CONFINTESA
PER L'AUTONOMIA SINDACALE
Componente CNEL

I Commissione

Questo documento fornisce linee guida e strumenti per la contrattazione collettiva, la partecipazione dei lavoratori e la definizione di schemi salariali di garanzia.

Fasi operative della contrattazione generativa

1. Definizione degli interessi

- **Cosa significa:** Identificare cosa chiedono le parti coinvolte (sia "noi" che "loro") e perché l o chiedono.
- **Esempio:** Noi chiediamo un aumento salariale per adeguamento al costo della vita; loro chie dono maggiore flessibilità sugli orari per esigenze produttive, ci prefiggiamo inoltre di attuare l'equiparazione salariale di genere.

2. Elenco delle variabili scambiabili

- **Cosa significa:** Individuare tutte le variabili che possono essere oggetto di scambio nella tra ttativa (es. prezzo, tempi, quantità, visibilità).
- **Esempio:** Variabili come il livello di retribuzione, la durata dell'orario di lavoro, la quantità di ferie, la visibilità delle iniziative aziendali, nonché consentire la fruizione di istituti per la cura della prole.

3. Stima del valore per entrambe le parti

- **Cosa significa:** Valutare quanto valgono le diverse variabili per ciascuna parte, per individuare dove si possono realizzare margini di negoziazione.

Ad esempio:
Il costo del lavoro può essere di valore medio per noi dipendenti,
ma alto per loro; la visibilità può essere poco importante per noi, ma costituisce un valore importante per loro.

4. Negoziazione attiva

Durante la negoziazione si svolgono queste sotto-fasi:

- **Fare domande esplorative:** Per comprendere meglio le esigenze e i limiti dell'altra parte.
- **Generare opzioni:** Proporre soluzioni alternative che possano soddisfare entrambi.

- **Usare criteri oggettivi:** Basare le proposte su dati e parametri condivisi.
- **Costruire scambi:** Offrire qualcosa di valore per ottenere in cambio crescenti utilità desiderate.
- **Esempio:** "Se accettiamo una maggiore flessibilità oraria, possiamo ottenere un incremento del premio di risultato?"

5. Verifica della sostenibilità dell'accordo

- **Cosa significa:** Controllare che l'accordo sia equilibrato, realistico e duraturo.
- **Esempio:** L'accordo deve creare valore per entrambe le parti, essere implementabile senza che vada incontro a previsioni normative inderogabili e mantenga nel medio lungo termine una buona relazione tra le parti tenuto conto della non eccessiva gravosità dei vicendevoli oneri derivanti dallo stesso.

6. Definizione dei passi operativi

- **Cosa significa:** Stabilire le azioni concrete da intraprendere per dare attuazione all'accordo raggiunto.
- **Esempio:** Redigere un verbale con i punti concordati, fissare una data per la verifica intermedia e finale dell'attuazione, individuare i responsabili delle varie azioni.

Sintesi schematica delle fasi operative

1. Definire interessi
2. Elencare variabili
3. Stimare valore per entrambe le parti
4. Negoziare (domande, opzioni, criteri, scambi)
5. Verificare sostenibilità
6. Definire passi operativi

Queste fasi, se seguite in modo strutturato, permettono di condurre una contrattazione generativa efficace, orientata non solo al risultato immediato ma anche alla creazione di valore e alla costruzione di relazioni durature, virtuose e vicendevolmente proficue.

Linee guida per la contrattazione collettiva

1. Mappa degli interessi

- **Obiettivo:** Identificare chiaramente cosa chiedono le parti (sindacato e controparte) e le motivazioni alla base delle richieste.
- **Esempio:** Il sindacato chiede un aumento salariale per adeguamento al costo della vita, mantenimento dei livelli occupazionali e maggiore attenzione al benessere del personale e del proprio nucleo familiare;
- l'azienda chiede maggiore flessibilità sugli orari per esigenze produttive, disponibilità a mansioni accessorie aggiuntive con riguardo a esigenze di competitività e a nuovi modelli produttivi.

2. Analisi delle alternative

- **Domande chiave:**
  - Cosa fare se l'accordo non si chiude?

    Esaminare le ricadute sul fronte sindacale riguardo al mantenimento dei livelli occupazionali, del miglioramento del potere d'acquisto tenuto conto degli aumenti generalizzati dei beni di prima necessità

    Ricadute sul fronte imprenditoriale riguardano minore competitività, ipotetico fallimento di uno strumento strategico per prevenire una crisi del settore

  - Quanto vale davvero l'accordo rispetto all'alternativa?

    Per entrambe le parti sarebbe dannoso non siglarlo per le conseguenze indotte

- **Utilità:** Aiuta a non accettare accordi peggiori rispetto alle alternative disponibili.
- Non possono essere accettabili accordi che violino le previsioni normative inderogabili o che sacrifichino talune categorie di lavoratori che hanno situazioni tutelate dalla legge.

