sociali possono proporre, il Decreto Interministeriale del marzo 2016 fa riferimento a dei veri e propri piani di partecipazione che possono prevedere, ad esempio, *«la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la*

¹² Si segnala che in alcuni accordi contenenti clausole di conversione l'azienda sceglie di agevolare questi processi, introducendo quote aggiuntive di premio da erogarsi (sotto forma di beni e servizi di welfare) esclusivamente nel caso in cui il lavoratore opti per la welfarizzazione, almeno parziale, del premio. È quanto emerge dalle analisi contenute nei *Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia*, da ultimo in *open access* per i contratti aziendali stipulati nel 2023, come commentati in Rapporto ADAPT (2024), Parte II, Capitolo 1, pp. 137 e ss.

predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti» (articolo 4).

Il tracciamento di queste misure, reso possibile grazie ai modelli di deposito compilati al momento della trasmissione degli accordi, permette quindi una lettura longitudinale dell'andamento e del grado di diffusione potenziale delle pratiche di conversione dei premi in welfare e di misure di coinvolgimento dei lavoratori in azienda.

Tabella 7. Numero di contratti attivi che prevedono misure complementari nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)

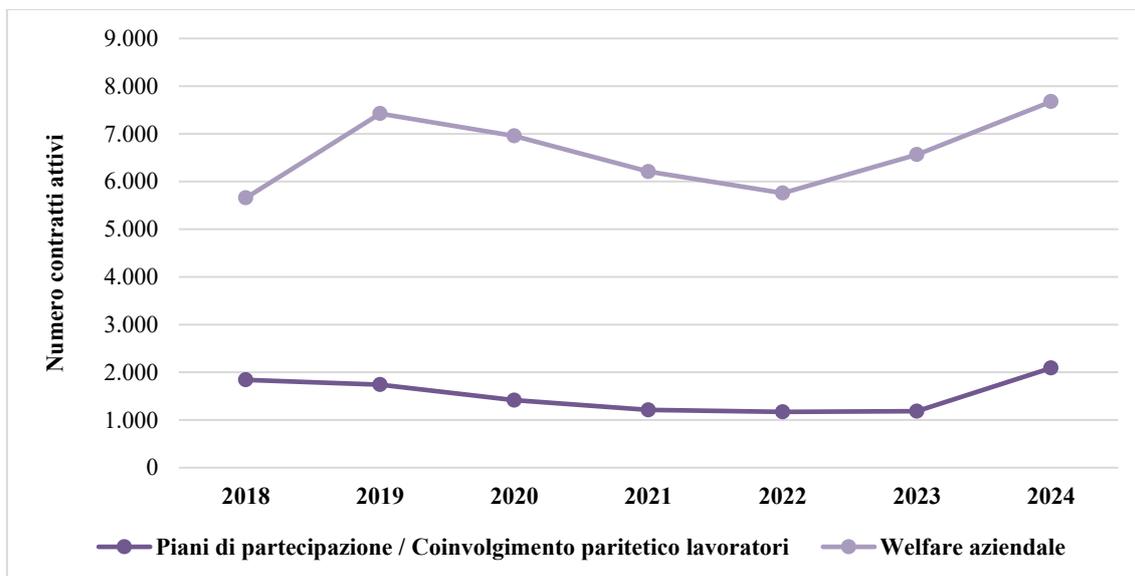
Altre misure							
Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Piani di partecipazione / Coinvolgimento paritetico lavoratori	1.842	1.741	1.414	1.210	1.170	1.183	2.089
Welfare aziendale	5.657	7.425	6.956	6.208	5.758	6.564	7.675

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

Dal 2018 al 2024, i contratti che includono misure di welfare aziendale mostrano un andamento complessivamente stabile e in crescita, passando da circa 5.600 a oltre 7.600 unità medie annue. Dopo un picco registrato nel 2019 (7.425), si osserva una lieve flessione nei due anni successivi, verosimilmente legata all'incertezza e agli effetti della emergenza pandemica, cui segue una nuova crescita nel biennio più recente.

Questo andamento riflette la crescente connessione tra dinamiche retributive aziendali e politiche di welfare aziendale, tratto caratterizzante il nostro sistema attuale di relazioni industriali (**Grafico 7**). La possibilità di convertire i premi in beni o servizi di welfare – spesso in ambiti come assistenza previdenziale e sanitaria integrativa, formazione, mobilità sostenibile o assistenza familiare – è apparsa particolarmente vantaggiosa per entrambe le parti. Il consolidamento di questa prassi rende il welfare uno degli strumenti più ricorrenti nell'ambito dei contratti incentivati, mostrando quanto la normativa incentivante abbia inciso nell'agevolare non solo la previsione di premi risultato ma anche la possibilità di una loro conversione in misure di welfare.