3. Lista delle variabili scambiabili

- **Definizione:** Elencare tutte le variabili che possono essere oggetto di trattativa (es. prezzo, t empi, quantità, visibilità).
- Incrementi della retribuzione globale di fatto per effetto di riconoscimenti indennitari a forfait a fronte di tangibili risultati produttivi
- Maggiore flessibilità nel lavoro (inizio più tardi a fine prima) a fronte di una disponibilità diffusa a rendere prestazioni dove si sono registrate assenze anomale (a ridosso dei fine settimana o nei pre festivi)
- Disponibilità a partecipare a campagne di marketing per accrescere la visibilità rispetto alle innovazioni tecnologiche ed alle ricadute che generano in termini di performance
- Efficientamento nel rispetto di scadenze e miglioramento della qualità dei servizi verso la clientela target
- **Esempio di tabella:**
  - Prezzo: valore medio per il sindacato, alto per l'azienda
  - Tempi: alto per il sindacato, basso per l'azienda
  - Quantità: medio per entrambi
  - Visibilità: basso per il sindacato, alto per l'azienda

4. Sostenibilità dell'accordo

- **Criteri di valutazione:**
  - L'accordo è equilibrato?
  - È realistico?
  - È duraturo?
- **Obiettivo:** Un accordo generativo deve creare valore, essere implementabile e mantenere la relazione tra le parti.
- **A tale riguardo è imprescindibile**

  - valutare l'implementazione con un periodo sperimentale di attuazione

  - effettuare monitoraggi periodici e apportare correttivi con riguardo agli effetti della sperimentazione con riguardo all'interesse verso i lavoratori e verso le priorità dell'azienda

- implementare correttivi tenuto conto della costituzione di un organismo paritetico dell'innovazione che abbia una composizione fatta da lavoratori e da manager aziendali

- rendere definitivo l'accordo ed attuarlo in ogni punto

5. Schema operativo della trattativa

- **Fasi principali:**
    1. Definire gli interessi
    2. Elencare le variabili
    3. Stimare il valore per entrambe le parti
    4. Durante la negoziazione:
        - Fare domande esplorative
        - Generare opzioni
        - Usare criteri oggettivi
        - Costruire scambi
    5. Dopo la negoziazione:
        - Verificare la sostenibilità
        - Definire i passi operativi

6. Clausole tipo per CCNL

- **Esempi di clausole:**

1. Campo di applicazione dell'Accordo Innovativo Aziendale

   Oggetto e finalità L'Accordo Innovativo Aziendale (di seguito, "Accordo") si applica alle iniziative, ai progetti e ai processi aziendali finalizzati a:

- introdurre, sperimentare o scalare soluzioni, tecnologie, metodi organizzativi e modelli di lavoro innovativi;
- migliorare la competitività, la produttività, la qualità, la sicurezza e la sostenibilità delle attività;
- generare utilità economico–organizzative misurabili, destinando una quota del valore creato a riconoscimenti a favore dei lavoratori secondo quanto infra previsto.
- favorire la fruizione di istituti contrattuali per donne e per lavoratori adolescenti

2. Ambito soggettivo

- L'Accordo si applica a tutti i lavoratori dipendenti dell'Azienda, a tempo indeterminato o determinato, full-time o part-time, inquadrati nei livelli e profili professionali di cui al CCNL applicato, che partecipano, direttamente o indirettamente, alle iniziative ricomprese nell'ambito oggettivo.
- Sono esclusi i lavoratori in somministrazione e i consulenti esterni, salvo diversa pattuizione scritta.

3. Ambito oggettivo Rientrano nel campo di applicazione:

- progetti di digitalizzazione, automazione, data & AI, reingegnerizzazione dei processi, introduzione di nuovi prodotti/servizi o nuovi canali commerciali;

- sperimentazioni pilota e programmi di miglioramento continuo (lean, agile, design thinking), standardizzati in piani approvati;
- iniziative di sostenibilità, sicurezza e benessere organizzativo con impatti misurabili su KPI condivisi. Sono esclusi gli interventi ordinari di manutenzione e mera conformità normativa privi di contenuto innovativo.

4. Criteri di eleggibilità dei progetti Per rientrare nell'Accordo, ciascun progetto deve:

- essere formalizzato in un documento di progetto con obiettivi, baseline, KPI e tempistiche;
- indicare il perimetro organizzativo interessato e i team coinvolti;
- prevedere un sistema di misurazione ex ante/ex post dell'impatto (es. produttività, qualità, tempi, costi, sicurezza, sostenibilità).

5. Periodo di vigenza e finestra di applicazione L'Accordo si applica ai progetti avviati nel periodo di vigenza indicato dall'art. [X] e ai risultati consuntivati entro [N] mesi dalla chiusura del progetto, fatti salvi diversi termini specificati nel singolo piano.
6. Misurazione del valore creato

- L'impatto è calcolato confrontando i KPI consuntivi con la baseline approvata, al netto di fattori esogeni documentati.
- I KPI possono includere, a titolo esemplificativo: riduzione tempi ciclo, riduzione difettosità/scarti, incremento OEE, riduzione costi unitari, incremento ricavi/margini, miglioramento indici di sicurezza, riduzione emissioni.
- Metodologia e fonti dati sono definite nel documento di progetto e validate dal Comitato Paritetico di cui all'art. 9.

7. Utilità indennitaria a favore dei lavoratori

- Una quota del valore economico netto generato e realizzato dall'Azienda è destinata all'erogazione di una utilità indennitaria straordinaria ai lavoratori coinvolti, con natura non assorbibile e non continuativa.
- La misura complessiva della dotazione e i criteri di riparto (quota fissa/variabile, ponderazione per partecipazione, ruolo, tempo dedicato e risultati conseguiti) sono definiti nel piano progetto e approvati dal Comitato Paritetico.
- L'erogazione avviene al verificarsi degli obiettivi minimi (soglie) e secondo scaglioni di risultato; in caso di risultati parziali si applica il riproporzionamento.
- La natura giuridica, il trattamento fiscale/previdenziale e l'eventuale conversione in welfare aziendale avvengono nel rispetto della normativa vigente e del CCNL applicato.

8. Compatibilità e cumulabilità Le utilità indennitarie previste sono compatibili con premi di risultato o piani di welfare aziendale, salvo diversa disciplina specifica. In caso di sovrapposizione su medesimi obiettivi/KPI, prevale la disciplina più specifica definita nel piano progetto.
9. Governance e verifiche

- È istituito un Comitato Paritetico Azienda–RSU/RSA con funzioni di: validazione dei progetti eleggibili, verifica della baseline e dei consuntivi, risoluzione di eventuali controversie interpretative sull'ambito di applicazione.
- Il Comitato si riunisce con cadenza almeno trimestrale e redige verbale delle decisioni.

10. Eccezioni e aggiornamenti Eventuali deroghe o inclusioni eccezionali rientranti nel perimetro dell'innovazione ma non espressamente previste sono approvate dal Comitato Paritetico e formalizzate con addendum. L'Azienda può aggiornare l'elenco dei KPI e i criteri metodologici per adeguarli all'evoluzione tecnologica e normativa, previa informativa alle OO.SS.
11. Clausola di salvaguardia Resta ferma l'applicazione delle norme di legge e di CCNL vigenti. In caso di contrasto, prevalgono le disposizioni inderogabili di legge e di contratto collettivo.

7. Modello di Comitato Partecipativo

- **Funzioni:**
  - Favorire la partecipazione attiva degli iscritti
  - Raccogliere proposte e osservazioni attraverso un'analisi dei bisogni
  - Collaborare con le segreterie delle OOSS promotrici
  - Migliorare trasparenza e qualità delle decisioni
- **Struttura:**
  - Presidente/Coordinatore, Vicepresidente, Segretario, Gruppi di lavoro tematici
  - Riunioni periodiche, decisioni per consenso o maggioranza, verbali pubblici
  - Uso di strumenti digitali per la comunicazione

Analisi e spiegazione dello schema di salario di garanzia

Premessa e approccio:
La richiesta riguarda lo schema di "salario di garanzia" così come discusso nei lavori della I Commissione sulla contrattazione collettiva generativa.

L'analisi si basa sulle indicazioni ufficiali contenute nel documento di riscontro al primo output tecnico della Commissione. L'obiettivo è fornire una spiegazione chiara e un esempio pratico di schema, evidenziando le correzioni richieste e le motivazioni alla base delle scelte.

Stato attuale e criticità individuate

- **Punto di forza:** Lo schema di salario di garanzia è stato giudicato il lavoro "più concreto e coerente" tra quelli prodotti dalla Commissione.
- **Criticità:** Nella versione attuale, la soglia di garanzia è legata solo alle voci retributive presenti in busta paga. Questo approccio è stato contestato perché non rispecchia la linea di Confintesa e la recente giurisprudenza costituzionale.

Correzione richiesta

- **Nuovo criterio:** La soglia di garanzia deve comprendere tutte le componenti del trattamento economico complessivo (TEC), non solo le voci retributive dirette, ma anche il welfare contrattuale e la previdenza complementare ritenute elementi indefettibili per valutare la reale consistenza del trattamento contrattuale.
- **Motivazione:** Questo garantisce coerenza con la posizione pubblica di Confintesa e con le più recenti interpretazioni giurisprudenziali, che considerano il salario minimo costituzionale come riferito al trattamento economico complessivo.