Grafico 7. Andamento del numero di contratti attivi che prevedono misure complementari nel periodo 2018–2024 (valore medio annuo)



Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

Al contrario, i piani di partecipazione o coinvolgimento paritetico dei lavoratori restano una misura molto meno diffusa, con numeri sensibilmente inferiori.

Dal 2018 al 2023 il loro utilizzo mostra un andamento decrescente, passando da 1.842 contratti a poco più di 1.100. Solo nel 2024 si registra un'inversione di tendenza, con un aumento significativo (2.089 contratti), che riporta i valori oltre il livello iniziale.

Quest'ultima risalita potrebbe indicare un rinnovato interesse verso questo strumento, anche per gli anni venire, data la recente entrata in vigore della Legge n. 76 del 15 maggio 2025 in materia di partecipazione dei lavoratori. Resta tuttavia da verificare se si tratti di una variazione occasionale o dell'inizio di una tendenza più stabile.

6. I valori dei premi

6.1. La stima del valore annuo medio del premio di risultato

Uno degli elementi centrali della contrattazione di secondo livello che resta da affrontare riguarda il valore economico della somma premiale destinata ai lavoratori, un importo concordato in sede negoziale anche calcolato in percentuale rispetto al raggiungimento degli obiettivi contrattualmente previsti (sui quali si veda, *spura*, il § 4.1).

Vediamo che a partire dai report pubblicati da ottobre 2019, il Ministero del Lavoro ha previsto il monitoraggio della stima del valore annuo medio del premio di risultato, per come dichiarato dalle aziende (o da eventuali intermediari) nei modelli di deposito.

È stato così introdotto un dato rilevante per la comprensione dell’impatto dei contratti attivi, seppur riferito ad una stima del valore erogabile e non alla somma effettivamente erogata a consuntivo.

Dall’analisi dei dati disponibili (**Tabella 8**) emerge che nel periodo compreso tra 2020 e 2024 il valore medio annuo del premio detassabile si attesta su un intervallo compreso tra 1.300 e 1.500 euro circa per lavoratore.

Tabella 8. Valore stimato per il premio di risultato (valore medio annuo)

Stima del valore annuo del premio					
Anno	2020	2021	2022	2023	2024
Euro	1.296,58	1.328,98	1.505,94	1.529,63	1.494,12

Fonte: nostre elaborazioni su dati MLPS

I dati mostrano una sostanziale stabilità, con una tendenza alla crescita nel biennio 2021–2023, seguita da una lieve flessione nell’ultimo anno disponibile. Tale valore può variare in funzione di variabili quali la dimensione dell’azienda, il settore economico di appartenenza e la tipologia di accordo sottoscritto (aziendale o territoriale). I report in esame però non offrono un quadro sufficientemente completo per comprendere quanto queste variabili incidono sul valore dei premi di risultato connessi a tutti e cinque gli obiettivi previsti della normativa.

Peraltro, il dato offerto dal monitoraggio equivale alla “*stima del valore annuo medio pro capite del premio*”, che corrisponde all’elemento richiesto dal modello compilato dall’azienda in fase di deposito dell’accordo. Di conseguenza, non è possibile stabilire come i soggetti che depositano il contratto interpretino questo dato e pertanto se forniscano l’importo massimo ottenibile in caso del raggiungimento di tutti gli obiettivi oppure una stima fondata su valori storicamente erogati. Inoltre, non è previsto alcun confronto sistematico tra il valore stimato e gli importi effettivamente corrisposti, ad esempio attraverso dati a consuntivo o bilanci aziendali. Tali elementi limitano le possibilità di analisi circa l’effettiva entità dei premi percepiti dai lavoratori al termine del periodo di riferimento. Resta comunque evidente, dalla valutazione dei report istituzionali sulle retribuzioni contrattuali e sulle retribuzioni di fatto degli italiani come la retribuzione variabile di produttività (almeno quella incentivata) giochi un peso del tutto marginale sulla retribuzione dei lavoratori italiano in assoluto e anche in relazione ai superminimi concessi a livello individuale senza trattativa sindacale. Posto che non è attualmente praticabile effettuare, per difetto di dati uniformi, un calcolo preciso dell’incidenza reale del premio di risultato sul valore complessivo delle retribuzioni ⁽¹³⁾, possiamo dedurre l’impatto della misura guardando innanzitutto ai valori medi annui della retribuzione. L’ente previdenziale INPS sembra offrire il dato di partenza più affidabile relativo alla retribuzione annuale effettiva ⁽¹⁴⁾ dei lavoratori italiani (pur considerando nel campione anche il settore

⁽¹³⁾ Questo dato vizia l’intera struttura dei report, poiché non consente al decisore politico di ottenere un monitoraggio e quindi comprendere l’effettività di anno in anno delle misure già in vigore.