Esempio di schema di salario di garanzia (rivisto)

Ecco un esempio pratico di come strutturare lo schema, secondo le indicazioni ricevute:

Schema di salario di garanzia

1. **Definizione della soglia di garanzia**
    - La soglia minima di garanzia per ogni lavoratore è determinata considerando tutte le componenti del trattamento economico complessivo (TEC), ovvero:
        - Retribuzione base e minimi tabellari
        - Scatti di anzianità
        - Premi di risultato
        - Indennità varie (es. turni, festività, ecc.)
        - Welfare contrattuale (es. buoni pasto, assistenza sanitaria integrativa, servizi di conciliazione vita-lavoro)
        - Previdenza complementare (contributi a fondi pensione negoziali o aperti)
2. **Modalità di calcolo**
    - Si sommano tutte le voci sopra elencate per determinare il valore annuo/lordo del trat tamento economico complessivo.
    - La soglia di garanzia non può essere inferiore a quanto stabilito dai parametri di legg e, dalla contrattazione collettiva nazionale e dagli orientamenti giurisprudenziali.
3. **Clausola tipo**

    "Il datore di lavoro garantisce che il trattamento economico complessivo (TEC) ricon osciuto a ciascun lavoratore, comprensivo di retribuzione diretta, welfare contrattual e e previdenza complementare, non sia inferiore alla soglia di garanzia definita dal pr esente contratto e dalle fonti normative e giurisprudenziali vigenti."

4. **Esempio pratico**
    - Minimo tabellare: 1.200 euro/mese
    - Scatti di anzianità: 50 euro/mese
    - Welfare contrattuale: 80 euro/mese (valore servizi)
    - Previdenza complementare: 60 euro/mese (contributo aziendale)
    - **Totale TEC mensile:** 1.390 euro
    - **Soglia di garanzia:** 1.390 euro/mese

Raccomandazioni operative

- Lo schema deve essere accompagnato da riferimenti normativi e giurisprudenziali aggiornati e verificabili.
- È importante che il testo sia pronto all'uso per le Federazioni e facilmente adattabile ai diver si CCNL.

Conclusione

Lo schema di salario di garanzia, per essere coerente con la linea di Confintesa e con la giurisprude nza costituzionale, deve includere tutte le componenti del trattamento economico complessivo. Que sto approccio rafforza la tutela dei lavoratori e rende la contrattazione collettiva più innovativa e ris pondente alle esigenze attuali.

Principali strategie di partecipazione dei lavoratori

1. Comitato Partecipativo

- **Funzione:** Favorire la partecipazione attiva degli iscritti e dei lavoratori.
- **Attività principali:**
  - Raccogliere proposte, bisogni e osservazioni.
  - Collaborare con le segreterie sindacali.
  - Migliorare trasparenza e qualità delle decisioni.
  - Proporre idee e progetti.
  - Monitorare servizi o interventi.
  - Organizzare consultazioni e favorire il dialogo tra associati.
- **Struttura:**
  - Composto da rappresentanti eletti o designati.
  - Ruoli: Presidente/Coordinatore, Vicepresidente, Segretario, Gruppi di lavoro tematici (es. ambiente, servizi sociali, cultura).
  - Riunioni periodiche, decisioni per consenso o maggioranza, verbali pubblici.
  - Utilizzo di strumenti digitali (sito, social, newsletter) per comunicazione e trasparenza.

2. Consultazioni e incontri aperti

- **Obiettivo:** Garantire che tutti i lavoratori possano esprimere opinioni e partecipare alle decisioni.
- **Modalità:**
  - Incontri periodici aperti agli associati.
  - Pubblicazione dei verbali delle riunioni.
  - Consultazioni su temi specifici tramite sondaggi o assemblee.

3. Gruppi di lavoro tematici

- **Funzione:** Approfondire temi specifici (es. ambiente, servizi sociali, cultura) e proporre soluzioni mirate.
- **Vantaggi:** Permettono una partecipazione più attiva e specializzata dei lavoratori interessati a determinati ambiti.

4. Trasparenza e comunicazione

- **Strumenti:**
  - Pubblicazione regolare di verbali e aggiornamenti.
  - Utilizzo di canali digitali per informare e coinvolgere i lavoratori.
- **Obiettivo:** Rafforzare la fiducia e la partecipazione attraverso una comunicazione chiara ed accessibile.

Queste strategie, se applicate in modo strutturato, permettono di aumentare il coinvolgimento dei la voratori nei processi decisionali, migliorare la qualità delle decisioni e rafforzare la coesione all'inte rno dell'organizzazione.