⁽¹⁴⁾ Si rinvia sul punto al *Rapporto annuale INPS 2024*, pubblicato il 16 luglio 2025, che offre la definizione di retribuzione annuale effettiva, come “*l’imponibile previdenziale del lavoratore ottenuto come somma delle retribuzioni percepite nel corso dell’anno, anche da datori di lavoro diversi; include la quota eccedente il massimale e comprende eventuale tredicesima nonché eventuali altre mensilità aggiuntive; include*

pubblico), che per l'anno 2024 risulta avere un valore pari a 40.256 euro (retribuzione media calcolata per un dipendente impiegato a tempo pieno per l'intero anno, c.d. *full year full time*). Se raffrontato con il valore annuo medio *stimato* del premio emergente dai report (1.494,12 euro nel 2024), otteniamo che nel caso di un lavoratore dipendente a tempo pieno e impiegato tutto l'anno l'incidenza del premio di risultato si aggira intorno al 4%.

Si segnala, infine, che il titolo del paragrafo dei report ministeriali relativo a “*Detassazione premi di risultato e Partecipazione agli utili di impresa*” non trova corrispondenza piena nei contenuti effettivamente riportati. In particolare, i dati contenuti nei documenti analizzati si riferiscono esclusivamente alle caratteristiche degli accordi che prevedono premi di risultato, mentre non sono disponibili informazioni quantitative relative alla partecipazione agli utili ai sensi dell'art. 3 del decreto interministeriale. Questo aspetto limita ulteriormente la possibilità di valutare l'applicazione concreta e gli effetti della misura incentivante prevista dal legislatore nel suo complesso.

7. Le prospettive di una misura

Se è vero che dal 2016 ad oggi le misure di incentivazione per la contrattazione di produttività non sono mancate ed anzi sono aumentate in termini di sempre minor tassazione, mancano fonti utili ad un preciso monitoraggio, sia rispetto alle risorse stanziare sia rispetto all'impatto che dette misure hanno avuto in termini effettivi di maggior diffusione della contrattazione decentrata di qualità e di incremento della produttività.

Nonostante ciò, non mancano proposte per nuovi meccanismi di abbassamento del cuneo fiscale a favore dei lavoratori dipendenti che si muovono però secondo logiche diverse da quelle attuali, proponendo di ridurre la fiscalità su somme legate al lavoro straordinario o festivo ed incentivando le somme legate ai rinnovi dei CCNL.

Meglio farebbe dunque il decisore pubblico a proseguire nell'incentivazione di strumenti negoziali volti all'incremento della produttività verificandone l'effettività con strumenti nuovi di controllo e monitoraggio qualitativo e quantitativo.

Senza scadere nell'incentivazione dell'ordinario, si potrebbe intervenire in parallelo all'esistente con alcune misure concrete, ma sempre legate alla produttività, come ad esempio:

- la semplificazione e flessibilizzazione degli attuali requisiti di accesso alla tassazione agevolata, con il superamento dello stringente criterio della incrementalità di uno o più indicatori e la possibilità di applicazione dei benefici fiscali al più semplice raggiungimento degli obiettivi (anche modulati tramite indicatori in scale) concordati. Non che questi parametri siano oggi verificati da qualcuno ma

la quota di premio di risultato soggetta a decontribuzione; esclude le giornate indennizzate da INPS per CIG, malattia, maternità; rappresenta il costo sostenuto dal datore di lavoro, al netto dei contributi previdenziali a suo carico (p. 97)”.

- lo potrebbero comunque essere, in caso di future contestazioni o azioni ispettive, e questo scoraggia le aziende, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni;
- la detassazione delle quote di retribuzione di garanzia (c.d. elemento perequativo o elemento di garanzia) previste, ormai abbastanza diffusamente, dalla contrattazione nazionale a copertura delle realtà prive di contrattazione di produttività, prevedendo un'aliquota sostitutiva comunque (leggermente) superiore a quella garantita per i premi di risultato, condizionando l'applicabilità a somme superiori ad una certa soglia di riferimento, scongiurando così l'eterogenesi dei fini (cioè la fuga dalla contrattazione di produttività per comodità o per attestarsi su importi inferiori);
 - la decontribuzione parziale degli importi erogati come premio di risultato.